

Universidad ORT Uruguay

Facultad de Ingeniería

Automatización de Venta de Publicidad para TV Tradicional

Entregado como requisito para la obtención del título de Master en Gestión de Sistemas
de Información

Martin Lorenzo Delgado - 64948

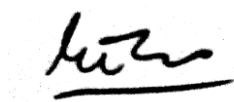
Tutor: Marcelo Héctor Gambetta Viroga

2025

Declaración de autoría

Yo, Martín Lorenzo Delgado, declaro que el trabajo que se presenta en esa obra es de mi propia mano. Aseguro que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizaba el Taller de Pre-Tesis;
- Cuando he consultado el trabajo publicado por otros, lo he atribuido con claridad;
- Cuando he citado obras de otros, he indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente mía;
- En la obra, he acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado juntamente con otros, he explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



Martín Lorenzo Delgado

24 de marzo de 2025

Dedicatoria

- A mis hijas Natalia y Romina, mi mayor orgullo.
- A mi padre, por depositar su confianza en mí y por ayudarme en momentos difíciles.

Agradecimientos

Mi agradecimiento a toda el Área comercial y de ventas de la empresa del caso, su disposición y su interés por el trabajo han sido invaluable. A mi compañero de oficina y “mentor”, Ignacio, por la orientación y la idea que dio origen a este trabajo.

A la gerencia y dirección de la empresa por haber hecho posible este postgrado, y por su confianza en estos años.

A mi tutor, Marcelo, por el apoyo y la motivación brindada durante estos meses fue crucial para que este trabajo dé sus frutos.

Abstract

El presente trabajo aborda la necesidad de automatizar la venta de publicidad en televisión tradicional, buscando mejorar la eficiencia operativa y generar ingresos adicionales mediante la adopción de tecnologías y prácticas del entorno digital. A través de un estudio de caso, se analizó el modelo actual de ventas de un canal local, identificando áreas críticas como la gestión de inventario, la configuración flexible de productos publicitarios y la performance financiera del modelo vigente. Los resultados evidencian un potencial para la venta automatizada, particularmente en la gestión de inventarios remanentes y la adopción de modalidades de venta basadas en audiencias. Además, se identificaron los requerimientos tecnológicos, organizacionales y culturales necesarios para implementar exitosamente dicha transformación. Finalmente, se plantean recomendaciones específicas orientadas a la estandarización de procesos, la implementación tecnológica y el cambio cultural, con el fin de posicionar al canal de televisión frente a la competencia creciente de plataformas digitales.

Palabras clave

Automatización, Publicidad, Televisión Lineal, Transformación Digital, Programática

Índice

1.	Introducción.....	11
1.1.1.	Justificación de la elección del tema objeto de estudio	11
1.1.2.	Identificación y concreción del objeto de estudio	11
1.1.3.	Identificación del problema	12
1.1.4.	Objetivo general	13
1.1.5.	Objetivos específicos	13
1.1.6.	Preguntas de investigación	13
2.	Marco teórico.....	14
2.1.	Mapa conceptual.....	14
2.1.1.	El negocio de la Televisión	14
2.1.2.	Modalidades de Televisión.....	16
2.1.3.	Publicidad en Televisión	17
2.2.	Métricas relevantes	20
2.3.	Automatización publicitaria	21
2.3.1.	Publicidad programática en plataformas digitales.....	21
2.3.2.	Mercados de TV o plataformas de autoservicio	24
2.3.3.	Modalidad de Venta por audiencia.....	24
2.4.	La transformación digital del negocio	26
2.5.	Técnicas para gestión de ingresos por publicidad	29
2.6.	Cambio Organizacional	32
2.7.	Innovación en modelos de negocio	34
3.	Metodología.....	37
3.1.	Entorno del objeto de estudio	37

3.2.	Diseño de investigación.....	42
3.3.	Determinación de fuentes, estrategias e instrumentos de recogida de datos ..	47
3.4.	Justificación de la muestra.....	49
3.4.1.	Heterogeneidad estructural de la muestra.....	50
3.4.2.	Tipo de muestreo y selección de informantes	50
3.5.	Procesamiento y análisis de los datos.....	51
3.5.1.	Identificación de herramientas analíticas, software o recursos previstos para el análisis de los datos	51
3.5.2.	Confidencialidad de los datos.....	52
3.5.3.	Triangulación metodológica para realizar	53
3.5.4.	Sobre la implicancia del investigador.....	54
4.	Implementación y resultados de trabajo de campo.....	55
4.1.	Resultados de relevamiento documental	55
4.1.1.	Marco regulatorio	55
4.1.2.	Tipos de Cliente.....	55
4.1.3.	Modalidades de venta	56
4.1.4.	Tarifarios	57
4.1.5.	Sectores comerciales.....	57
4.1.6.	Sistemas Participantes	58
4.1.7.	Proceso de Alta de Convenios	60
4.1.8.	Proceso de Pauta Comercial	63
4.1.9.	Construcción de Libreto de Tanda.....	65
4.1.10.	Conciliaciones	66
4.1.11.	Análisis de pauta publicitaria	67
4.2.	Análisis de entrevista semiestructurada para tres estamentos	73
4.2.1.	Categorías establecidas y hallazgos.....	73

4.2.2.	Triangulación de los entrevistados	80
4.3.	Análisis de cuestionario online a agencias de medios.....	83
4.3.1.	Resultados de la encuesta	83
4.3.2.	Hallazgos del cuestionario.....	86
4.4.	Resumen de los principales hallazgos de la investigación	88
4.4.1.	Evaluación de la eficiencia operativa del proceso comercial	88
4.4.2.	Viabilidad de nuevas modalidades de venta.....	91
4.4.3.	Requerimientos tecnológicos.....	93
4.4.4.	Desafíos y oportunidades organizacionales.....	97
4.4.5.	Cambios a nivel de procesos	100
5.	Conclusiones de la Tesis	103
5.1.	Conclusiones generales.....	103
5.2.	Futuras líneas de trabajo	106
6.	Referencias bibliográficas	108
ANEXO 1	111
ANEXO 2	115
ANEXO 3	116
ANEXO 4	122
ANEXO 5	124

Índice de tablas

Tabla 1. Tipos de venta programática	22
Tabla 2. Categorías apriorísticas	46
Tabla 3 - Fuentes de información	47
Tabla 4 Estructura de Área comercial	50

Índice de ilustraciones

Figura 1. Mapa Conceptual	14
Figura 2 Proceso de creación de valor para un canal de televisión abierta	16
Figura 3. Canvas de modelo de negocio.....	39
Figura 4. Estructura de la Organización	41
Figura 5. Tipo de Convenio.....	56
Figura 6. Flujo de notificación de Flokzu	61
Figura 7. Menciones procesadas por día de la semana.....	64
Figura 8. Monitor Comercial. Ejemplo de gráfica.....	66
Figura 9. Tipos de producto facturados	67
Figura 10. Distribución de segundos pautados por anunciante - Horario central.....	68
Figura 11 Calendario de calor pauta 2024 (segundos diarios de publicidad).....	69
Figura 12. Ocupación segundos 7 a 25hs.	70
Figura 13. Ocupación segundos 19 a 25hs.	70
Figura 14 Ocupación segundos 7 a 18hs.	71
Figura 15. Segundos emitidos por franja. Año 2024.....	71

1. Introducción

1.1.1. Justificación de la elección del tema objeto de estudio

Esta tesis se enmarcó en el Master en Gestión de Sistemas de Información de la Facultad de Ingeniería de la Universidad ORT.

El investigador trabaja para la empresa del caso, aunque no particularmente en el área del problema. Este último resulta ser de interés para esta, y abarca una serie de áreas temáticas y disciplinas que fueron parte de este Máster.

1.1.2. Identificación y concreción del objeto de estudio

El objeto o tema de estudio fue evaluar la automatización de venta de publicidad para un canal de televisión tradicional. Se hizo énfasis en describir la situación actual del proceso de venta, determinar debilidades y oportunidades para implementar dicho cambio. Por último, se identificó qué procesos y estructuras debían modificarse para lograr el cambio de una forma exitosa.

1.1.3. Identificación del problema

Los avances tecnológicos de los últimos años han tenido un impacto disruptivo en la industria de la televisión tradicional, también llamada lineal [1]. La aparición de las plataformas digitales de contenidos ha provocado una erosión progresiva de la audiencia en la televisión, con la consiguiente disminución en los ingresos por facturación de publicidad. A su vez, sus características tecnológicas habilita modalidades de venta de publicidad que aventajan a la tradicional en cuanto a segmentación y personalización. Por último, permiten obtener una mayor precisión a la hora de medir la performance de la campaña.

Para el caso de los anunciantes, la explosión de la oferta de inventario digital ha fragmentado la inversión en campañas de marketing, lo que hace más compleja su planificación. Esto motivó el surgimiento de plataformas que permiten comprar espacios de forma programática [2], en base a métricas de objetivos de audiencia, sin necesidad de generar órdenes de forma manual, ni interactuar con un equipo de ventas.

En virtud de esta disrupción, se hace imperioso para los canales tradicionales buscar nuevas fuentes de ingresos y mejorar su eficiencia en los procesos de venta. Esto motiva evaluar qué estrategias, procesos y tecnologías existentes en las plataformas digitales pueden ser adaptadas al modelo de televisión lineal actual, en particular la venta automatizada de publicidad.

1.1.4. Objetivo general

Describir cómo se puede automatizar la venta de publicidad de un canal de televisión del medio local, utilizando como referencia las modalidades de venta de plataformas digitales. Identificar qué tecnologías de dichas plataformas son adaptables, y qué estructuras y capacidades en la organización son necesarias para lograr la transformación.

1.1.5. Objetivos específicos

OE1: Evaluar la eficiencia operativa del modelo actual de ventas.

OE2: Evaluar la viabilidad de nuevas formas de venta publicitaria.

OE3: Identificar los ajustes necesarios en los procesos internos para implementar la automatización.

OE4: Identificar los cambios tecnológicos necesarios para implementar la automatización.

OE5: Determinar las barreras y oportunidades organizacionales para el cambio.

1.1.6. Preguntas de investigación

¿Qué tan eficiente es el modelo actual de ventas?

¿Cuáles son las debilidades del modelo actual?

¿Cómo podemos adaptar los procesos de venta de publicidad tradicional para que sean compatibles con las campañas digitales?

¿Qué cambios tecnológicos se requieren para automatizar los procesos de venta y pauta de publicidad?

¿Qué cambios en la cultura organizacional son necesarios para llevar adelante la transformación?

2. Marco teórico

2.1. Mapa conceptual

Para poder cumplir con los objetivos de la investigación se necesita un marco teórico que permita comprender el fenómeno en su totalidad. En este sentido se configuraron 4 ejes de conocimiento alineados con los objetivos de investigación. Estos ejes son, por un lado, el modelo de negocio actual de la empresa objeto de estudio. Por otro lado, la automatización en publicidad como disruptor, y la transformación digital junto con el cambio organizacional como los medios para llegar al nuevo modelo de negocio.

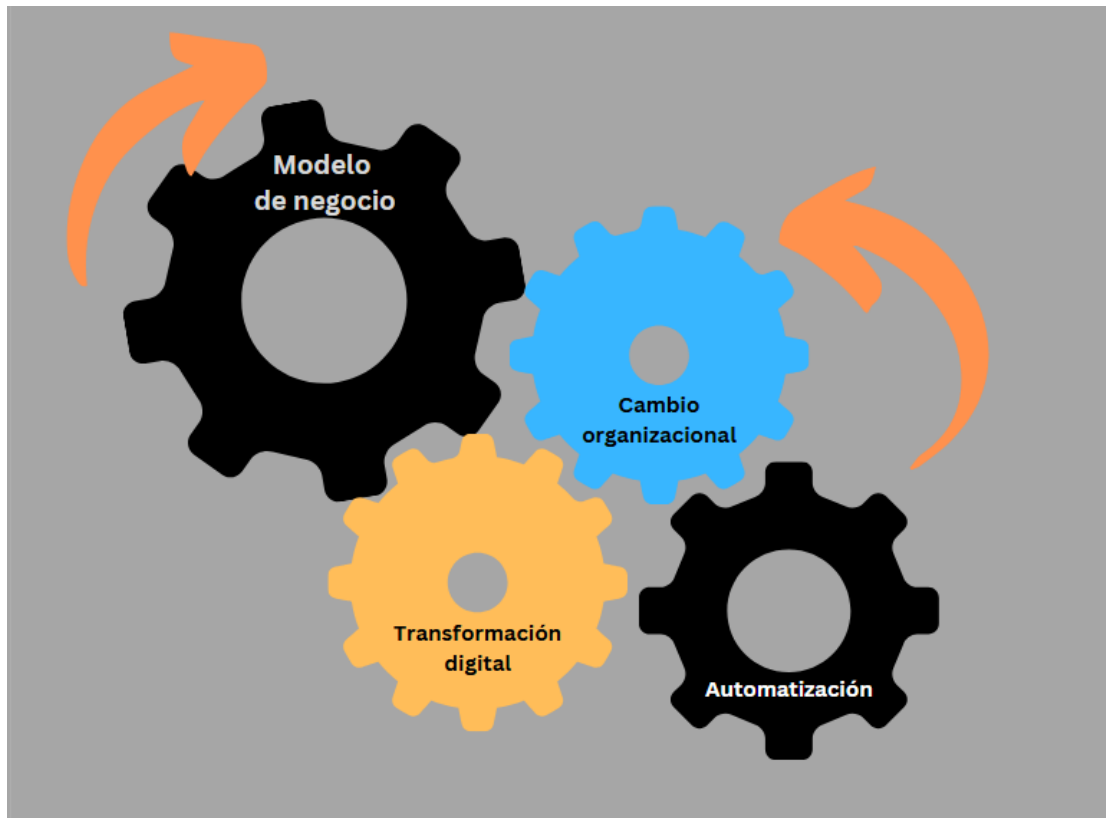


Figura 1. Mapa Conceptual

2.1.1. El negocio de la Televisión

La televisión en su definición más tradicional, o primigenia, según [3], refiere al medio tecnológico destinado a la transmisión de información audiovisual a través de ondas

electromagnéticas. Esta definición a través de los años ha ido derivando no solamente en lo tecnológico sino también a través de las dimensiones creativas y de la experiencia. Como consecuencia, hoy la televisión se define como la entrega de contenido audiovisual, producido profesionalmente y destinado al consumo individual, típicamente en dispositivos no móviles.

En la actualidad ya no abarca solamente la transmisión por radiofrecuencia sino también cable, satélite e Internet.

El negocio de la televisión se basa en dos variantes principales:

- El modelo gratuito de televisión financiada por publicidad.
- El modelo de televisión de pago.

Los canales de televisión financiados por publicidad generan ingresos a través de la venta de espacio a anunciantes, mientras que los canales de pago obtienen ingresos principalmente de suscripciones de los televidentes. Paralelamente, existen modelos híbridos que combinan ambos enfoques, integrando publicidad en canales de pago. Los canales perciben otros ingresos a partir de la transmisión de contenidos, y de la comercialización de derechos y licencias.

Según [4], el mercado de la audiencia está compuesto por cuatro grandes participantes o grupos. El primer grupo lo constituyen las organizaciones de medios, quienes son las encargadas de atraer a la audiencia mediante contenidos.

En segundo lugar, encontramos a las organizaciones encargadas de medir la audiencia, que proveen datos cuantitativos sobre la atención de esta. Tanto los auspiciantes como los proveedores de contenido precisan de sus servicios, lo que los convierte en una suerte de moneda de cambio en este mercado.

El tercer participante en este mercado son los auspiciantes, que engloba tanto los oferentes de productos y servicios como también las agencias de publicidad, planificadores y compradores de medios. Estos auspiciantes son los consumidores del producto que es la audiencia.

Finalmente están los consumidores de los productos y servicios publicitados. Es importante destacar que [4] la audiencia no participa del mercado en el sentido económico estricto. La audiencia como producto lo reduce al concepto de la “atención del consumidor frente al mensaje publicitario”.

El proceso de creación de valor en los modelos de televisión financiada por publicidad involucra la adquisición de contenido de diferentes fuentes (productores externos, derechos de contenido, etc.), así como la producción interna de programas, venta de espacios publicitarios, y otras actividades de comercio a través de la televisión.

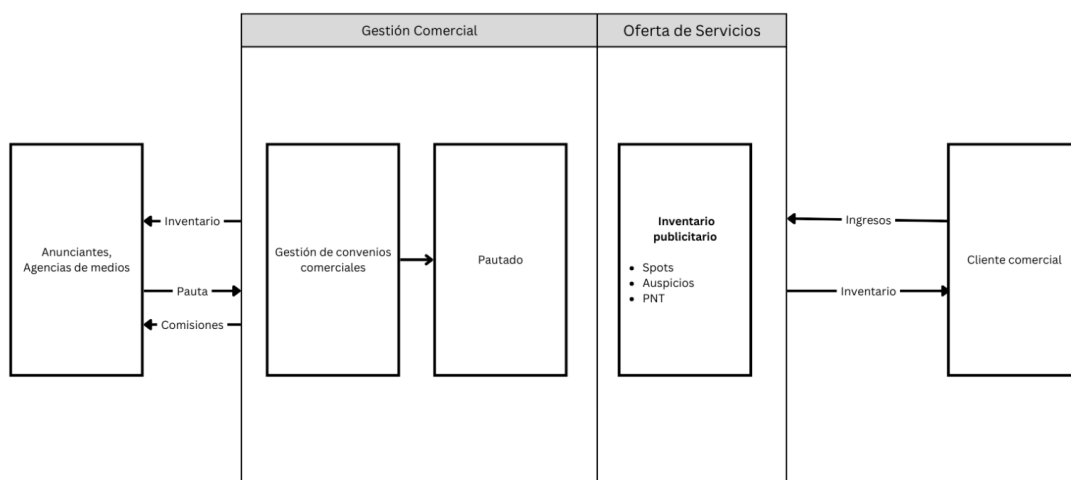


Figura 2 Proceso de creación de valor para un canal de televisión abierta

2.1.2. Modalidades de Televisión

Aquí se presentan una lista abreviada de las diferentes modalidades que aplican a la televisión financiada por publicidad. Veremos que se diferencian en base al dispositivo en donde se consume, el medio de transmisión y el tipo de segmentación que ofrece.

Televisión Lineal

La televisión lineal es la forma tradicional de transmisión televisiva en la que el contenido se visualiza según un horario preestablecido, en contraste con el contenido a demanda.

Advanced TV

El concepto de *Advanced TV* se utiliza para referirse a la evolución del modelo lineal [5] y se refiere a la posibilidad de direccionar publicidad a un hogar en particular, mediante internet. Este término, muy utilizado a nivel comercial, engloba a su vez otros conceptos como OTT, *Connected TV* y *Addressable TV*.

Connected TV

Se refiere a televisores que están conectados directa o indirectamente a Internet y permiten el consumo de contenido a través de plataformas [6]. Puede ser mediante televisores inteligentes, o televisores conectados con consolas de videojuegos o dispositivos de streaming. Lo importante aquí es que el dispositivo de consumo sea un televisor.

OTT (Over the Top)

Si bien está relacionado con *Connected TV*, el primero se refiere a los dispositivos, mientras concepto de OTT se refiere a los servicios de contenido que se entregan a través de internet en contraposición a la entrega por radiofrecuencia o un red dedicada o satélite [6].

Addressable TV

Hace referencia a la capacidad de direccionar anuncios. Estos dispositivos tienen la capacidad de acceder a datos demográficos, geográficos y de comportamiento, con los cuales permiten adaptar los anuncios a las características de los espectadores. Esto se combina con la capacidad de insertar comerciales directamente en el mismo.

2.1.3. Publicidad en Televisión

De acuerdo con [7], pautar en televisión lineal implica este conjunto de pasos:

Identificación del Público Objetivo: El primer paso consiste en comprender para quién está dirigido el anuncio. Las empresas o agencias realizan estudios de mercado para

identificar su público objetivo, incluyendo aspectos como edad, género, intereses y hábitos de visualización.

Planificación de la Campaña: Los anunciantes planifican la campaña estableciendo objetivos, definiendo el mensaje que desean transmitir y determinando el presupuesto. Esta fase incluye la selección de los canales de televisión y franjas horarias que mejor se ajusten a los patrones de visualización del público objetivo.

Creación del Anuncio: Con un plan de campaña claro, comienza el proceso creativo. Esto implica la redacción del guion, la selección del elenco, la filmación y la edición para producir un comercial atractivo. El objetivo es crear un anuncio que no solo capte la atención, sino que también comunique eficazmente el mensaje de la marca.

Compra de Espacios Publicitarios: La compra de espacios publicitarios, o *media buying*, es el proceso mediante el cual los anunciantes adquieren tiempo de emisión en canales de televisión. El costo de estos espacios varía según factores como la popularidad del canal, la franja horaria y la audiencia del programa.

Emisión del Anuncio: Una vez asegurados los espacios publicitarios, el comercial se transmite según el cronograma establecido. Esto puede incluir una única emisión durante un evento importante o múltiples reproducciones en diferentes momentos y canales para alcanzar una mayor audiencia.

Monitoreo y Evaluación del Desempeño: Después de la emisión del anuncio, las empresas monitorean diversas métricas para evaluar su rendimiento. Esto incluye medir el alcance, la interacción de la audiencia, el recuerdo de la marca y, en última instancia, el impacto en las ventas o consultas.

Ajuste de Estrategia según Resultados: Basándose en los datos de rendimiento, los anunciantes pueden ajustar manualmente sus estrategias. Esto puede implicar modificar el anuncio, elegir diferentes franjas horarias o incluso cambiar de canales para alinearse mejor con las preferencias del público objetivo.

Ventajas de la televisión como medio publicitario

La televisión sigue siendo el medio más consumido, sobre todo en los sectores etarios más altos. En Uruguay, de acuerdo con [8], la televisión domina el 50% del encendido, y el 98% de la población de Montevideo vio al menos un minuto de televisión en 2023.

Su relevancia radica en su capacidad para proporcionar amplia cobertura y generar grandes audiencias. Es capaz de lograr notoriedad, impacto y reconocimiento de marca de manera rápida y masiva.

También es el medio que más confianza que genera en el público. De acuerdo con esta encuesta [9], 90% de los consumidores en Estados Unidos confía en los anuncios de televisión más que en cualquier otro medio.

Por último, cuando forma parte en una campaña junto con otros medios, la televisión se complementa con otros medios para maximizar resultados. Por ejemplo, en combinación con redes sociales y medios digitales, permite no solo amplificar el mensaje en varias plataformas, sino también sedimentar percepciones de veracidad y fidelidad hacia la marca [10].

Desventajas

Desde el punto de vista de la audiencia, la televisión ha cedido terreno en forma paulatina, primero con la televisión por cable, y luego frente a plataformas digitales y servicios de video a demanda. Esto se ha ido acrecentando gracias a los avances tecnológicos que posibilitaron igualar la calidad de transmisión. Por otro lado, la transformación de las plataformas digitales en creadoras de su propio contenido hizo posible ofrecer contenidos exclusivos sin tener que adquirir derechos. Muy recientemente, pasaron a transmitir eventos masivos en vivo, algo que hace unos años era impensable debido a la escala que requería.

Agregado a esto, la publicidad en TV lineal carece de las capacidades avanzadas de segmentación que ofrecen las plataformas digitales. Esto dificulta ajustar los anuncios a audiencias específicas, lo que disminuye la eficacia publicitaria. A diferencia de los medios digitales, donde las campañas pueden ajustarse gracias a resultados más precisos,

la publicidad en TV requiere más tiempo y planificación, lo que reduce la adaptabilidad en un mercado dinámico.

2.2.Métricas relevantes

A continuación, se presentan algunas de las métricas relevantes para la televisión, tanto las tradicionales como las que han surgido de modelos digitales y que tienen cierta compatibilidad con lo lineal [11].

- **Alcance:** Número de personas o hogares que han visto un anuncio al menos una vez durante una campaña.
- **Frecuencia:** Número promedio de veces que una persona u hogar ha sido expuesto a un anuncio durante la campaña.
- **Cobertura:** Ratio que representa la cantidad de usuarios alcanzados en público objetivo.
- **GRP (Punto de Rating Bruto):** Métrica calculada multiplicando cobertura por frecuencia. Se usa para medir el grado de presión o impacto de la campaña. Es uno de los indicadores mas usados en televisión.
- **TRPs (Target Rating Points):** Similar a los GRPs, pero enfocados en un segmento demográfico específico.
- **CPM (Costo por Mil):** Es el costo medio de llegar a 1000 impresiones. Permite a los anunciantes comparar el costo relativo de llegar a la audiencia a través de los diferentes medios y canales.
- **CPP (Costo por Punto):** Métrica determinada dividiendo el costo total de medios entre los GRP (Gross Rating Points). Es decir, indica cuánto se está pagando por cada punto de rating bruto. Se utiliza para medir qué tan bien los anuncios alcanzan a la audiencia deseada.
- **CPV (Costo por Visualización):** orientada a las plataformas digitales de video, es el costo invertido en una visualización del anuncio. Dependiendo de la plataforma cambia el criterio de visualización (por ejemplo, en YouTube son al menos 30 segundos). Permite medir la efectividad del contenido en términos de *engagement* real y no solo en impresiones.

2.3. Automatización publicitaria

2.3.1. Publicidad programática en plataformas digitales

En el contexto más general la publicidad programática es un método automatizado y basado en datos de la audiencia, para comprar, vender y emitir publicidad [12].

De acuerdo con [13], la publicidad programática actualmente abarca cuatro tipos básicos de transacciones:

- **Subasta abierta o RTB (*real-time bidding*):** Es una subasta abierta en tiempo real, donde los precios varían según la oferta y demanda; el precio suele ser el más bajo de las cuatro modalidades.
- **Subasta PMP (*private marketplace*):** Similar a la subasta en tiempo real, pero restringido a un grupo limitado de anunciantes que han sido invitados o que solicitan participar.
- **Oferta preferencial (*preferred deals*):** El anunciante y el medio acuerdan un precio fijo y un acceso prioritario al inventario. Un acuerdo preferencial garantiza la visibilidad de todo el inventario para el anunciante, y se suele vender más cara que el PMP estándar o la subasta abierta. No existe reserva, ni tampoco compromiso de compra.
- **Programática garantizada o directa (*programmatic guaranteed*):** En este método, los espacios publicitarios se venden a precios fijos por un número de impresiones. La negociación se realiza directamente entre el editor y el anunciante, sin intermediarios.

Estos tipos de transacciones se diferencian por dos factores principales: si una subasta está involucrada en la determinación del precio del inventario y si el inventario está reservado o no. Un concepto erróneo común equipara los tipos de transacciones basadas en subastas (comúnmente conocidas como RTB, o pujas en tiempo real) con la publicidad programática, ignorando los tipos de transacciones de precio fijo.

Tipo de venta	Tipo de inventario	Precio
Programática garantizada	Reservado	Fijo
Oferta preferencial	No reservado	Fijo
Subasta (abierta o PMP)	No reservado	Dinámico (basado en pujas)

Tabla 1. Tipos de venta programática

La publicidad programática como sistema se compone de tres elementos principales:

Plataforma de Demanda (DSP - *Demand-Side Platform*)

Este componente de software es el que permite a los anunciantes gestionar campañas, comprar espacios publicitarios de forma automatizada y personalizar el alcance en múltiples canales. Los anunciantes pueden usar DSPs de manera interna, a través de agencias de medios o mediante proveedores independientes. Se pueden establecer parámetros como presupuestos, ofertas máximas, tiempos, frecuencia, inventario o geografía de acuerdo con los objetivos de la campaña. Permite dirigir la campaña a audiencias específicas y ajustar las ofertas de acuerdo con el valor de la audiencia para el anunciante [13].

Plataforma de Oferta (SSP - *Supply-Side Platform*):

Es la plataforma en donde se ofrece el inventario publicitario. Las transacciones pueden ser por subasta, acuerdos directos u otros métodos. Un SSP permite a los editores ofrecer sus inventarios publicitarios en mercados de intercambio de anuncios (*ad exchanges*) y configurar parámetros como precios mínimos (*price floors*), preferencias de contenido, formatos de anuncios aceptables y más. Esto permite maximizar el rendimiento del inventario mediante reglas y algoritmos avanzados.

Plataforma de Gestión de Datos (DMP - *Data Management Platform*):

Un DMP es una plataforma tecnológica que recopila, organiza y evalúa grandes volúmenes de datos para proporcionar a los anunciantes una comprensión más detallada de su audiencia. Esta plataforma permite segmentar y estructurar estos datos para que sean utilizados con mayor eficacia en campañas publicitarias. El DMP ayuda a los anunciantes a tomar decisiones informadas al momento de establecer parámetros de

segmentación, mejorando la personalización y efectividad de las campañas publicitarias. También puede integrarse directamente con plataformas de compra programática, como los DSP, optimizando el proceso de compra de medio. En cuanto a los datos, se distinguen 2 categorías, en base a su origen:

- **1st Party Data:** Son los datos recolectados por el propio anunciante, ya sean obtenidos a través de su portal, su sistema CRM, y las interacciones que hayan tenido, como impresiones y clicks.
- **3rd Party Data:** Son datos obtenidos de fuentes externas al anunciante.

Modalidades de inserción de avisos en Advanced TV

Existen dos formas de entregar los anuncios en el dispositivo conectado:

- **Client Side Ad Insertion (CSAI):** En esta modalidad, el dispositivo de consumo se conecta a un servidor de anuncios para recibir la lista potencial de anuncios que debe reproducir. Este mismo dispositivo es el encargado de insertar los avisos pausando el contenido. Es la modalidad más sencilla para implementar, y la menos costosa.
- **Server Side Ad Insertion (SSAI):** En este caso, tanto el contenido, como las inserciones de publicidad llegan en una única transmisión. Esto mejora la experiencia de usuario en comparación a CSAI ya que brinda una reproducción fluida, y resulta inmune a las tecnologías de bloqueo de publicidad. Es más costosa que la anterior, pero va en camino a reemplazar la primera.

Desafíos de la programática aplicada a televisión lineal

La iniciativa de la televisión programática fue promovida en mayor parte por empresas nativas digitales. De acuerdo con el artículo publicado por [14], estas empresas han tenido dificultades para adaptar el modelo programático a televisión lineal por lo siguiente:

- La compra programática elimina las ventajas que tienen las agencias para consolidar cuentas de distintos clientes y conseguir descuento por volumen.
- Los canales pierden la posibilidad de paquetizar su programación, permitiendo a las agencias pautar en los mejores programas.

2.3.2. Mercados de TV o plataformas de autoservicio

Este modelo está adaptado de la venta programática para la TV lineal. Su foco es facilitar las transacciones mediante la automatización de procesos, reduciendo el tiempo necesario para negociar y comprar anuncios [16]. Para los canales de TV, la venta a través de automatización abre nuevas oportunidades con compradores que tradicionalmente no adquieren espacios en este medio, principalmente debido a la complejidad de los acuerdos tradicionales y la diferencia entre compras basadas en audiencias frente a aquellas basadas en minutos o spots [16].

Los mercados automatizados agilizan todo el proceso de transacción, beneficiando tanto a los compradores que desean expandir sus campañas omnicanal como a los radiodifusores que buscan nuevas fuentes de ingresos.

Para los anunciantes, los mercados de venta automatizada ofrecen flexibilidad para establecer presupuestos y objetivos de CPM o GRPs, además de permitir la optimización automática en el transcurso de la campaña. De esta manera, es más fácil de integrar la televisión en una estrategia de medios digitales, permitiendo una ejecución simplificada y coordinada.

2.3.3. Modalidad de Venta por audiencia

La modalidad de venta por audiencia, según el reporte de [17] surge como respuesta al modelo tradicional basado en la venta de spots específicos, un mecanismo que suele requerir gran esfuerzo de gestión, puede generar sobrecostos y no siempre se ajusta con precisión a las necesidades de los anunciantes. Con la venta por audiencia, el foco se traslada desde el spot hacia la audiencia total que se garantiza y se entrega, lo cual implica que el canal de televisión se compromete a alcanzar un volumen de impactos en un público objetivo determinado. En vez de garantizar la ubicación de anuncios en franjas horarias fijas, la prioridad se centra en cumplir un objetivo de cobertura y frecuencia, automatizando la colocación de spots para maximizar la eficiencia de la campaña. Este planteamiento permite a los departamentos de ventas y comerciales dedicar más esfuerzos a la estrategia comercial y menos a la operativa de fijación de precios para cada spot.

La venta por audiencia precisa definir una “moneda de referencia”: un sistema de medición de audiencia capaz de cuantificar de forma fiable los impactos generados. A partir de esa referencia (por ejemplo, un costo por mil impactos o CPM), el modelo ajusta automáticamente los precios en función de la oferta y la demanda. Cuando la ocupación publicitaria o la demanda de los anunciantes aumenta, el precio sube para reflejar el valor escaso del inventario, y viceversa.

Una de las ventajas de esta estrategia es la posibilidad de introducir incentivos (*Pool Value*) que recompensan la inversión incremental de los anunciantes o agencias con inventario extra gratuito. Esto promueve la fidelización y, a la vez, optimiza la venta de los espacios disponibles. Esta modalidad también simplifica los procesos de compensación cuando se produce una sobreentrega o subentrega de audiencia, ya que el enfoque se basa en garantizar un volumen acordado de menciones, en lugar de ubicar spots en tandas concretas.

Aunque este modelo puede extenderse a entornos digitales o de *Connected TV*, en principio no está limitado a ellos: muchos medios de televisión tradicional lo han aplicado con éxito, empleando métricas de paneles de medición de audiencia o sistemas internos de predicción de rating. Si se combina con herramientas para automatizar la compraventa (pautado y optimización) se reduce la carga manual y facilita el control de la calidad (por ejemplo, garantizar un porcentaje de spots en horario de máxima audiencia). De esta manera, las agencias gestionan mejor el rendimiento de sus compras y los *broadcasters* pueden monetizar de forma más equitativa su inventario, evitando situaciones de subvaloración o saturación de ciertos espacios.

Resumiendo, el modelo de venta por audiencia representa un sistema de negociación y asignación publicitaria más equilibrado, transparente y adaptable. Tanto la métrica común de impactos como la función de ajuste dinámico de tarifas y el uso de incentivos son diferenciales que ofrecen una visión más flexible y centrada en resultados para el comercio de inventario en televisión, especialmente ante un escenario cada vez más competitivo.

2.4.La transformación digital del negocio

La transformación digital se caracteriza por ser un proceso integral y estratégico que redefine la forma en que las organizaciones operan, innovan y generan valor. Es un fenómeno que va más allá de la simple implementación de tecnologías, ya que implica un cambio profundo en la mentalidad y la cultura organizacional. Este proceso está orientado a integrar herramientas digitales en todas las áreas de la empresa, optimizando tanto los procesos internos como las interacciones externas con los clientes y otras partes interesadas.

Entre sus características más destacadas, se encuentra la adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el análisis de datos, la computación en la nube y la automatización. Estas tecnologías no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también permiten generar nuevas oportunidades de negocio y responder rápidamente a los cambios en el mercado.

Además, la transformación digital se distingue por su enfoque centrado en el cliente. Esto se traduce en la personalización de experiencias, el desarrollo de soluciones innovadoras y la creación de canales digitales que ofrezcan conveniencia y valor. Paralelamente, la digitalización de procesos tradicionales es una característica esencial, ya que busca eliminar redundancias, reducir costos y aumentar la agilidad organizacional.

Otra característica importante es la evolución de los modelos de negocio. En lugar de simplemente digitalizar lo existente, las empresas transformadas digitalmente desarrollan modelos disruptivos que aprovechan las capacidades tecnológicas para diferenciarse en el mercado. Esto incluye desde la creación de productos y servicios digitales hasta la exploración de nuevas fuentes de ingresos.

Finalmente, la transformación digital es un proceso continuo que requiere adaptabilidad y una visión a largo plazo. Las organizaciones exitosas en este ámbito no solo implementan tecnología, sino que también fomentan una cultura de aprendizaje y experimentación constante, lo que les permite mantenerse relevantes en un entorno competitivo y en rápida evolución.

Para llevar a cabo la transformación, Michael Wade [18] especifica una serie de objetivos guía, el primero es como encarar la creación de valor para el cliente.

En su libro, define 3 modalidades de creación de valor para el cliente

Cost value (valor de costo): Surge cuando un disruptor ofrece un producto o servicio significativamente más barato que las alternativas existentes. Un ejemplo extremo es ofrecer un producto o servicio gratuito. También puede generarse al desmaterializar productos físicos, como libros o música, o al reducir necesidades como los viajes de negocios mediante herramientas digitales. Aunque el valor de costo puede ser el primer objetivo de los disruptores, es difícil de mantener, ya que los competidores pueden igualar precios bajos.

Experience Value (valor de experiencia): La creación de valor no trata solamente del precio, sino de mejorar significativamente la experiencia del cliente. Este valor puede incluir mayor calidad, conveniencia o servicios personalizados, gracias a la digitalización de los productos o servicios. Sin embargo, los beneficios de este tipo de valor son más fáciles de imitar. Por ello, para mantener su ventaja, las empresas deben innovar continuamente. Para el caso de los anunciantes, la distribución de contenidos por internet ha posibilitado obtener datos de consumo que son muy valiosos y que permiten dirigir personalizar la oferta de publicidad. Para las audiencias, la posibilidad de ver contenido a demanda (VOD), con recomendaciones también personalizadas es un ejemplo muy claro de esta modalidad.

Platform Value (valor de plataforma): Este valor se genera mediante plataformas que conectan a diferentes tipos de usuarios en un mercado, aprovechando los efectos de red. Las plataformas suelen convertirse en líderes de mercado debido a su capacidad para escalar rápidamente, creando una dinámica de "el ganador se lleva todo". Esto hace que sean difíciles de desplazar una vez que están establecidas. El valor de plataforma no solo mejora la experiencia de los usuarios, sino que también puede transformar industrias completas mediante nuevos modelos de negocio.

Vampiros de valor

Dentro de los disruptores digitales, hay un tipo especial que es el Vampiro de Valor (del inglés *Value Vampires*). Se trata de organizaciones cuya ventaja competitiva no solamente permiten ganar cuotas de mercado, sino que también reduce el tamaño total del mercado en el que operan. Por ejemplo, una empresa que introduce un servicio digital gratuito puede disminuir la disposición de los consumidores a pagar por alternativas tradicionales, reduciendo así los ingresos generales del sector. En este sentido, los medios digitales, en particular las plataformas de streaming suponen una reducción de la audiencia para la televisión abierta.

Vacantes de valor

Por otro lado, para las empresas incumbentes existen las denominadas vacantes de valor, que representan oportunidades de mercado que pueden ser explotadas mediante la disrupción digital. Estas oportunidades pueden surgir en mercados adyacentes, nuevos mercados o mediante mejoras digitales en mercados existentes. A diferencia de los vampiros del valor, que representan una amenaza, las vacantes del valor ofrecen un potencial de crecimiento para las empresas que las identifican y aprovechan. Sin embargo, estas oportunidades suelen ser efímeras, ya que otros competidores pueden ingresar rápidamente una vez que se identifican.

Estrategias de Respuesta

Ante las amenazas de un competidor disruptivo, Wade propone un enfoque estructurado en cuatro estrategias competitivas, las dos primeras son defensivas, y las restantes son ofensivas.

Retirarse: Esta estrategia defensiva implica retirarse de segmentos de negocio altamente vulnerables a la disrupción digital. Al hacerlo, la empresa puede concentrar sus recursos en áreas donde posee ventajas competitivas más sólidas y es menos susceptible a la disrupción.

Cosechar: También de naturaleza defensiva, esta estrategia se centra en maximizar los beneficios de los productos o servicios existentes en mercados que están siendo disruptivos. La empresa busca obtener el mayor valor posible antes de que la disrupción digital reduzca significativamente la rentabilidad de esos mercados.

Ocupar: Esta estrategia ofensiva consiste en invertir en capacidades digitales para competir directamente con los disruptores. La empresa adopta tecnologías y modelos de negocio digitales para defender su posición en el mercado y satisfacer las cambiantes expectativas de los clientes.

Disrupción: La estrategia más ofensiva de todas, donde la empresa se convierte en su propio disruptor. Esto implica innovar y transformar radicalmente sus modelos de negocio, productos o servicios para liderar el cambio en la industria, en lugar de reaccionar a las amenazas externas.

Tener en cuenta que es posible aplicar más de una estrategia en simultáneo, ya que las amenazas suelen tener múltiples dimensiones. Por ejemplo, está poco explotado el segmento de Advanced TV por parte los canales abiertos, por lo que se podría utilizar la estrategia de ocupar, y al mismo tiempo se puede aplicar una estrategia defensiva como cosechar, aprovechando al máximo la ventaja que se tiene con la programación local aumentando la proporción de dichos contenidos.

2.5. Técnicas para gestión de ingresos por publicidad

Michael Müller-Bungart [19] expone que la venta de publicidad televisiva comparte todos los rasgos fundamentales de un problema de gestión de ingresos (en inglés *Revenue Management*), similar a la venta de pasajes en aviones. En particular, se parte de la idea de que el inventario disponible es limitado, perecedero (si no se vende un spot antes de la emisión, se pierde) y debe asignarse bajo incertidumbre de la demanda. A continuación, se resumen las características más importantes de la venta de publicidad, así como las principales técnicas que, según el texto, pueden aplicarse:

Control de capacidad

Decidir cuántos spots (y de qué tipo) aceptar en cada tanda, con el objetivo de maximizar el ingreso total. Al igual que en pasajes aéreos, se protege capacidad para clientes de mayor valor (por ejemplo, reservando cupo en horarios premium para anunciantes dispuestos a pagar más, a último momento).

Sobreventa de tanda

Si existe posibilidad de cancelaciones o reubicaciones de última hora, se pueden aceptar más reservas de las que hay disponibles. Esto exige luego reasignar anuncios o negociar cambios si hay saturación de una tanda. Esto en la práctica ya se está dando en el armado del libreto, sobre todo en el sector central premium.

Productos flexibles

En lugar de vender un horario fijo, se vende un rango de emisión (por ejemplo, cualquier corte publicitario entre las 19:00 y las 22:00). Eso otorga a la televisora poder de reubicar anuncios si surgen peticiones más valiosas o si ciertas franjas se van llenando.

Modelos matemáticos de armado de libreto

El libro presenta un modelo de programación lineal para enteros que, dadas todas las órdenes de anuncios y la capacidad de cada tanda, busca la combinación de asignaciones que maximiza ingresos. Se incluyen restricciones de duración de los anuncios, límites de tiempo en cada tanda y condiciones específicas (por ejemplo, no colocar competidores directos en un mismo corte).

Para resolver el modelo de asignación de pauta, se aplican:

- Heurísticas (*greedy*, *relax-and-fix*, *dive-and-fix*) para encontrar soluciones iniciales factibles y razonablemente buenas.

- Métodos de *Branch-and-Cut* con generación de “*cover cuts*” y otras familias de cortes (técnicas de programación con enteros) para ir mejorando la solución hasta llegar al óptimo o un quasi-óptimo.

Cálculo y uso de precios de oferta (*bid prices*)

Son valores que representan el costo de aceptar una nueva reserva cuando ya se dispone de una capacidad limitada y potencialmente valiosa para futuros clientes. Si el ingreso que ofrece un nuevo cliente no supera ese precio de oferta estimado, se rechaza para no desplazar anuncios futuros de mayor valor. Para calcular estos precios, se suelen usar modelos que maximizan los ingresos bajo la restricción de capacidad. Las “variables duales” asociadas a esas restricciones representan cuánto aumenta el ingreso óptimo si añadiésemos una unidad de capacidad extra en cada bloque. Dicho valor dual es el precio de la oferta. Se recalculan periódicamente (o cuando cambian drásticamente las condiciones de demanda) para reflejar la variación en la disponibilidad de capacidad. De esta manera, cualquier oferta entrante puede compararse de forma rápida y coherente con el valor que tienen los recursos que ocuparía.

Políticas de descuento y paquetes

La práctica de vender paquetes de spots (por ejemplo, un bloque en programa A, más otro en horario B) con descuento, es bastante conocida. Tiene la particularidad de que puede aumentar el ingreso global, aunque exige planificar cuidadosamente cómo asignar cada spot y cuánto descuento otorgar.

2.6.Cambio Organizacional

Todo cambio organizacional que se proponga en este trabajo va a encontrarse con resistencias internas y externas. “Liderando el Cambio” [20] describe un enfoque sistemático para gestionar el cambio organizacional de manera efectiva. Según Kotter, el cambio exitoso requiere seguir ocho etapas clave, cada una diseñada para abordar desafíos específicos y fomentar una transformación sostenible.

Crear un sentido de urgencia

El primer paso es generar conciencia sobre la necesidad del cambio, destacando las oportunidades y los riesgos de no actuar. Esto puede lograrse mediante el análisis de mercado, la identificación de tendencias disruptivas o la presentación de datos que muestren desafíos actuales. El objetivo es motivar a las personas a salir de su zona de confort y comprometerse con el proceso de transformación.

Formar una coalición sólida

Una transformación exitosa requiere liderazgo fuerte y apoyo estratégico. En esta etapa, se identifica un grupo de líderes influyentes dentro de la organización que estén comprometidos con el cambio. Este equipo debe tener suficiente poder, diversidad de perspectivas y capacidad de influencia para guiar y respaldar la iniciativa.

Desarrollar una visión y una estrategia

El cambio necesita una dirección clara. Aquí se define una visión inspiradora que describa cómo será el futuro después de la transformación y por qué vale la pena lograrlo. También se elabora una estrategia detallada que identifique los pasos necesarios para alcanzar esa visión, alineando recursos y esfuerzos hacia los objetivos establecidos.

Comunicar la visión del cambio

Una visión bien elaborada no sirve si no se comunica de manera efectiva. Es fundamental transmitirla a toda la organización utilizando múltiples canales y asegurarse de que sea

clara, convincente y relevante. Los líderes deben ser consistentes y transparentes, fomentando un diálogo abierto y respondiendo preguntas para generar confianza y compromiso.

Empoderar a los empleados para la acción

En esta etapa, se eliminan las barreras que puedan obstaculizar la implementación del cambio. Esto incluye modificar procesos o estructuras organizacionales ineficientes, abordar resistencias culturales y proporcionar capacitación o herramientas necesarias. El objetivo es permitir que los empleados se sientan capacitados para actuar y contribuir al éxito del cambio.

Generar victorias a corto plazo

Los cambios a gran escala pueden ser desalentadores, por lo que es importante establecer objetivos intermedios alcanzables que demuestren resultados rápidos. Estas "victorias" refuerzan la confianza de los empleados, validan la estrategia adoptada y generan impulso para seguir adelante. Celebrar estos logros también ayuda a mantener la moral alta.

Consolidar las ganancias y construir sobre el cambio

El cambio no se logra de la noche a la mañana, y el éxito inicial no garantiza su sostenibilidad. Es crucial usar las victorias a corto plazo como base para avanzar en el cambio. En esta etapa, se revisan procesos, se implementan mejoras adicionales y se asegura que las nuevas prácticas se arraiguen en toda la organización, evitando que las personas regresen a los viejos hábitos.

Anclar el cambio en la cultura organizacional

El paso final es integrar el cambio en la cultura de la organización, asegurándose de que los valores, comportamientos y prácticas promovidos se conviertan en parte integral de la identidad organizacional. Esto implica reforzar continuamente los beneficios del cambio, ajustar políticas y sistemas de recompensa para apoyar las nuevas prácticas, y garantizar

2.7. Innovación en modelos de negocio

El concepto de Innovación en el Modelo de Negocio, desarrollado por Alexander Osterwalder [21], se centra en la importancia de diseñar y transformar modelos de negocio para mantener la relevancia y competitividad en un entorno empresarial en constante cambio. Osterwalder propone un enfoque estructurado para entender, analizar y reinventar modelos de negocio, utilizando herramientas como el *Business Model Canvas*.

Definición de Modelo de Negocio

Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Osterwalder lo divide en nueve bloques básicos que forman el *Business Model Canvas*, una herramienta visual que facilita la conceptualización y análisis:

1. **Segmentos de Clientes:** Los grupos de personas u organizaciones a los que la empresa sirve.
2. **Propuesta de Valor:** Los productos o servicios que generan valor para un segmento específico de clientes.
3. **Canales:** Los medios a través de los cuales se entregan las propuestas de valor a los clientes.
4. **Relaciones con Clientes:** El tipo de relación que la empresa establece con cada segmento de clientes.
5. **Fuentes de Ingresos:** La forma en que se generan ingresos a partir de cada segmento de clientes.
6. **Recursos Clave:** Los activos necesarios para que el modelo de negocio funcione.
7. **Actividades Clave:** Las acciones más importantes que debe realizar la empresa para operar.
8. **Socios Clave:** Las alianzas que ayudan a optimizar operaciones y reducir riesgos.
9. **Estructura de Costos:** Los principales costos involucrados en la operación del modelo de negocio.

Innovación en el Modelo de Negocio

La innovación en modelos de negocio implica transformar uno o varios bloques del *Business Model Canvas* para ofrecer mayor valor o capturar nuevas oportunidades. Es más que solo productos o servicios nuevos; se trata de redefinir la forma en que la empresa opera.

Motivadores de la Innovación

Osterwalder identifica varios factores que impulsan la necesidad de innovar el modelo de negocio:

- Cambios en el entorno competitivo.
- Avances tecnológicos.
- Nuevas demandas de los consumidores.
- Evolución de la regulación.
- Crisis económicas o eventos disruptivos.

Proceso de Innovación

El proceso consta de varias fases:

1. **Análisis:** Comprender el modelo actual y el contexto del mercado.
2. **Ideación:** Generar nuevas ideas y escenarios para modelos de negocio.
3. **Prototipado:** Visualizar las ideas utilizando herramientas como el *Canvas*.
4. **Validación:** Probar las ideas con clientes o en el mercado.
5. **Implementación:** Integrar el modelo de negocio innovado en la empresa.

Barreras a la Innovación

Osterwalder también aborda los desafíos comunes en la innovación de modelos de negocio, como la resistencia al cambio, los riesgos percibidos, la falta de recursos y la incapacidad de pensar más allá de las operaciones existentes.

Impacto Estratégico

Un modelo de negocio innovador puede:

- Abrir nuevas fuentes de ingresos.
- Mejorar la eficiencia operativa.
- Crear ventajas competitivas sostenibles.

3. Metodología

3.1. Entorno del objeto de estudio

Fundado en 1956, la empresa este caso de estudio es uno de los primeros canales de televisión del Uruguay. Es una empresa de porte medio que cuenta con más de 200 empleados directos, y genera a través de su producción de contenidos otra cantidad similar de fuentes de trabajo indirectas.

Hasta el momento el centro de su negocio consiste en la selección y creación de contenidos para su emisión en la pantalla televisiva de modo lineal, abierta. La monetización proviene principalmente de la venta de pauta publicitaria a ser emitida, ya sea en modo tradicional (piezas publicitarias emitidas en tandas comerciales) o mediante PNT (publicidad no tradicional), las cuales se proyectan dentro de los contenidos artísticos de los programas.

Misión - Visión – Objetivos de negocio.

Desde sus inicios la empresa se ha caracterizado por una fuerte apuesta a la creación de contenidos locales. En su visión actual especifica “Impulsar un canal relevante para los uruguayos, líder, innovador y confiable”. Por otro lado, la misión es definida del siguiente modo: “Diseñar una propuesta responsable, honesta y atractiva, que respete a los televidentes y sus familias, sin quedar prisioneros del rating o de falsos preconceptos, siendo unidos, efectivos, confiables y creativos en todos nuestros vínculos”.

En cuanto a los objetivos del negocio, la empresa se ha marcado una serie de políticas a seguir de mediano plazo:

- Ser líder de mercado, tanto en rating de público, así como en *share* de mercado publicitario.
- Lograr el punto anterior en base a una producción de contenidos local, de modo de estar más cerca de su público objetivo y para poder desarrollar modelos de negocios diversos adaptados a los contenidos generados.

Distribución de señal

La Empresa opera dentro del territorio uruguayo, particularmente en Montevideo, donde sus competidores directos son los canales de aire de la ciudad.

Además de distribución por “aire” (en modalidades analógicas y digital terrestre) el canal está disponible en:

- Servicios de televisión por cable de Montevideo e interior
- Servicios de transmisión satelital directa al hogar.

Está disponible en internet a través de los siguientes servicios:

- Plataformas de streaming de las operadoras de cable.
- Plataformas de streaming de empresas telefónicas.
- Portal institucional del canal.

Modelo de negocio

A continuación, se detalla el *canvas* del modelo de negocio de la empresa.

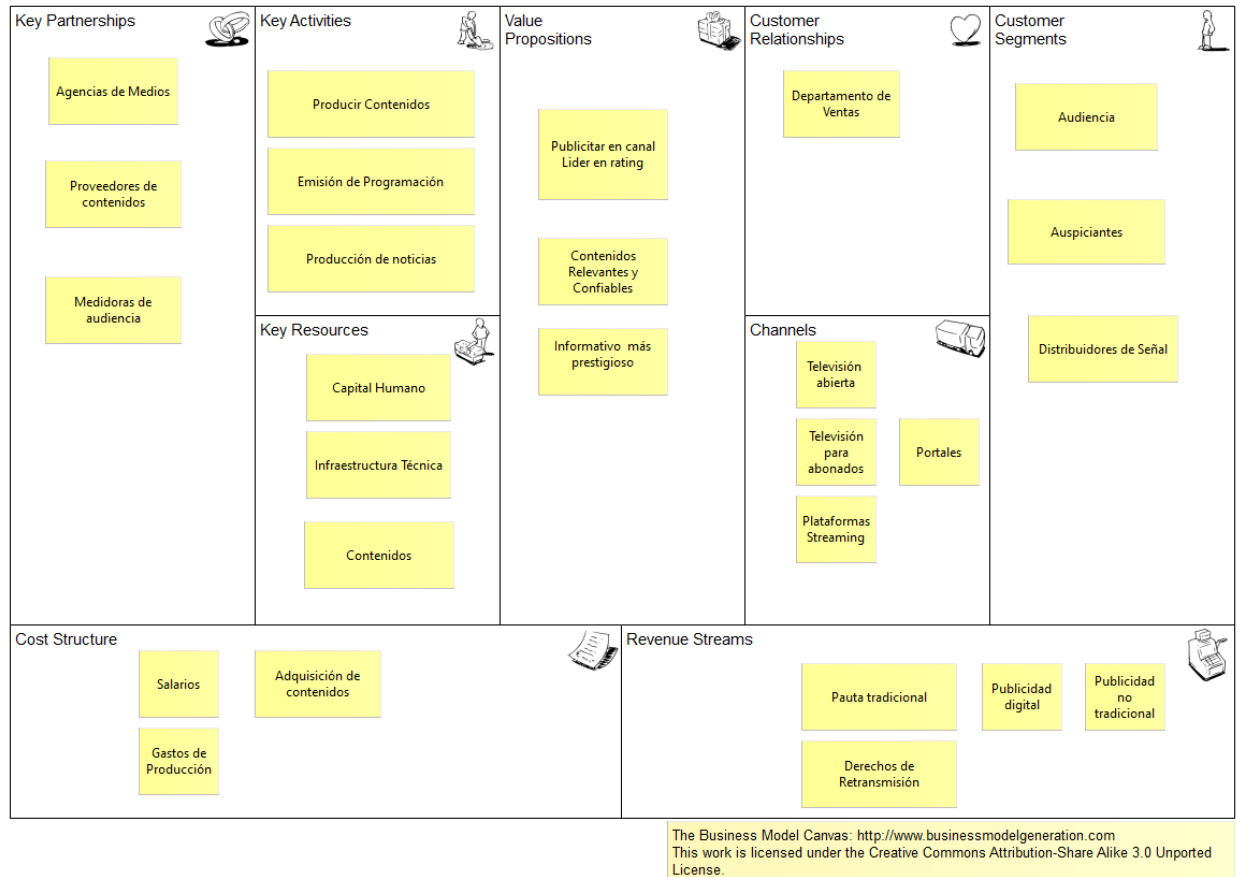


Figura 3. Canvas de modelo de negocio

Dentro de la **Propuesta de Valor**, los principales fuertes de la empresa son el liderazgo en rating, el informativo líder, y por último la oferta de contenido local. Para la audiencia, el hecho de ser un medio confiable es un gran diferenciador. La relevancia de los contenidos locales, sean premium o no, son importantes ya que permiten protegerse de la competencia de las plataformas. Los contenidos premium, si bien son una inversión costosa, son los responsables de mantener niveles altos de rating y permiten vender la publicidad a un precio superior.

Los **Segmentos de Clientes** del canal están conformados por la audiencia general, que consume sus contenidos y es el principal activo a la hora de atraer publicidad; por los

auspiciantes, que invierten en campañas comerciales dentro de la programación; y por los distribuidores de señal, como cableoperadores y plataformas digitales, que retransmiten la señal y generan ingresos por derechos.

La principal **Fuente de Ingresos** es la venta de publicidad, seguida por la venta de señal. Dentro de la venta de publicidad, la pauta tradicional sigue siendo la que genera mayores ingresos.

En el área de **Canales**, se distribuye el contenido por aire, cable, plataformas.

En lo referente a **Relaciones con los Clientes**, el canal mantiene un vínculo directo con los anunciantes y auspiciantes a través del Departamento de Ventas, encargado de gestionar las negociaciones y acuerdos comerciales. Con respecto a la audiencia, existe un departamento de marketing encargado de promocionar a través de la propia señal y a través de redes sociales y otros medios de prensa.

Los **Recursos Clave** necesarios para operar incluyen el capital humano, compuesto por periodistas, técnicos, productores y todo el equipo que hace posible la generación y transmisión de los contenidos. La infraestructura técnica, como los estudios, equipos de grabación y antenas, es fundamental para garantizar la calidad y continuidad de la señal. A esto se suman los contenidos, tanto propios como adquiridos, que componen la grilla diaria.

La **Estructura de Costos** del modelo de negocio está compuesta por los salarios del personal. A esto se suman los costos por la adquisición de contenidos externos y los gastos de producción asociados a la creación de programas y noticieros.

Dentro de las **Actividades Clave**, el canal debe producir contenidos locales y noticias, y emitir la programación.

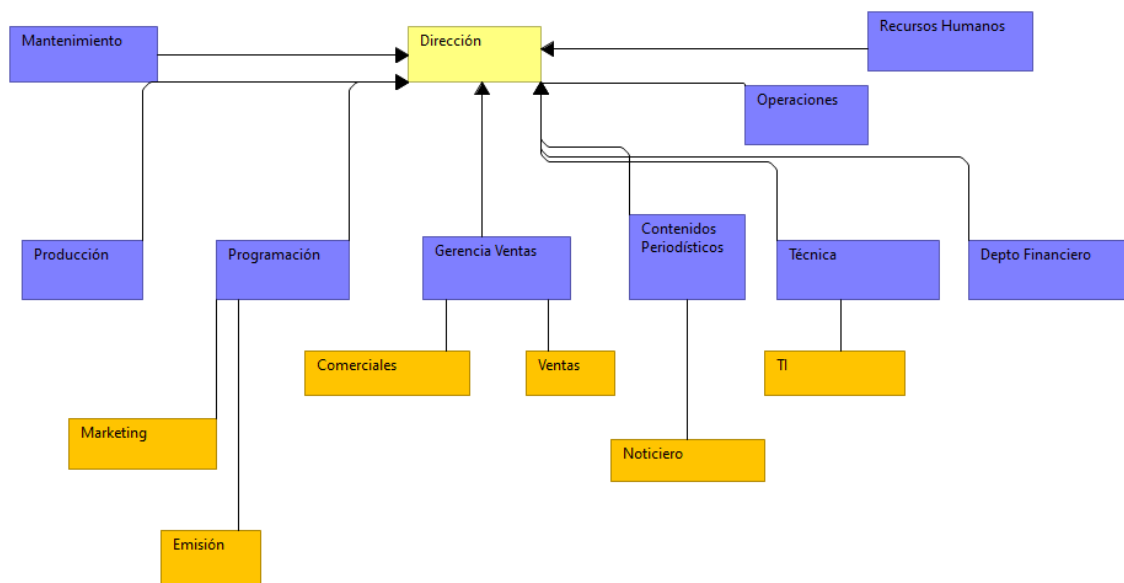
Finalmente, en el área de **Socios Clave**, el canal de televisión se apoya en las agencias de medios, que funcionan como intermediarios para captar anunciantes y planificar las campañas. También depende de los proveedores de contenidos, responsables de suministrar programas, series y películas que complementan la grilla de programación. A su vez, las empresas medidoras de audiencia son aliadas fundamentales, ya que

proporcionan métricas de rating y alcance que permiten demostrar el valor comercial del canal ante los anunciantes.

Estructura organizacional

El siguiente es un esquema organizacional simplificado del negocio. Profundizamos en las áreas relevantes para el estudio.

Figura 4. Estructura de la Organización



La estructura tiene 3 directores (Programación, Contenidos Periodísticos y Finanzas) y dependiendo de ellos, gerencias para cada área.

Estructura del Área Comercial

Dentro de este estudio nos vamos a concentrar en esta área que es donde se sitúa el problema de estudio. El área comercial es la responsable de generar ingresos a través de la venta de publicidad. Está dividida en dos partes, que responden al Gerente de Ventas

- El área de ventas propiamente dicha, que alberga a los ejecutivos de ventas. Son los encargados de
 - Generar los negocios de venta de publicidad
 - Manejar la relación con los clientes.

- El departamento de servicios comerciales (conocido simplemente como “comerciales”).
Se encarga de:
 - Registrar convenios comerciales.
 - Recibir y verificar las piezas publicitarias.
 - Recibir y procesar las órdenes de pauta.
 - Confeccionar el libreto de tanda publicitaria y otros libretos de publicidad no tradicional.
 - Registrar la ejecución de dicha pauta.
 - Generar la facturación a los clientes.

3.2.Diseño de investigación

El caso de estudio se centra en el análisis de una realidad particular, donde se tiene acceso directo a los sujetos investigados. Esto justifica la elección de un diseño de investigación de campo, con la utilización de instrumentos como la observación y entrevistas, complementado con fuentes documentales existentes. Para abordar el problema de investigación, se adoptó un enfoque cualitativo, idóneo para describir e interpretar el proceso actual de venta de publicidad.

Adicionalmente, se incorporaron variables cuantitativas que permitieron evaluar el nivel de eficiencia operativa actual y sustentar la viabilidad del nuevo modelo propuesto. Este enfoque combinado asegura una comprensión integral de la problemática estudiada.

A continuación, se presenta un cuadro que detalla los objetivos específicos y las categorías apriorísticas identificadas como relevantes para la investigación.

Ámbito Temático	Problema de Investigación	Pregunta de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Categorías	Subcategorías	VARIABLES	Indicadores
Automatización en la Venta de Publicidad	La modalidad de venta de publicidad en TV tradicional, basada en procesos manuales, limita la eficiencia y los ingresos adicionales potenciales.	¿Cómo transformar el proceso de ventas de publicidad tradicional en un sistema automatizado que optimice la asignación de tandas y permita generar ingresos adicionales?	Describir cómo se puede automatizar la venta de publicidad de un canal de televisión, utilizando como referencia los procesos de venta en canales digitales, adaptándolos a la realidad local del mercado. Identificar qué tecnologías de dichas plataformas es viable adaptar, y qué estructuras y capacidades en la organización son necesarias para lograr la transformación.	OE1: Evaluar la eficiencia operativa del modelo actual de ventas.	Eficiencia operativa	Procesos Comerciales	-Tiempos de ventas -Diagrama de procesos	- Tiempo de ciclo de venta - Proporción de ventas realizadas cerca del tiempo de emisión - Ventana mínima de pauta

						Gestión de inventario	Optimización de inventario	- Ocupación de tanda - Análisis de estacionalidades
						Performance financiera	Rendimiento por franja	- Distribución de ingresos por franja horaria - Modalidades de venta - Acumulación de stock - Tarifarios
						Configuración de productos	- Convenios - Modalidades de venta	- Descuentos y bonificaciones - variabilidad de convenios
						Marco regulatorio	Restricciones	- Minutos de publicidad por hora - Restricciones por rubro - Cantidad de observaciones al año por parte de URSEC
				OE2: Evaluar la viabilidad de nuevas formas de venta publicitaria.	Nuevas modalidades	Venta de remanentes	Espacios publicitarios disponibles como remanentes	Porcentaje estimado de tandas que podrían ofrecerse como remanentes.

						Venta por audiencia	Ventajas y desventajas de venta por audiencia	Margen de ganancias por venta por audiencia
							Métricas para venta por audiencia	
							Predicción de ratings	
					Evaluación de inversiones	Ingresos potenciales	Incremento en ingresos estimado	Porcentaje estimado de ingresos adicionales mediante la venta de remanentes.
					Gestión de Ingresos	Estrategia de precios	- Control de capacidad - Sobreventa - Precio dinámico - Subasta	n/a
				OE3: Identificar los ajustes necesarios en los procesos internos para implementar la automatización.	Desafíos y Oportunidades Organizacionales	Estructura organizacional	Preparación de la empresa para la automatización	- Grado de ajuste necesario en los procesos internos actuales.
				OE4: Identificar los cambios tecnológicos	Cambios tecnológicos	Requerimientos tecnológicos	- Arquitectura actual	

				necesarios para implementar la automatización			- Arquitectura propuesta	
				OE5: Determinar las barreras y oportunidades organizacionales para el cambio.	Aceptación de la Automatización	Expectativas de anunciantes y empleados	Factores que generan interés en la automatización	Principales razones de interés identificadas en encuestas y entrevistas.
						Cambio cultural	Nivel de apertura al cambio	Porcentaje de empleados que consideran viable la transición a la automatización.
						Barreras percibidas	Factores de resistencia	Principales motivos de rechazo identificados en entrevistas.

Tabla 2. Categorías apriorísticas

3.3.Determinación de fuentes, estrategias e instrumentos de recogida de datos

Para los objetivos planteados se seleccionaron las siguientes fuentes de información

Objetivos Específicos	Instrumentos/Técnicas	Tipo de Datos	Fuente de Origen
Evaluar la eficiencia operativa del modelo actual de ventas.	- Observación - Relevamiento y análisis documental - Entrevistas a informantes clave	Cualitativos y cuantitativos	Primaria y secundaria
Evaluar la viabilidad de nuevas formas de venta publicitaria.	- Relevamiento y análisis documental	Cualitativo y cuantitativo	Secundaria
Identificar los ajustes necesarios en los procesos internos para implementar la automatización.	- Relevamiento y análisis documental	Cualitativos	Primaria y secundaria
Identificar los cambios tecnológicos necesarios para implementar la automatización	- Relevamiento y análisis documental	Cualitativos	Primaria y secundaria
Determinar las barreras y oportunidades organizacionales para el cambio.	- Entrevistas a informantes clave - Cuestionarios a agencias de medios	Cualitativos y cuantitativos	Primaria

Tabla 3 - Fuentes de información

A continuación, se detallan los instrumentos de recolección de datos.

Observación

El propósito de esta es comprender cómo funcionan las actividades clave del departamento comercial. Esta observación está alineada con el objetivo específico de evaluar la eficiencia operativa del proceso.

En cuanto al tipo de observación, si bien en un principio se intentó hacerla no participativa para guardar la objetividad, terminó siéndolo por una razón práctica. Fue necesario

formular preguntas acerca de las tareas que realizaban para poder relevar elementos que requieren comprensión práctica, como por ejemplo el uso de herramientas tecnológicas existentes, y la lógica detrás de ciertos procesos.

Las actividades que observar en concordancia con las subcategorías apriorísticas eran las siguientes:

Procesos Comerciales

- **Ingreso de convenios:** De qué manera se ingresa la información contractual de forma sistematizada para facturar las órdenes correctamente.
- **Procesamiento de órdenes publicitarias:** Cómo se reciben, verifican y registran las órdenes.
- **Armado de tandas:** Cómo se organizan y programan los bloques publicitarios para cumplir con los requisitos de los clientes y las pautas internas.
- **Tráfico y control de emisiones:** Cómo se asegura que los materiales se emitan correctamente según la programación.
- **Revisión de materiales:** Cómo se gestionan la recepción y verificación de los contenidos publicitarios.

Gestión de Inventario

- Disponibilidad de espacios publicitarios. Observar cómo se gestiona la ocupación y disponibilidad de los bloques publicitarios (inventario comercial). Verificar cómo se priorizan los anuncios según las necesidades del cliente y la demanda.

Optimización del inventario

- Evaluar si los sistemas actuales permiten gestionar eficientemente el inventario publicitario.
- Identificar posibles conflictos en la asignación de espacios y cómo se resuelven.

Herramientas tecnológicas:

- Revisar el nivel de automatización en la gestión del inventario y las limitaciones del sistema.

Análisis Documental

Como forma de complementar el relevamiento, se utilizó la técnica de análisis documental para la documentación existente acerca del objeto de estudio. La documentación relevante incluye:

- Manuales internos
- Diagramas de procesos
- Paneles de mando y reportes de ventas.
- Datos de sistemas

Entrevistas

Se realizó entrevistas a las personas que pudiesen aportar información sobre el tema de investigación. Se trató de una entrevista semidirigida, con una lista de preguntas predefinidas, pero se permitió el planteo de preguntas no contempladas inicialmente. Las pautas de entrevistas según estamentos se encuentran detallada en ANEXO 2.

Cuestionarios

Se envió cuestionarios a representantes de agencias de medios acerca de sus perspectivas y expectativas sobre la automatización de la venta de publicidad. El cuestionario se encuentra en ANEXO 3

3.4.Justificación de la muestra

La investigación considera la empresa como objeto de estudio, en particular el Área Comercial. Esta área operativa se encarga del manejo de convenios, tráfico de creatividades y gestión de la pauta publicitaria.

También se entrevistó al responsable de analítica de datos de la empresa, lo cual fundamental para seleccionar los datos cuantitativos a analizar y obtener perspectivas acerca de los mismos.

3.4.1. Heterogeneidad estructural de la muestra

Para lograr la diversidad de matices de la naturaleza de las relaciones sociales [22], se utilizó la siguiente heterogeneidad estructural de la muestra cualitativa:

- **Socioeconómico:** La segmentación de la muestra en cuanto a nivel socioeconómico refirió exclusivamente a la composición del Área Comercial. Se procuró que estuvieran representados todos los estamentos o niveles operativos (Gerente, Ejecutivo de Ventas, Agente comercial)
- **Espacial:** Dado el tamaño del Área Comercial, no aplica segmentación espacial.
- **Temporal:** En cuanto a la segmentación temporal, la investigación abarca entre diciembre de 2024 y enero de 2025.

A continuación, se presenta la composición del Área comercial.

Rol	Personas
Oficina atención Comercial (“comerciales”)	6
Ejecutivos de venta	2
Gerencia Comercial*	1

* El gerente comercial también cumple el rol de vendedor.

Tabla 4 Estructura de Área comercial

3.4.2. Tipo de muestreo y selección de informantes

Para las entrevistas dentro de la empresa, el procedimiento de muestreo cualitativo que se utilizó fue el muestreo por juicio. [22]. De acuerdo con los criterios conceptuales definidos, se hizo la siguiente selección:

- 1 gerente de ventas
- 1 ejecutivo de ventas

- 2 agentes de Departamento Comercial
- 1 supervisor del Departamento Comercial
- 1 analista de datos

Dentro de los objetivos, está también determinar las expectativas de los clientes comerciales, que pueden ser agencias de medio o clientes directos. Dado que la gran mayoría de la pauta es realizada a través de agencias de medios, se decidió realizar una encuesta en base a una lista de contactos de agencias.

3.5. Procesamiento y análisis de los datos

3.5.1. Identificación de herramientas analíticas, software o recursos previstos para el análisis de los datos

Objetivos Específicos	Plan de análisis	Detalle de la muestra
Evaluar la eficiencia operativa del modelo actual de ventas.	- Relevar proceso de ventas, documentar los pasos del proceso, identificar cuellos de botella. Cuantificar indicadores de eficiencia de venta	1 gerente de ventas 1 ejecutivo de ventas 3 agentes de ventas
Evaluar la viabilidad de nuevas formas de venta publicitaria.	- Relevar estado del arte. - Evaluar riesgos y oportunidades.	documentos, reportes
Identificar los ajustes necesarios en los procesos internos para implementar la automatización.	- Realizar entrevistas al equipo comercial y analizar documentación. Analizar flujos de trabajo y puntos críticos para identificar mejoras necesarias.	1 gerente de ventas
Identificar los cambios tecnológicos necesarios para implementar la automatización.	- Analizar la infraestructura tecnológica actual. Relevar herramientas disponibles en el mercado y su compatibilidad. Identificar brechas tecnológicas.	documentos, manuales.
Determinar las barreras y oportunidades organizacionales para el cambio.	- Aplicar encuestas y entrevistas a las agencias de medios. Identificar resistencia al cambio y oportunidades de mejora cultural.	agencias de medios

Software utilizado

A fin de analizar los datos recabados en el campo, se utilizaron las siguientes herramientas:

- Para diagramas organizacionales se utilizó *Archi*
- *Jupyter Notebooks* para procesar los datos cuantitativos.
- Se accedió a *Microsoft Power BI* para obtener datos de ventas.
- Para la transcripción de las entrevistas se utilizó *Whisper*, de *OpenAI*
- Para el resumen de las entrevistas se usó *ChatGPT*.

Para las encuestas a agencias de medios, se utilizó:

- *Microsoft Forms* para el armado del cuestionario
- *Brevo* para el envío de estas.

3.5.2. Confidencialidad de los datos

Para realizar la investigación, se obtuvo la autorización expresa de la Empresa. Ver

ANEXO 2

Para el caso de los informantes se mantiene la confidencialidad de estos. Se omitieron detalles que permitan identificar la identidad de la empresa. También fue tratada con cuidado la información estratégica que, de ser divulgada, podría potencialmente dañar la posición competitiva de la empresa. Esto incluye planes futuros, datos financieros o descripciones detalladas de tecnologías propietarias.

Las entrevistas incluyeron la siguiente cláusula de confidencialidad:

“La información proporcionada en esta entrevista será tratada con absoluta confidencialidad. Los datos recogidos se utilizarán exclusivamente con fines de investigación interna y para mejorar los procesos comerciales de la empresa. En ningún caso se divulgará información personal o detalles específicos sin el consentimiento explícito del entrevistado”

3.5.3. Triangulación metodológica para realizar

Se realizó el procesamiento de los datos cualitativos de acuerdo con la triangulación hermenéutica explicada por Francisco Cisterna Cabrera [6]. Este procedimiento permite organizar y validar la información recopilada en la investigación.

El proceso comienza con la selección de la información, aplicando criterios de pertinencia y relevancia. Este paso asegura que se retengan solamente los datos relacionados con la temática de investigación y aquellos que destacan por su recurrencia o significación. Posteriormente, la información se analiza mediante varias formas de triangulación:

1. **Triangulación por estamentos:** Se analiza y agrupan los resultados por cada grupo poblacional investigado para generar conclusiones progresivas desde subcategorías hasta las preguntas centrales de investigación.
2. **Triangulación entre estamentos:** Se comparan y entrecruzan las conclusiones obtenidas de diferentes grupos, destacando similitudes y divergencias para enriquecer el análisis intersubjetivo.

3. **Triangulación entre fuentes de información:** Cuando se utilizan distintos métodos de recolección (entrevistas, observaciones y análisis documental), se integran los resultados de estos para garantizar consistencia y profundidad en el análisis.
4. **Triangulación con el marco teórico:** Compara los resultados empíricos con la literatura especializada, promoviendo una reflexión teórica que añade validez epistemológica al estudio.

3.5.4. Sobre la implicancia del investigador

El investigador ocupa un rol dual como empleado de la empresa y como investigador en este estudio. Esta posición facilita un acceso privilegiado a datos, procesos y personas clave, así como un conocimiento profundo del contexto organizacional. No obstante, se reconocen los posibles desafíos asociados, como el riesgo de sesgo y la limitada distancia crítica. Para mitigar estos efectos, se emplearon estrategias como la triangulación de datos, el uso de métricas objetivas y reflexiones críticas constantes. Además, se buscó garantizar transparencia en la recolección y análisis de información, documentando cada etapa del proceso para mantener la integridad de la investigación.

4. Implementación y resultados de trabajo de campo

4.1. Resultados de relevamiento documental

4.1.1. Marco regulatorio

De acuerdo con la reglamentación del artículo 54 de la ley 20.383, solamente se permiten 15 minutos de publicidad por hora, en el horario comprendido entre las 18:00 y las 00:00. La misma se encuentra copiada en ANEXO . En el pasado solía infringirse este límite, con las consiguientes multas. Hoy la situación está mucho más controlada, gracias a paneles de datos que permiten visualizar en forma rápida la cantidad de minutos comerciales por hora. Existen también restricciones a la emisión de productos de determinado rubro (por ejemplo, bebidas alcohólicas) en horario de protección al menor.

4.1.2. Tipos de Cliente

De acuerdo con el modelo de negocio detallado en entorno del objeto de estudio, dentro de lo que consideramos el cliente comercial, se identifican dos tipos:

- **Agencias o centrales de medios:** Estas agencias actúan como intermediarios y reciben comisiones por la pauta que manejan. Son clientes y socios de negocio en el proceso, ya que diseñan campañas creativas en las que participan medios como la televisión. Representan la parte mayoritaria de las compras de publicidad.
- **Clientes directos:** Son empresas o marcas que negocian directamente con la empresa sin intermediación de una agencia. En algunos casos, aunque el cliente tenga agencia, puede negociar directamente con el canal ciertos aspectos de su pauta. En este caso, el canal respeta la comisión de la agencia, aunque la relación y negociación sean directas con el anunciante.

En ambos casos el departamento comercial mantiene registro de quién es el cliente final.

4.1.3. Modalidades de venta

- **Monto Fijo:** Consiste en la compra por adelantado de un paquete de minutos. Es la modalidad mayoritaria de venta (89%). Los medios de pago pueden ser efectivo o canje, aunque este en una proporción mucho menor (10% del total de ventas).
- **Cuenta Corriente:** En esta modalidad el cliente pauta según sus necesidades se facturan los minutos utilizados al final de cada mes. Esto se traduce en una mayor flexibilidad para los anunciantes, ya que solo pagan por lo que realmente se emitió, pero al mismo tiempo implica un mayor riesgo financiero y una menor estabilidad en la planificación para el canal. Esta modalidad representa aproximadamente un 11% de la facturación. Se añade que se acuerda un mínimo de segundos a pautar en el convenio, utilizando una tarifa también fijada en el mismo.

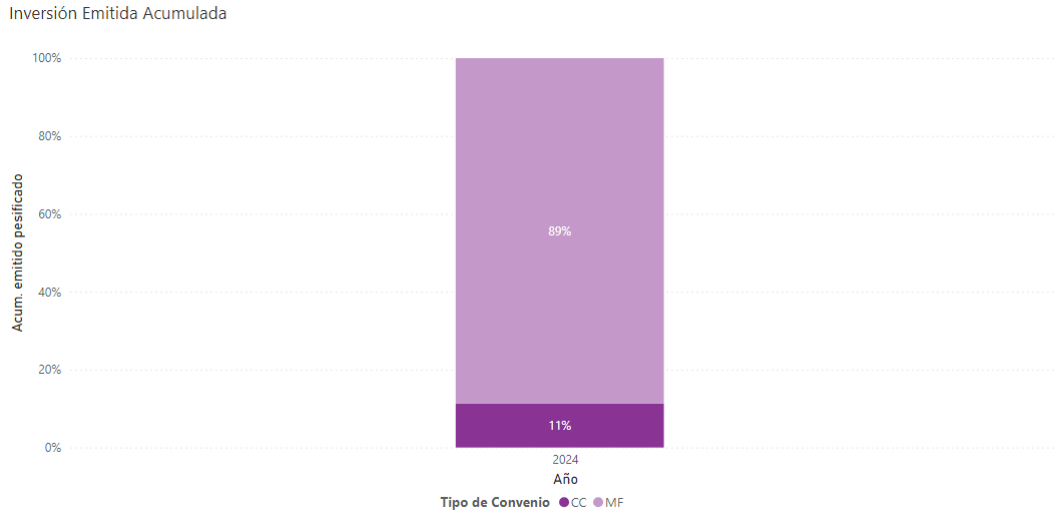


Figura 5. Tipo de Convenio

4.1.4. Tarifarios

Existe un tarifario de referencia, este se ajusta por inflación todos los años. Llama la atención que no se tienen en cuenta los costos operativos, ni tampoco hay una correlación en el costo por punto de rating, lo que a veces puede generar una disminución del margen de ganancia. A menudo los ajustes son en base a metas fijadas por la alta gerencia.

4.1.5. Sectores comerciales

La tarifa comercial depende del sector comercial en donde se pauta. Inicialmente estaban determinados por franjas horarias, siendo el horario central la que fija el precio. Hoy en día el programa que se emite puede constituir su propio sector, por lo que ha traído una mayor fragmentación en la oferta.

Se identificaron los siguientes sectores comerciales:

Sector Central

El sector central tiene un horario que coincide con los programas de mayor audiencia, especialmente en la franja de la tarde y la noche. Que va aproximadamente desde las 18:00 hasta la medianoche, con énfasis en los informativos y los programas de entretenimiento más populares. Es el sector que determina (proporcionalmente) los precios de los demás. El costo del sector central suele ser un 15% inferior al de central premium

Sector Central Premium

Dentro del sector central se ubica el Sector Premium, que comprende el horario del informativo central, y a menudo el programa que le sigue. Fue creado para poder controlar la demanda creciente del sector central. En la actualidad es el sector que fija el precio

Sector “Big Shows”

Existen determinados formatos televisivos de alto impacto, los cuales se venden entre un 30 – 40% más caro en relación con el Sector Premium.

Sector Lateral

Todo lo que rodea el sector central se denomina sector lateral, a su vez se subdivide en:

- Mañana
- Informativo Mediodía
- Tarde
- Noche
- Trasnocche

Cada una tiene características y anunciantes específicos.

Históricamente, el sector lateral no se comercializaba por separado, sino que se daba como bonificación de compra en el sector central. Hoy en día la saturación del sector central hace que se venda pauta en el lateral, llegando incluso a tener costo por punto más bajo.

Minuto de Oro

Esta es una tanda publicitaria de 1 minuto que se comercializa un 30% más cara que el Premium.

Posición de aviso en tanda

La primera y la última posición en tanda suelen venderse un 30% más cara.

4.1.6. Sistemas Participantes

Sistema de Gestión Comercial (SGC)

El SGC es un sistema que fue desarrollado en 2006, con el propósito de modernizar las operaciones del departamento comercial, reemplazando un sistema anterior. Sus funciones son las siguientes:

- Mantenimiento de convenios
- Gestión de órdenes de pauta
- Facturación de órdenes
- Armado de tandas comerciales y libretos para publicidad no tradicional

- Envío de facturación a sistemas contables de la empresa.

“Tu Pauta”

Es un sistema más reciente que está fuertemente integrado con el SGC. Su propósito es habilitar a actores externos como los anunciantes y las agencias a realizar tareas que antes se realizaban internamente en el departamento de comerciales. Las principales funcionalidades son:

- Ingreso de órdenes de pauta por parte de agencias o anunciantes.
- Entrega de piezas creativas por parte de agencias.

Interfaz de ingesta de órdenes

Debido a que algunas agencias mostraron resistencia a ingresar sus propias órdenes de pauta, se agregó una interfaz adicional, para uso interno de comerciales. Esta interfaz procesa las órdenes en formato Excel que emiten los casi todos los sistemas de planificación de las agencias. Esto permite al departamento de comerciales procesar directamente o con muy pocas modificaciones la planilla en cuestión.

Como resultado se logró acelerar notoriamente el procesamiento de órdenes.

Recepción de piezas publicitarias

Existe un subsistema encargado de recibir las piezas publicitarias a emitirse. Puede recibir archivos en forma directa (FTP), o también pueden ser archivos que han sido ingresados por el portal de “Tu Pauta”. Su interfaz muestra cuales son los archivos que han sido recibidos, su duración en segundos, e información acerca del formato digital.

Libreto de Emisión (Skynet)

Es un sistema hecho a medida para el departamento de Programación. Es fundamental para el armado del libreto de emisión, en donde confluyen los datos de tanda del SGC y el sistema de Gestión de Ciclos. Una vez aprobado, éste es enviado al *Master Control Room* (MCR) para su emisión. A su vez este sistema recibe los eventos que se van

generando en el MCR y los registra para luego actualizar otros sistemas, entre ellos el SGC.

Sistemas de *Playout*

Es el encargado de reproducir los archivos de video (puede ser contenido artístico, promocional, institucional, además la tanda publicitaria). A medida que se van reproduciendo los archivos, se va generando un registro de eventos en donde se especifica qué elemento se emitió, a qué hora, y si fue exitoso. Este registro se usa después para actualizar el estado de las menciones en el SGC.

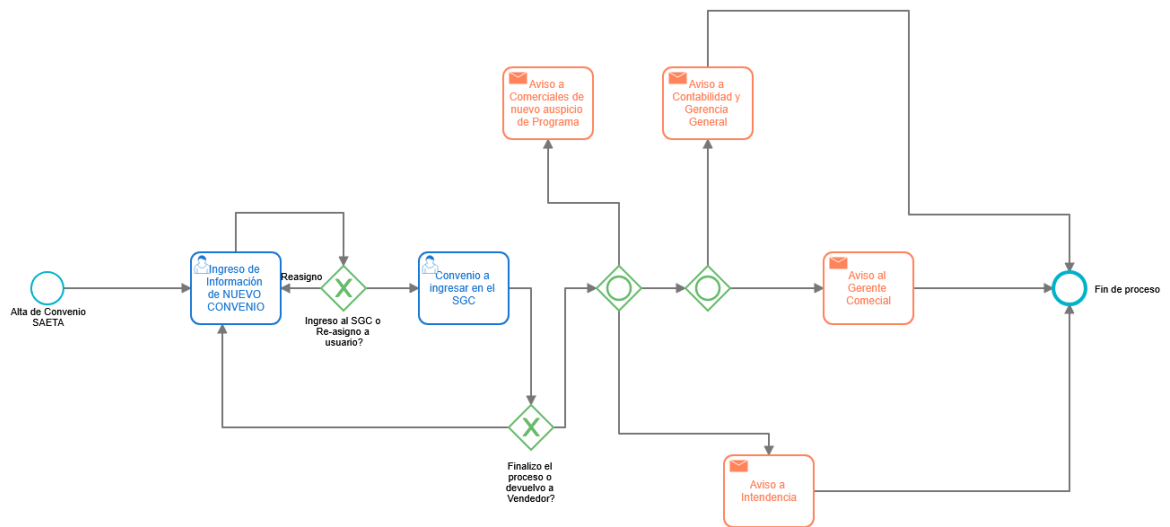
4.1.7. Proceso de Alta de Convenios

Las altas de convenios suelen darse durante todo el año, aunque los más importantes, de vigencia anual, se negocian durante el mes de diciembre.

Todo proceso de alta de convenios comienza con el ingreso de la información básica del convenio por parte del ejecutivo de ventas. Esto se realiza mediante formularios creados mediante la herramienta *Flokzu* [24]. Se trata de una herramienta de BPM, que en este caso modela el flujo de notificación del alta de convenio. La información para ingresar en el formulario es la siguiente:

- Datos del cliente, y que productos de este aplican para el convenio.
- Fecha de inicio y fin del convenio.
- Se determina si es un monto fijo o cuenta corriente, y si el pago es por efectivo o canje.
- Se especifican los ítems del convenio, que pueden incluir segundos, Publicidad No Tradicional (PNTs), separadores, entre otros. Se especifica a que sector o programa corresponde el ítem en cuestión
- Se identifica en los ítems además cualquier particularidad de la pauta (prioridad, minuto de oro, distancia entre avisos)
- Se indica la cantidad de avisos a vender y su costo, que debe coincidir con el importe total del convenio.

- Se registra a quién se le facturará y se detalla la agencia participante, si la hay, así como la comisión asociada.



Use Ctrl + S

Figura 6. Flujo de notificación de Flokzu

Una vez aprobado el convenio por ventas, el mismo pasa al departamento de comerciales. En este momento se vuelve a revisar el convenio, se revisa que la información sea correcta y que la suma del monto de cada ítem coincida con el monto total del convenio. Si hay errores, se devuelve el formulario al vendedor para que corrija.

Es importante aclarar que el pasaje de los datos del formulario de Flokzu al SGC se hace leyendo y digitando la información en este último, no hay una integración entre los 2 sistemas.

El tiempo que se emplea en ingresar un convenio en el SGC depende de la cantidad de ítems y condiciones que tenga. Se estimó 15 minutos para los sencillos y 30 minutos para los complejos.

Luego de que el convenio fue ingresado, es necesario asignar las menciones preexistentes al convenio, ya que se puede dar que se procesen órdenes e incluso que se emitan avisos sin tener cliente asociado. Esto ocurre solamente en un 5 % de los casos.

4.1.8. Proceso de Pauta Comercial

Una orden de pauta es una lista de inserciones de avisos publicitarios (llamados menciones) indicando:

- La pieza creativa para emitir.
- La fecha en que se pretende insertar.
- En qué programa se quiere insertar.
- La cantidad de inserciones por programa.

También se indica por medio de observaciones, cual es el convenio que aplica para la orden.

Una orden de pauta se puede originarse de tres vías diferentes:

- Manual directo al SGC: La orden se ingresa en forma manual al SGC. Es muy infrecuente. Se sigue haciendo para casos puntuales como un pedido de colaboración, que generalmente es una única salida.
- Ingreso por “Tu Pauta”: La orden se ingresa en ese sistema por intermedio del anunciante o de la agencia. Se usa un formulario web en donde se selecciona producto, aviso, programa, fecha y cantidad de inserciones. Si hay muchas inserciones o la orden es compleja, el proceso resulta bastante tedioso.
- Ingesta de planillas: La orden se lee directamente de una planilla Excel, que a su vez fue generada por un sistema de planificación de la agencia.

Las órdenes una vez ingresadas pasan por un proceso de revisión y aprobación.

Con respecto a los horarios de recepción, si bien hay excepciones, las 16 horas es el límite de recepción para poder pautar en horario central de ese día. Esto es para dar tiempo a que se puedan armar los libretos comerciales. Por supuesto existen excepciones.

Para tener una idea de la volumen de menciones que se manejan, un día típico tiene pautadas alrededor de 200 menciones. En el pasado, había una persona del equipo de comerciales dedicada a tiempo completo en cargar las órdenes en el sistema. Hoy en día esa labor insume unos minutos por orden gracias a la interfaz de carga de planillas. En el siguiente gráfico se puede apreciar la cantidad de menciones ingresadas por día de la semana a través de dicha interfaz.

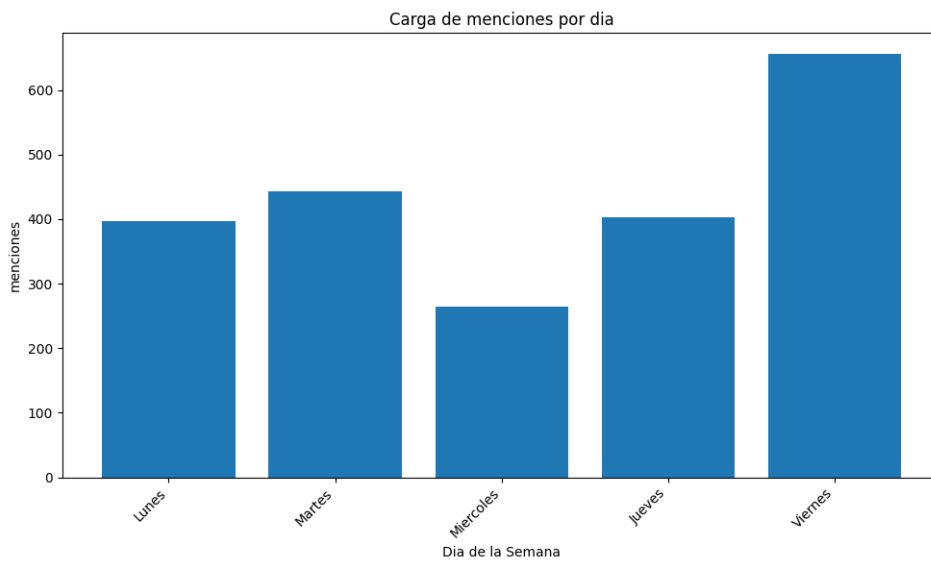


Figura 7. Menciones procesadas por día de la semana

Revisión de Creatividad

La pieza publicitaria una vez recibida, aparte de convertirla a un formato de video estandarizado para su emisión, pasa por un proceso básico de revisión manual en el cual se verifican detalles como:

- La pieza corresponde con el producto promocionado.
- No existen otras marcas que no estén contempladas en el acuerdo comercial.
- La pieza no contiene mensajes discriminatorios u ofensivos.
- La pieza no contiene defectos técnicos (cuadros en negro, problemas en el audio, etc.).

Envío de la creatividad al máster

Una vez aprobada y registrada la creatividad, se envía al MCR. En este momento queda disponible para emitir. Este paso se hace en paralelo a la pauta, no es necesario tener la creatividad antes de pautar.

4.1.9. Construcción de Libreto de Tanda

El armado de libreto en el SGC consiste en insertar las menciones en las tandas que hay disponibles para el programa. El sistema hace asignación tentativa en base a una serie de reglas predefinidas. Una regla es no insertar avisos de productos en competencia dentro de una misma tanda. Para el sistema lo pueda realizar, es necesario clasificar cada producto en base a 3 atributos jerárquicos. Esto se ha dejado de mantener, por lo que ahora solamente se respeta el primer nivel, que en la gran mayoría de los productos es Industria y Comercio. Esto se resuelve mediante una redistribución manual por parte de personal de Comerciales.

Para el caso de los clientes que hayan pagado una posición específica en tanda, está previsto que el SGC asigne en forma correcta las posiciones, siempre y cuando hayan venido especificadas en la mención. Debido a que las interfaces nuevas aún no soportan esta característica, el operador también debe tener presente cuáles son esas menciones, y hace el reordenamiento pertinente. El tiempo que insume esta tarea depende de la cantidad de menciones a asignar, pero no supera los 5 minutos por libreto, en el escenario más complejo.

Si bien el reordenamiento no presenta mayores dificultades, para el caso de los programas con pauta sobrevendida, es necesario quitar menciones en forma manual de dichas tandas. Aquí se debe tener en cuenta factores como el precio del segundo vendido según el convenio o su tipo de cargo, y el valor estratégico del cliente. Para ayudarse con esta tarea, uno de los agentes desarrolló un panel denominado “MONITOR COMERCIAL”, que les permite ver de forma rápida como se está asignado el inventario por programa.

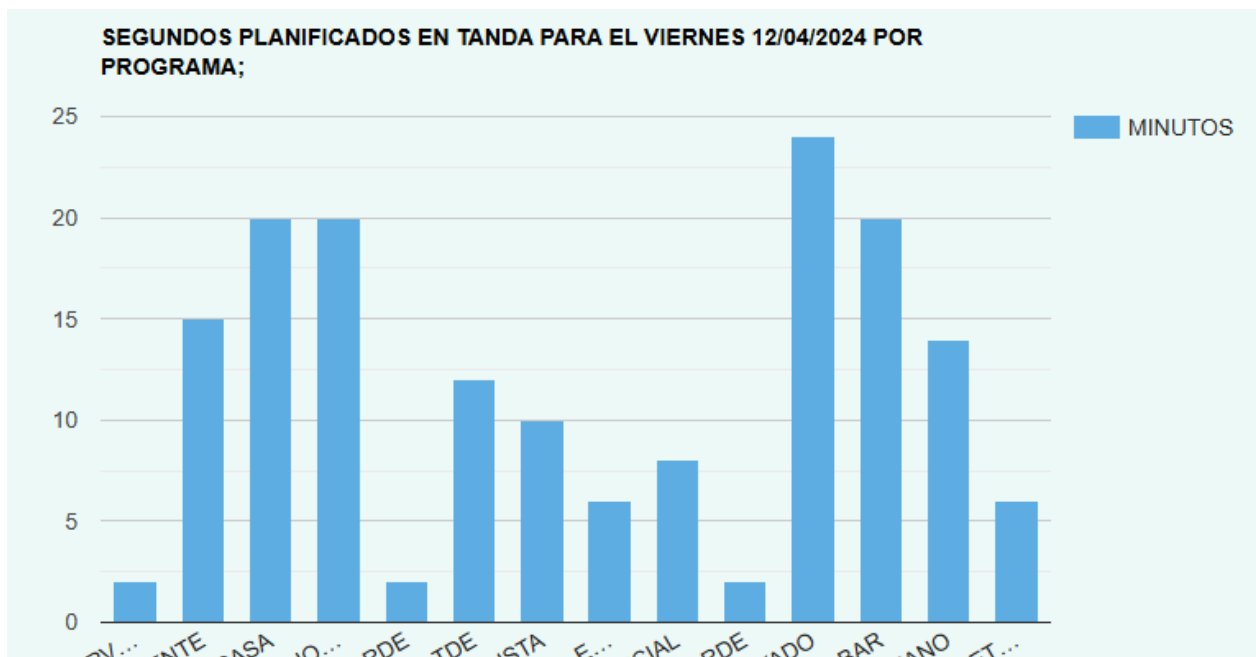


Figura 8. Monitor Comercial. Ejemplo de gráfica

4.1.10. Conciliaciones

Para cada ítem de un convenio se pueden establecer en el SGC una lógica básica mediante la cual dados los atributos de una mención es posible determinar si es aplicable o no. Esto funciona correctamente para una proporción de la pauta. No obstante, la existencia de múltiples convenios en algunos clientes obliga a asignar manualmente el ítem de convenio del cual debitar una mención. Esto se le conoce como conciliaciones. El cliente o agencia, cuando envía la orden de pauta, especifica de que convenio se tiene que descontar los segundos.

De nuevo, hay una gran flexibilidad y disposición por parte del departamento en cuanto a lo que se puede hacer en los convenios. También es posible convertir segundos de un sector para pautar en otro. Esto no se hace solamente con los segundos “pagos” sino también con los bonificados.

En forma mensual, (o cuando la agencia lo requiera) se envía lo que se denomina una ficha de saldos, que indica cuanto se va consumiendo de cada convenio. En caso de existir diferencias con la agencia, se resuelve vía telefónica.

4.1.11. Análisis de pauta publicitaria

La información obtenida aquí fue en base a una entrevista, y datos brindados por el científico de datos de la empresa.

Con respecto al análisis, se decidió usar el año 2024 por proximidad a la fecha del trabajo. La particularidad que tiene es que éste fue un año electoral, por lo que hay un componente de inversión publicitaria de índole política que no se da en otros años, La realidad es que en todos los años recientes hubo alguna particularidad (campeonatos, pandemias, conflictos), y entendemos que no afecta el análisis.

Proporción de las ventas por tipo y convenio

Sin entrar en detalles ya que es información sensible, podemos ver que el negocio de pauta tradicional sigue siendo la forma predominante. El negocio de publicidad en los portales está muy poco explotado o tiene un muy bajo rendimiento.

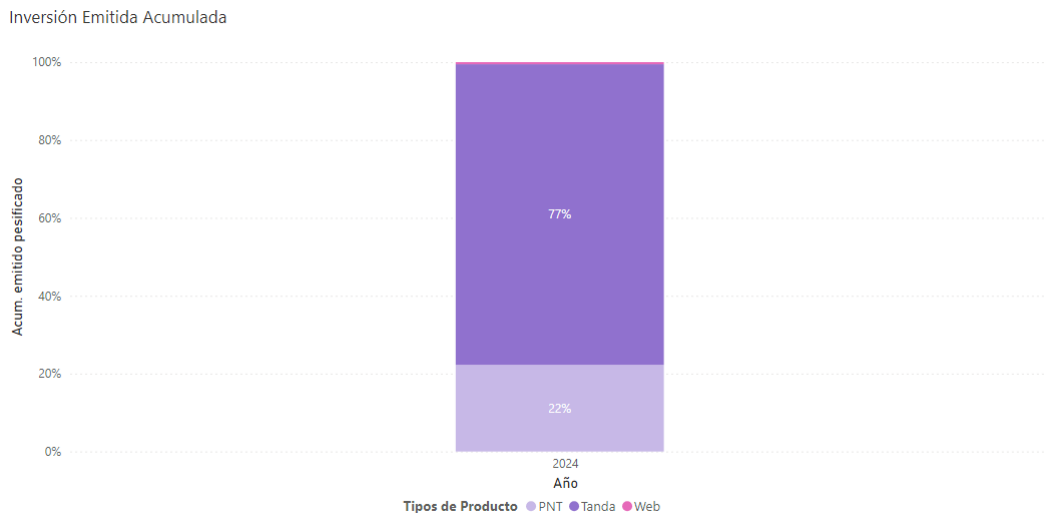


Figura 9. Tipos de producto facturados

Concentración de anunciantes

Se presenta una tabla con la cantidad de segundos de los principales en el año 2024. Se incluyó solamente la del horario central.

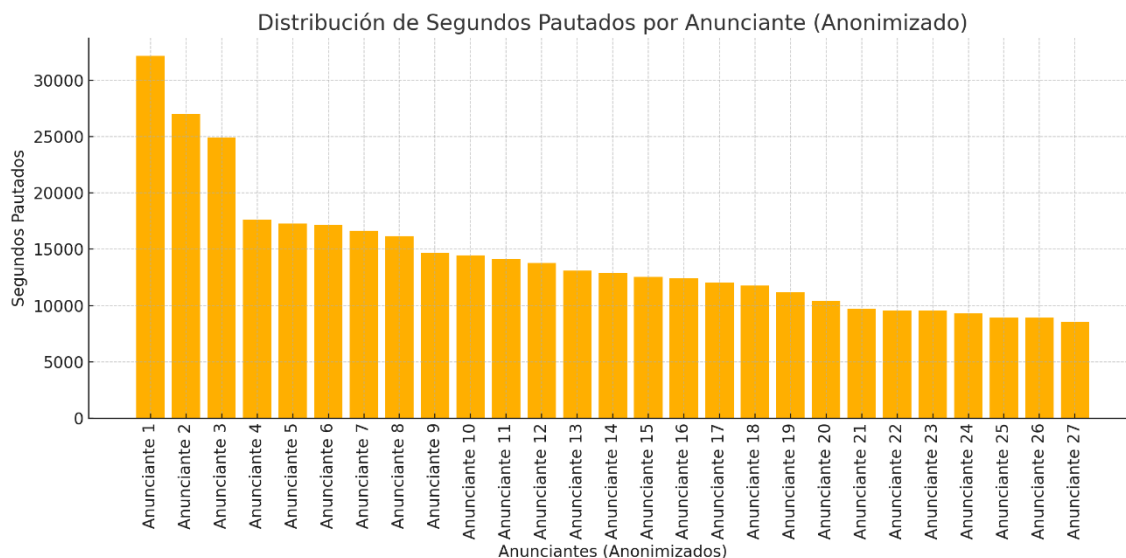


Figura 10. Distribución de segundos pautados por anunciante - Horario central

La pauta está concentrada en pocos grandes anunciantes, pero no tanto como un Pareto puro. Hay un grupo medio de anunciantes con participación relevante (entre 10.000 y 17.000 segundos). Finalmente, existe un bloque de anunciantes pequeños que individualmente aportan poco volumen, aunque en conjunto podrían sumar algo más significativo.

Estacionalidad de la Venta

La estacionalidad de la venta de publicidad se caracteriza por varios picos y caídas en diferentes períodos del año. A continuación, se presentan los puntos clave sobre este fenómeno:

- La ocupación publicitaria presenta un aumento significativo en mayo debido al Día de la Madre, seguido de una disminución hasta noviembre. Este mes presenta un segundo pico por Navidad, después del cual la ocupación baja abruptamente.
- La primera semana del mes es la más baja en términos de ocupación publicitaria, mientras que las semanas dos y tres suelen tener valores más altos, y nuevamente se observa una caída en la cuarta semana del mes.

- En cuanto a la ocupación intra semanal, se observa que los lunes suelen tener una mayor actividad publicitaria, debido a que los canales programan más contenido en esos días.
- Por último, hay una relación directa entre la estacionalidad de la venta de publicidad y los ciclos de campaña, donde las agencias evalúan el rendimiento de sus pautas mensualmente y ajustan sus estrategias en consecuencia.

A continuación, se presenta un gráfico que representa el volumen de pauta diario a lo largo de 2024.

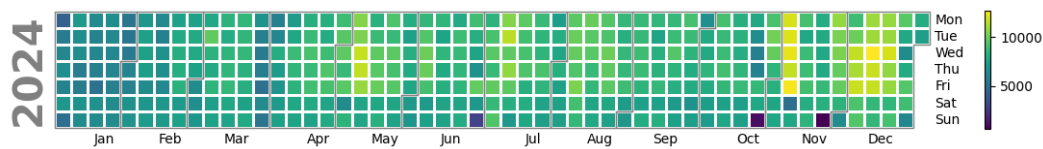


Figura 11 Calendario de calor pauta 2024 (segundos diarios de publicidad)

Ocupación de Tanda

Se entiende por ocupación en tanda la cantidad de segundos de publicidad contra la cantidad de segundos totales teórica que se puede pautar.

Se tuvo acceso a datos del acumulado anual del año 2024. Se resume de la siguiente manera:

- Ocupación 7 a 25 horas: 54% ¹
- Ocupación 7 a 18 horas: 52%
- Ocupación 19 a 25 horas: 55%

¹ Debido a que la programación diaria comienza a las 6 de la mañana y termina a las 6 del día siguiente, por comodidad se numeran las horas a partir de las 0:00 sumándole 24.

Ocupación Segundos - 7 a 25

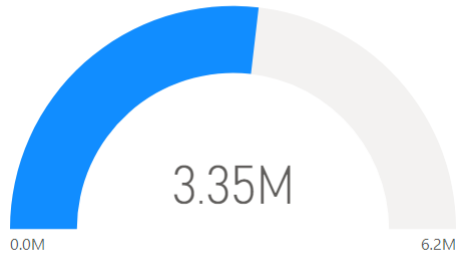


Figura 12. Ocupación segundos 7 a 25hs.

Ocupación Segundos - 19 a 25

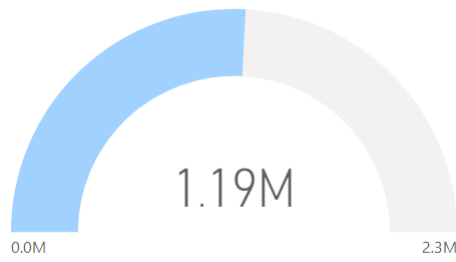


Figura 13. Ocupación segundos 19 a 25hs.

Ocupación Segundos - 7 a 18

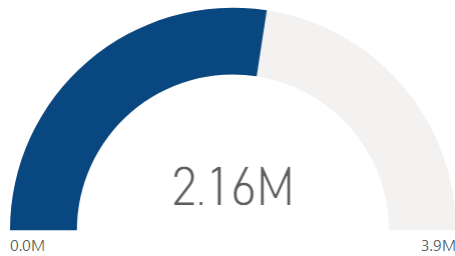


Figura 14 Ocupación segundos 7 a 18hs.

Para verlo un poco más en detalle, aquí se puede apreciar el acumulado de segundos emitidos por franja horaria. En rojo se muestra el máximo de emisión de tanda por regulaciones.

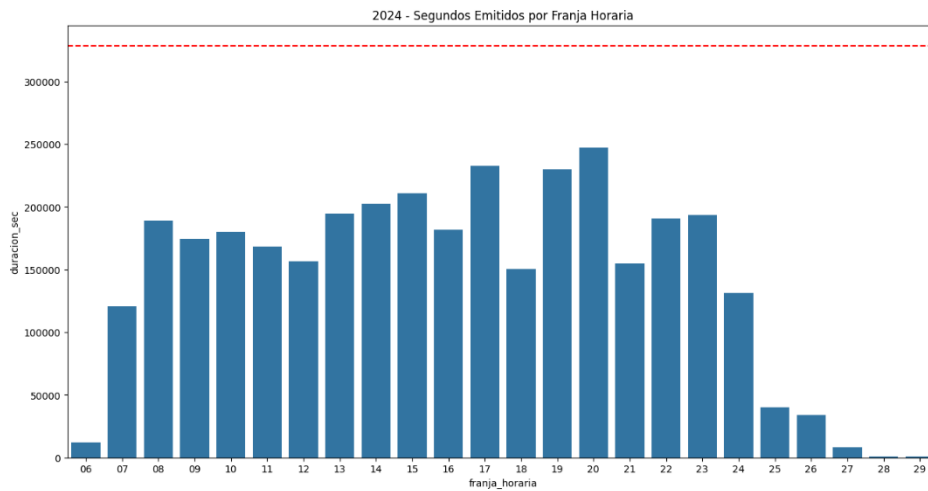


Figura 15. Segundos emitidos por franja. Año 2024

Hay que tener en cuenta otras limitaciones que impiden tener una mayor ocupación más allá de otros factores como la estacionalidad. Se presentan algunas

- Marco regulatorio: Solo se permiten 15 minutos de publicidad por hora después de las 18.
- Los minutos destinados a tanda están determinados por la cantidad de minutos de contenido artístico del programa. Es posible que una franja horaria quede sin minutos de tanda.
- Debido a las desviaciones provocadas por la programación en vivo, una tanda puede invadir la franja horaria de otra, por lo que puede estar sobrepasando el límite impuesto.
- La tanda siempre resta audiencia, por lo que hay un balance entre el tiempo disponible y cuánto se puede pautar sin afectar de forma apreciable el rating.

4.2. Análisis de entrevista semiestructurada para tres estamentos

Se incluyen aquí los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas mediante la pauta presentada e. Las entrevistas constituyeron fuentes primarias de investigación.

Procedimiento

Las entrevistas fueron realizadas entre el 26/12/24 y 30/12/24.

Se entrevistaron 4 personas:

- 1 responsable de armado de tandas en comerciales **A1**
- 1 supervisor del departamento de comerciales **A2**
- 1 ejecutivo de ventas **E1**
- 1 gerente comercial **M1**

Las entrevistas fueron realizadas durante el horario laboral de las personas, en un momento que no interfería con sus quehaceres. Las grabaciones de estas fueron transcritas mediante la *Whisper*, de *OpenAI*. Se resumió y categorizó la información de estas mediante *ChatGPT*. Posteriormente se interpretaron los hallazgos presentados a continuación.

4.2.1. Categorías establecidas y hallazgos

Estos son los hallazgos de las entrevistas de acuerdo con las categorías y subcategorías preestablecidas.

Eficiencia Operativa - Procesos comerciales

M1: La venta de publicidad está basada en grandes negociaciones anuales con agencias.

M1: La estabilidad financiera y la relación con los clientes clave son fundamentales.

E1: Con respecto al relacionamiento con los clientes, es muy importante conocer y tener una relación cercana con los mismos, ya se traten del cliente final o la agencia.

E1: Es muy difícil conseguir clientes nuevos.

E1: Nota que hay una falta de flujo de información entre los ejecutivos de venta y departamento de comerciales, en particular valoraría saber el estado de ejecución de un convenio.

M1: Observa que el proceso comercial actual es manual y centralizado, lo que limita la capacidad de respuesta rápida a los clientes.

A1: Identifica ineficiencias en el armado de tandas, como la carga manual de datos, lo que incrementa el tiempo necesario para completar tareas.

A2: Resalta que las negociaciones complejas con múltiples convenios activos incrementan la carga operativa, dificultando la eficiencia.

A1: Considera que al presente “la pantalla está mucho más ordenada”. Indica que hubo una mejora en la planificación de la estructura del aire, a expensas de cierta flexibilidad.

A1: Observa que la falta de automatización genera costos operativos adicionales que afectan la rentabilidad.

Gestión de Inventario

E1: Percibe que faltan herramientas para la gestión del inventario publicitario, lo que puede llevar a decisiones subóptimas en la asignación de espacios.

E1: Carece de información y/o acceso al estado de ejecución de determinado contrato con un cliente. Esa información la debe solicitar a Comerciales.

M1: Identifica la falta de visibilidad en tiempo real del inventario disponible como una de las principales limitaciones.

A1: Señala que los remanentes no se gestionan eficientemente, lo que genera pérdida de ingresos potenciales.

A2: Indica que los sistemas actuales no permiten una diferenciación clara entre los diferentes tipos de espacios publicitarios y sus características.

M1: El 80% de las ventas son por monto fijo, eso genera la necesidad de que esa pauta sea ejecutada

A2: Hay convenios que están pasados de fecha de validez, pero se siguen utilizando debido a que tienen saldo.

Performance Financiera

M1: Hay una proporción importante de pauta comprada por monto fijo que no se llega a ejecutar dentro de los plazos del convenio.

E1: Comenta que los ingresos están sostenidos por clientes históricos, pero no hay estrategias claras para captar nuevos clientes

M1: Enfatiza la importancia de maximizar la ocupación del inventario publicitario para mejorar los márgenes de ganancia.

A2: Destaca que la complejidad en la conciliación de convenios puede generar errores financieros que impacten los ingresos.

Configuración de Productos para Pauta Tradicional

M1: Destaca la importancia de la flexibilidad en los convenios, afirmando que los productos deben adaptarse a las demandas del mercado. Sugiere que “los precios por franja y las bonificaciones deberían ajustarse de manera dinámica para mejorar la competitividad”.

E1: El negocio de los convenios es altamente personalizado. No existe un tarifario fijo ni una metodología homogénea para definir descuentos y condiciones comerciales, lo que hace que cada negociación dependa de la relación personal con el cliente.

M1: Menciona que los descuentos y las bonificaciones son herramientas útiles, pero necesitan una gestión más clara para evitar confusiones operativas.

A1: Señala que “la variabilidad de los convenios complica la gestión operativa”, ya que las condiciones específicas, como los descuentos o las bonificaciones, deben ser ingresadas manualmente y requieren validaciones constantes.

A1: La estructura de precios y las franjas horarias son factores clave en la organización de las tandas y que las discrepancias pueden generar errores.

A2: Resalta que “los convenios son altamente personalizados, lo que incrementa la complejidad de su configuración y gestión”. Esto incluye precios diferenciados por franja, bonificaciones condicionadas y descuentos por volumen o adelantado.

A2: Indica que los productos tradicionales, como las bonificaciones, requieren ajustes en su gestión para alinearse con las prácticas modernas.

Marco Regulatorio

M1: Subraya que “cumplir con las regulaciones es clave para evitar sanciones y garantizar la continuidad del negocio”.

A1: Señala que “las limitaciones regulatorias afectan qué productos pueden colocarse en ciertos programas, lo que añade complejidad”.

A2: Explica que “las regulaciones específicas para ciertos anunciantes o formatos aumentan la complejidad operativa y el tiempo necesario para garantizar el cumplimiento”.

Requerimientos tecnológicos

E1: Menciona que la gestión de ventas se basa principalmente en el uso de sistemas internos básicos y la experiencia personal de los vendedores, sin detallar herramientas específicas.

E1: Señala que no hay una herramienta que ayude a calcular automáticamente precios, descuentos y bonificaciones, lo que hace que cada cotización se haga de manera manual.

M1: Indica que la empresa utiliza sistemas internos (SGC) que permiten registrar convenios y órdenes, pero carecen de funcionalidad avanzada como análisis de datos en tiempo real o integración completa con otras áreas.

A1: Comenta que utiliza SGC para gestionar las tandas y órdenes, pero señala que “la mayoría de las tareas operativas aún se realizan de forma manual”.

A1: Reclama que la integración entre SGC y libreto de emisión no es óptima, por ejemplo, menciona que falta en el SGC la duración de tanda estimada por franja en base al tiempo artístico para construir un libreto de forma automática.

A2: El sistema no está preparado para manejar ciertas condiciones comerciales de los convenios. Muchas particularidades deben agregarse en observaciones en el SGC, lo que dificulta la automatización.

Estructura organizacional

M1: Indica que la estructura es similar a la de otros canales de televisión del medio, pero éste cuenta con menos personal dedicado exclusivamente a ventas.

M1: Sugiere que una persona más en la parte comercial ayudaría a mejorar el análisis de información y la toma de decisiones estratégicas.

M1: Menciona la necesidad de capacitación en tecnologías y procesos de marketing digital, en caso de realizarse el cambio.

A1: Hay tareas como la recepción de las piezas, que se puede hacer por fuera del departamento comercial, y en un horario más amplio.

Pauta en tiempo real - Venta de remanentes

E1: Considera que el modelo de venta de remanentes podría ser útil para captar clientes nuevos o más pequeños que buscan precios accesibles. Menciona que “es una oportunidad para incluir a clientes que no pueden acceder a los espacios premium”

aunque debe manejarse cuidadosamente para no afectar la percepción de exclusividad de dichos espacios.

M1: Ve la venta de remanentes como una posibilidad viable, especialmente para llenar espacios en franjas de menor demanda. Destaca que los espacios laterales son ideales para este tipo de modelo.

A1: Cree que el modelo es viable, pero señala que debe implementarse con cuidado para evitar conflictos entre anunciantes. Menciona que “un sistema automatizado podría facilitar la venta de remanentes sin interferir con las pautas principales”. Resalta que la gestión manual actual complicaría la implementación efectiva del modelo.

A2: Considera que el modelo de remanentes es atractivo, pero necesita reglas claras para su aplicación. Propone que “se establezcan tarifas diferenciadas y criterios estrictos para evitar inconsistencias”. Indica que el remanente no solo depende de la disponibilidad de espacio, sino también de las decisiones de programación, lo que puede limitar su flexibilidad.

A1: Afirma que la posibilidad de pautar a último momento fue solicitada por las agencias en el pasado.

Barreras percibidas

M1: Vender en base a indicadores de audiencia es un mal negocio desde el punto de vista de la empresa.

M1: Expresa que los ejecutivos de ventas pueden resistirse a la automatización porque hay poco manejo de herramientas digitales y dependen mucho de las relaciones personales con los clientes. Menciona que la adaptación a nuevas plataformas podría ser un desafío.

E1: No se opone a los cambios, pero duda de la efectividad de una venta completamente automatizada. Cree que la interacción personal es clave y que los clientes valoran la relación con los vendedores.

A1: Considera que la automatización no puede ser total y debe complementarse con intervención humana, especialmente en el armado del libreto de tandas y la validación de convenios. Menciona que los ajustes manuales son necesarios para evitar errores.

A1: Cree que la pauta en tiempo real, si modifica los tiempos de las tandas, va a tener conflictos con la producción de programas en vivo.

A2: Indica que la estructura organizacional actual no está diseñada para la automatización total y que habría que definir si se integrara con el equipo de ventas existente o se crearía un área nueva para gestionarlo.

Oportunidades

M1: Ve la automatización como una posibilidad para gestionar mejor la venta de remanentes y los espacios no utilizados. Cree que podría aplicarse primero en productos con menor demanda, como los laterales.

E1: Coincide en que una automatización parcial podría ayudar a captar clientes nuevos o pequeños anunciantes que no tienen acceso al modelo tradicional de ventas.

A2: Sugiere que se podría diseñar un sistema con tarifas diferenciadas para vender remanentes de manera automatizada, asegurando que no interfiera con los anunciantes principales.

E1: Reconoce que una herramienta que optimice las cotizaciones y configuraciones de convenios podría agilizar su trabajo.

A2: Un sistema que permita ingresar condiciones comerciales de manera estructurada en el SGC evitaría errores en la conciliación de órdenes y en la ejecución de la pauta.

M1: Indica que actualmente el canal depende en gran medida de los anunciantes tradicionales y que una automatización enfocada en clientes nuevos podría diversificar la base comercial.

A1: Sería posible experimentar con un programa del sector lateral y venderlo por audiencia.

4.2.2. Triangulación de los entrevistados

En la categoría de **Procesos Comerciales**, todos los entrevistados coinciden en que la venta de publicidad se basa en negociaciones anuales con agencias y clientes directos grandes, con alto grado de personalización. Tanto **M1** como **E1** insisten en la relevancia de las relaciones personales con los clientes, mientras que **A1** y **A2** subrayan la complejidad que surge en la gestión operativa cuando hay múltiples convenios activos al mismo tiempo. El factor común es que el proceso manual y centralizado limita la eficiencia, dificulta el flujo de información interno y retrasa la respuesta a los clientes.

En cuanto a la **Gestión de Inventario**, existe consenso sobre la falta de herramientas claras para visualizar en tiempo real los espacios disponibles, lo cual dificulta la asignación y se traduce en pérdidas de ingresos potenciales. **M1**, **A1** y **A2** coinciden en la ineficiencia con que se manejan remanentes. **E1** también expresa la necesidad de saber en qué estado se encuentra la ejecución de un convenio específico.

Respecto a la **Performance Financiera**, **M1**, **E1** y **A1** hacen hincapié en que la base de ingresos se sustenta en los clientes históricos y en la venta por monto fijo, pero reconocen que no se llega a ejecutar el 100% de lo comprometido en el año. Hay coincidencia en que la gestión manual incrementa costos operativos y riesgos de

error en la conciliación. La necesidad de optimizar tanto los ingresos de clientes nuevos como el uso total del inventario es una preocupación compartida.

En la categoría de **Configuración de Productos para Pauta Tradicional**, la postura general es que cada convenio se negocia *à la carte* (descuentos, bonificaciones, diferentes tarifas según franja), lo que complica la gestión operativa. **M1** destaca la necesidad de ajustar precios y bonificaciones de forma dinámica; **A1** y **A2** refuerzan que la variabilidad de condiciones incrementa el trabajo manual, y **E1** admite que no existe un tarifario unificado ni metodologías homogéneas.

Acerca del **Marco Regulatorio**, todos señalan que las restricciones normativas (por ejemplo, ciertos anunciantes no pueden pautar en determinados programas) añaden complejidad, requiriendo validaciones adicionales y ajustes manuales que el sistema no contempla de forma automática. **M1** subraya la importancia de evitar sanciones, y **A1** y **A2** confirman que esto requiere más tiempo y control para asegurarse del cumplimiento.

En los **Requerimientos Tecnológicos**, **A1** y **A2** resaltan que, aunque existe un sistema interno (SGC) para registrar convenios y órdenes, no incluye análisis en tiempo real ni integración total con otros sistemas como Skynet. **E1** y **M1** también concuerdan en que la ausencia de funcionalidades avanzadas, como un cálculo automatizado de precios y bonificaciones, dificulta la labor comercial y la eficiencia en el día a día.

Con respecto a la **Estructura Organizacional**, existe un acuerdo general en que el canal funciona con un equipo reducido que, además, no está preparado para procesos automatizados y nuevas tecnologías, lo que frena la modernización.

En lo referente a la **Pauta en Tiempo Real y Venta de Remanentes**, **A1** y **A2** coinciden en que es un modelo prometedor para incluir a clientes nuevos o pequeños, pero señalan que falta claridad en las reglas y herramientas para implementarlo. **M1** lo ve viable, pero advierte que no se debería canibalizar la venta principal. **E1** considera que puede atraer más anunciantes, siempre que se establezca un control adecuado para no depreciar los espacios premium.

En cuanto a las **Barreras Percibidas**, hay un consenso en que la automatización total despierta recelos, especialmente entre ejecutivos de venta que temen perder la cercanía con los clientes. **M1** y **E1** destacan la resistencia al cambio por la limitada familiaridad con herramientas digitales, mientras que **A1** y **A2** subrayan la necesidad de intervención humana en algunas partes del proceso para evitar errores y gestionar imprevistos.

Finalmente, en la categoría de **Oportunidades**, todos concuerdan en que la automatización, aunque sea parcial, podría mejorar tanto la gestión de remanentes como la captación de anunciantes que hoy no tienen acceso a la pauta tradicional. **M1** y **E1** lo ven como una vía para diversificar la base comercial y monetizar espacios subutilizados. **A2** refuerza la idea de diseñar tarifas diferenciadas y sistematizar las condiciones comerciales en el SGC, mientras que **A1** considera que hay áreas puntuales (por ejemplo, segmentos laterales) en las que se podría experimentar con la venta programática.

4.3. Análisis de cuestionario online a agencias de medios

Se realizó un análisis de los resultados obtenidos mediante el cuestionario online disponible en ANEXO 3. El cuestionario estaba dirigido a agencias de medios. El objetivo era determinar cuáles son las barreras, oportunidades y expectativas ante la automatización de compra y pauta publicitaria.

La lista de destinatarios fue elaborada en base a una base de datos de contactos de agencias de medios que tiene la empresa. Se dirige principalmente a los directores de medios y los planificadores de medios, quienes a juicio del investigador son quienes son a nivel operativo como de toma de decisiones, pueden aportar información valiosa. La encuesta fue enviada a 259 contactos, de los cuales fue vista por 139, y finalmente se obtuvieron respuestas de 22 contactos. Se decidió utilizar la totalidad de las respuestas en base a los resultados obtenidos.

4.3.1. Resultados de la encuesta

Los encuestados se distribuyen de la siguiente manera:

- 41% Planificadores de Medios
- 27% son Directores de Medios
- 32 % Otros (mayoritariamente cargos de alta gerencia y dirección)

El 91% tienen experiencia de gestión de campañas mediante televisión tradicional

Conocimientos sobre compra programática en televisión

- 30% Muy Alto - Alto
- 55% Medio - Bajo
- 15% Nulo

Experiencia en compra programática en medios digitales, incluyendo Advanced TV

- 55% tiene experiencia

- 45% no tiene experiencia

Valor que aporta la compra programática de TV a las campañas

- 30% Muy alto
- 15% Alto
- 40% Medio
- 15% Bajo
- 0% Nulo

Valor que aporta la pauta automática de TV a las campañas

- 30% Muy alto
- 30% Alto
- 20% Medio
- 20% Bajo
- 0% Nulo

Modalidades de compra que se adaptan mejor a la compra programática

- 55% Cuenta corriente
- 36% Monto fijo
- 2% Otros (los otros fueron Puja, Deals y CPV)

Tipos de inventario atractivos para pauta Automática

- 24% Inventario sector lateral
- 30% Inventario sector premium
- 15% Minuto de oro
- 30% Posición en tanda
- 2% Otros (corresponde a un voto: “cualquiera cuya audiencia se correlacione con la segmentación de cada cliente”)

Relevancia de incluir televisión junto con otras estrategias de compra programática

- 30% Muy relevante

- 20% Relevante
- 30% Poco relevante
- 20% Muy poco relevante
- 0% Nada relevante

Necesidad de implementar compra programática por parte de canales tradicionales

- 25% Muy necesaria
- 20% Necesaria
- 30% Poco necesaria
- 20% Muy poco necesaria
- 5% innecesaria

Beneficios esperados al trabajar con un sistema de compra automática en televisión

- 23% Mejorar la eficiencia operacional
- 25% Acceso a inventarios en tiempo real
- 31% Mejora en la segmentación de audiencia
- 15% Simplifica la planificación entre varios medios
- 6 % Otros

Otras respuestas:

“Mayor volumen de inversión posible”

“Mejora el plan al incluir TV de calidad en share digital”

Factores que limitan la implementación de sistemas automatizados de pauta en televisión tradicional

- 17% Integración/modificación de sistemas existentes
- 12% Resistencia al cambio por parte de los clientes
- 17% Resistencia al cambio por parte de los medios
- 17% Métricas de performance anticuadas
- 17% Dificultad para segmentar en televisión tradicional

- 17% Capacitación del personal
- 3% Se requieren nuevas estructuras a nivel organizativo

Métricas importantes para evaluar la efectividad de un sistema automatizado de pauta en televisión

- 25% GRP
- 38% Costo por visualización (CPV)
- 6% Tiempo mínimo entre pautado y la salida al aire
- 29% Precisión en la segmentación de audiencia
- 2% Otros (CPM, alcance, frecuencia)

Impacto de la automatización en la relación entre agencias y anunciantes

- 60% Positivo
- 10% Negativo
- 30% Neutral

Impacto de la automatización en la relación entre agencias y medios de televisión

- 65% Positivo
- 10% Negativo
- 25% Neutral

Las respuestas a la pregunta final abierta están en ANEXO

4.3.2. Hallazgos del cuestionario

Se aprecia una cierta apertura a la temática planteada, sobre todo a nivel de roles directivos. También se evidencia una voluntad para trabajar en conjunto con la empresa, lo que refuerza el concepto de que las agencias siguen siendo socios claves en el modelo de negocio actual.

Según los resultados, hay un mayor interés en la automatización de la pauta más que la compra en sí misma. Analizando el nivel de conocimiento y experiencia declarado sobre

publicidad programática, hay un porcentaje que no tiene experiencia. Esto podría representar otra barrera en la adopción de modelos automatizados.

Entre las oportunidades que presenta la automatización, a criterio de los encuestados, se destacan la mejora de la eficiencia operacional, el acceso a inventarios en tiempo real y, la más votada, mejora en la segmentación de audiencia.

Las principales barreras señaladas son la falta de datos de segmentación, y la necesidad de que la TV adopte modelos de medición y comercialización que sean compatibles con los de medios digitales. En consonancia con esto, se reclama un modelo de venta basado en métricas como GRP o TRP.

4.4. Resumen de los principales hallazgos de la investigación

4.4.1. Evaluación de la eficiencia operativa del proceso comercial

Las entrevistas muestran un proceso comercial manual y centralizado, con una carga considerable de tareas administrativas que recaen sobre el equipo de comerciales. Si bien los sistemas proveen una automatización básica, una proporción de correcciones se realizan de forma manual. Esto provoca una sobrecarga de trabajo innecesaria y reduce la capacidad de adaptarse con rapidez a cambios en la demanda. Los problemas detectados son:

Ineficiencias en gestión de convenios y órdenes de pauta

- El sistema no ha sido adaptado para las nuevas modalidades de publicidad que han surgido, por lo que se ha recurrido a parches o *workarounds* en la estructura de datos para acomodar los nuevos productos. Esto introduce dificultades más adelante en el proceso.
- Problemas en conciliación y saldos de convenios. La existencia de múltiples convenios con condiciones que satisfacen una orden de pauta obliga a conciliar en forma manual. Es necesario sistematizar la identificación del convenio a utilizar en la interfaz de la orden de pauta.
- Determinadas condiciones comerciales (posición en tanda, minuto de oro, entre otras) deben ser ajustadas manualmente mención a mención. También se precisa sistematizar esta modalidad de venta.
- Carga de convenio en modo “silla giratoria”. La información del convenio registrada en el flujo de trabajo de ventas (*Flokzu*) es reingresada manualmente en SGC.

Ineficiencias en armado de libreto comercial

El libreto de tanda comercial debe ser armado en forma manual por diversas razones. Primero, hay una falta de categorización de productos impide separar competidores en tanda. Hay otros factores como la prioridad o posición del aviso en tanda, que, si bien

están previstos en la lógica de negocio del sistema, fue concebido para el ingreso manual. Hay otras consideraciones como el espaciado entre salidas de avisos en un mismo producto que a veces se tiene que corregir.

Por último, pero no menos importante, el sistema carece de la duración de tanda comercial fijada por la estructura del programa a emitir. En caso de estar excedido el tiempo de la tanda planificada, se precisa quitar y reasignar menciones en base al criterio del operador, quien toma en cuenta valores como la importancia del cliente y la forma de pago (efectivo tiene prioridad sobre canje).

La operación manual impacta en la flexibilidad para pautar publicidad fuera del horario laboral. Esto no es un tema menor ya que el sector horario de mayor audiencia, y por ende el de mayor valor, cae fuera del horario de trabajo.

Gestión de inventario

Salvando las estacionalidades, existe inventario ocioso durante el año que puede ser aprovechado, en todos los sectores. No hay herramientas adecuadas para visualizar el inventario en el corto plazo, lo que genera pérdidas de ingresos por la falta de gestión eficiente de los remanentes. Es necesario hacer disponible esa información a todos los integrantes del área, incluyendo los ejecutivos de ventas.

Configuración de productos

A nivel de ventas, el proceso se apoya en la experiencia y habilidad de los vendedores. Existe un importante grado de flexibilidad a nivel de convenios. Si bien facilita el cierre de una venta, y es ventajoso para el cliente, hace más compleja la operativa del departamento comercial. Esta flexibilidad no es algo que debería desaparecer, pero sí tiene que existir una forma de sistematizar productos flexibles, sin tener que depender de un agente para interpretar las condiciones de la venta. En el sentido más general, el departamento de ventas precisa de herramientas que los asistan con acceso a información actual y pasada del cliente, como estado de ejecución de los convenios, y que les ofrecer productos que estén correctamente posicionados en cuando a precios.

Marco regulatorio

Hoy en día las limitaciones de tiempo de las tandas no suponen un problema operativo serio. Lo que sí hay que tener en cuenta es que algunos rubros de productos no se pueden anunciar en determinados horarios, eso es algo que se debería tener como requerimiento de automatización.

Performance financiera

Los precios del tarifario deberían contemplar factores como los costos de producción del sector, así como datos históricos de rating. Esto evitaría los problemas de vender por encima o por debajo del costo real.

Se observa que el modelo de ventas actual está basado mayoritariamente en venta anticipada por monto fijo, con renovaciones anuales, lo que le da estabilidad financiera. Esto tiene la desventaja de limitar la capacidad de respuesta rápida a nuevas oportunidades o cambios en el mercado. Por otro lado, la venta anticipada (por un precio con descuento) impide maximizar el ingreso (ver 2.5). Dado el volumen que se maneja, lógicamente hay una relación de dependencia de la empresa con esta modalidad, de la que, si es necesario diversificar, precisa salir gradualmente para no tener consecuencias económicas.

Otro problema identificado es la acumulación de stock publicitario. Debido a que los convenios de monto fijo no vencen en la práctica, los anunciantes que no ejecutan su pauta en el año arrastran sus segundos al siguiente período, derivando en una menor inversión por parte de este. Es necesario que los ejecutivos de venta tengan esta información de fácil acceso.

4.4.2. Viabilidad de nuevas modalidades de venta

A continuación, se proponen dos nuevas modalidades de venta que son complementarias entre sí y pueden que convivir con las existentes.

Modelo de ventas basado en audiencia

La viabilidad de implementar un sistema de ventas publicitarias basado en audiencia depende principalmente de cuatro aspectos:

Aceptación de la industria (agencias y clientes)

Este aspecto ya se puede dar por descontado, primero porque las encuestas son favorables. Segundo, las agencias internamente planifican las inserciones en base a los objetivos de GRP o CPM que ellos determinen. Lo que estamos ofreciendo es hacernos cargo de la planificación de inserciones en base a los puntos necesarios y las características de la audiencia que se precise.

Datos de audiencia confiables

Los datos de audiencia se encuentran auditados por Kantar IBOPE, por lo tanto, el primer aspecto ya estaría cubierto. Las agencias de medios también contratan los servicios de esta empresa, con el que pueden planificar las campañas y evaluar la performance de estas. Hace falta un sistema de predicción de rating para poder pautar lo más eficientemente posible.

Plataforma tecnológica

Hay que implementar un software de tráfico y autoservicio de venta de publicidad que facilite la asignación dinámica de spots con base en metas de audiencia, la verificación de la entrega y la facturación de manera automática. Además, se recomienda que este sistema permita la optimización diaria o incluso en tiempo real, para recolocar spots cuando se detecten desviaciones en la audiencia o cambios en la demanda publicitaria. Por lo general, esta clase de plataformas son robustas, pero requieren una inversión

inicial, integración con sistemas de medición y capacitación del equipo comercial y operativo. El principal riesgo asociado a esto es la factibilidad de adaptar dichas plataformas al medio local. Un factor a favor es que todas tienen interfaces abiertas y permiten integrarse fácilmente.

Alinear la estrategia comercial

Por último, a nivel estratégico, adoptar un modelo de ventas basado en audiencia supone un cambio cultural y organizativo. El equipo comercial, acostumbrado a vender espacios premium en programas estrella, necesita confiar en la herramienta de optimización y en la metodología de medición. También es vital comunicar al mercado que, pese a renunciar en parte a la venta de programas concretos, la propuesta de valor se ve reforzada porque se garantiza la entrega de perfiles específicos de audiencia de manera más eficiente. Ese discurso ayuda a justificar los precios y a construir relaciones de más largo plazo con los anunciantes.

Si se dispone de datos fiables, un equipo comercial abierto al cambio, un software que automatice y optimice la asignación de inventario, y un entorno de mercado que busque la eficiencia en la compra de medios, entonces la implementación de un sistema de ventas basado en audiencia puede ser perfectamente viable y convertirse en un factor de diferenciación y crecimiento de ingresos para el canal.

Modelo de ventas de remanentes

Este modelo, permitiría pautar a último momento a los clientes, siempre y cuando exista inventario en la tanda publicitaria. Es análogo a la venta programática en otras plataformas digitales. Los datos relevados durante el análisis de pauta muestran que, salvando las estacionalidades y otros factores como el horario, existe un volumen de inventario publicitario sin vender que ronda entre el 40% y 50% a lo largo del año. Un gran porcentaje de este inventario aún se puede vender en forma directa, o utilizando un saldo de monto fijo.

Debido a que se venden en liquidación, no debería usarse para venta de sector central. Este debería venderse totalmente por la vía de monto fijo o cuenta corriente, y una venta de último minuto con tarifas más bajas podría generar tensiones o canibalizar los acuerdos

ya cerrados. En cambio, el sector lateral presenta una ocupación menor y se comercializa a menudo como bonificación o con tarifas reducidas, por lo que abrirlo a la modalidad de remanentes ayuda a monetizar espacios que de otro modo quedan sin vender. Con una política de tarifas y plazos claramente definida para esos bloques laterales, se logra captar anunciantes que buscan precios más accesibles y, a su vez, se genera ingreso incremental sin afectar la programación ni las relaciones con los clientes grandes.

En cuanto a la viabilidad, las agencias consultadas indicaron interés en acceder a inventario de último minuto y valoraron la posibilidad de gestionar sus campañas con mayor agilidad. Sin embargo, existen desafíos: por un lado, se requiere una plataforma tecnológica capaz de integrar la compra automatizada con los sistemas de emisión para asignar espacios sin perturbar la programación; por otro, hay que definir una política comercial específica (tarifas, descuentos y plazos de pauta) y capacitar al equipo comercial para gestionar clientes pequeños o nuevos anunciantes que lleguen por esta vía. Con todo, los hallazgos sugieren que la venta de remanentes es factible y atractiva si se implementa de forma progresiva, con reglas claras y un soporte tecnológico adecuado, permitiendo diversificar ingresos y optimizar la ocupación publicitaria sin trastocar el modelo de venta principal.

4.4.3. Requerimientos tecnológicos

Aquí hay una lista de cambios tecnológicos necesarios para mejorar el proceso de ventas tradicional, atraer nuevos clientes e implantar un modelo de venta automatizada.

Implementar CRM y CPQ para mejorar la gestión de convenios

En consonancia con las estrategias de transformación digital y con el propósito de mejorar la experiencia del cliente (en este caso la agencia o el anunciante), es necesario avanzar en mejorar el relacionamiento con este, pero sostenido por un sistema que asista a los ejecutivos de venta. Un sistema CRM (*Customer Relationship Management*) permite centralizar toda la información sobre agencias y anunciantes en una sola plataforma. Esto facilita un análisis más profundo y detallado de cada cliente. Para los ejecutivos, esto significaría ofrecer propuestas comerciales más precisas y alineadas con las expectativas de cada anunciante, así como fidelizarlos y mejorar su retención. El CRM concentra toda

la información relevante de cada anunciante (contactos, acuerdos pasados y saldo, preferencias de franja horaria, campañas ejecutadas). Al tener este historial completo, el equipo de ventas y de comerciales puede anticipar necesidades, recordar momentos clave (renovaciones, fechas especiales) y mantener una relación cercana. Por otro lado, permite captar nuevos clientes mediante la gestión y priorización de leads y oportunidades según su potencial.

Asimismo, un CRM integrado con soluciones CPQ (*Configure, Price, Quote*) puede ser muy útil en la elaboración y configuración de convenios comerciales, especialmente en un contexto que demanda alta flexibilidad. La automatización y agilidad que brindan estas plataformas permite la definición de estructuras tarifarias diferenciadas según volúmenes comprometidos, segmentos específicos o plazos establecidos, generando acuerdos más ajustados a las necesidades del cliente. Permite crear en forma automática los documentos comerciales minimizando errores humanos y asegurando el cumplimiento de las condiciones establecidas. Por último, asegura el control y visibilidad de los ítems acordados, ya que la herramienta guarda un historial completo de cotizaciones y condiciones pactadas, permitiendo un seguimiento ágil de cada acuerdo y su cumplimiento.

Implementar plataforma de venta por autoservicio

Algunas funcionalidades de “Tu Pauta” forman parte de los requerimientos que especificamos abajo, por ejemplo, la carga de creatividades y parte de la funcionalidad de pauta. Tener en cuenta que mucho de lo que se realiza en el sistema actual generan tareas que requieren intervención manual.

- **Registro y administración de usuarios.** Se requieren diferentes niveles de acceso para clientes directos y agencias (por ejemplo, un administrador de cuenta que gestiona varias marcas o clientes, y roles de usuarios con permisos limitados).
- **Selección de inventario y targeting.** El sistema muestra en tiempo real (o con poca latencia) la disponibilidad de espacios publicitarios (spots, franjas, bloques, etc.) y sus tarifas. El anunciante puede segmentar por fecha, horario, tipo de programa o incluso por audiencias (dependiendo de si el medio ofrece venta basada en GRP, impresiones o criterios demográficos). En plataformas avanzadas,

se ofrecen opciones de *geotargeting* (publicidad regional) o *targeting* demográfico (si se cuenta con datos de set-top boxes o plataformas OTT).

- **Creación y carga de creatividades.** El anunciante sube directamente sus piezas publicitarias (videos, imágenes, audios, etc.), cumpliendo las especificaciones técnicas (duración, formato de archivo, resolución, etc.). La plataforma puede incluir funciones de revisión automática para asegurarse de que el material cumpla estándares de calidad y normativas.
- **Herramientas de configuración de campaña.** Permiten la definición de un presupuesto total o diario, frecuencias deseadas, fechas de inicio y fin, etc. Tienen la posibilidad de indicar objetivos de alcance (GRPs, impresiones) o CPM, si el canal decide implementar venta por audiencia en vez de venta fija por spot. Brindan un ajuste de pujas o tarifas en tiempo real si hay inventario remanente de último minuto.
- **Procesamiento de pago y facturación.** Es necesario una integración con pasarelas de pago (tarjeta de crédito, transferencias bancarias, etc.), donde el anunciante liquida de forma directa la campaña. Debe soportar la emisión de facturas y resúmenes de manera automática, y realizar control de créditos y saldos, permitiendo límites de gasto y reportes de contabilidad para los anunciantes.
- **Automatización de la pauta (*auto-booking*).** Una vez configurada la campaña, el sistema la incluye en el libreto comercial de manera automática, asignando spots según reglas de inventario, criterios de audiencia y las restricciones de la normativa publicitaria. Si la plataforma está integrada con un sistema que ya tiene esta funcionalidad integrada, las inserciones pasan directamente al flujo de emisión sin necesidad de confirmaciones manuales.
- **Medición y reporting en tiempo real o diferido.** Para una plataforma lineal, los datos de audiencia podrían publicarse con el retraso habitual de la medición (p.ej., 24 horas, una semana). Aun así, el anunciante ve en la interfaz cuántos spots se han emitido, en qué horarios y programas, y qué audiencias estimadas han alcanzado. En el caso de digital u OTT, se muestra el número de impresiones o visualizaciones en casi tiempo real, tasas de finalización de video, etc. Generación de reportes exportables (PDF, CSV, etc.) y paneles de control (*dashboards*) para ver el desempeño de la campaña.

- **Soporte y gestión de incidencias.** Chat en línea o sistema de tickets para resolver dudas o problemas (p.ej. rechazos de creatividades, fallos en la entrega). Documentación y tutoriales para explicar el funcionamiento de la plataforma y las buenas prácticas publicitarias.

Implementar Optimizador de pauta comercial

El propósito esencial es eliminar la tarea manual de corregir manualmente o “limpiar” el libreto comercial. Este optimizador se encarga de asignar los anuncios adecuados en los momentos más convenientes, para conseguir mayores ingresos con la misma cantidad de inventario o incluso reducir el tiempo total destinado a publicidad sin incumplir compromisos comerciales. Asimismo, permite ajustar la estrategia de ventas según las necesidades de cada anunciante o agencia, manteniendo el equilibrio entre la eficiencia de la empresa y la satisfacción de los compradores de espacios.

Para implementar esta funcionalidad es necesario incorporar cambios tecnológicos que pueden incluir:

- La adopción de soluciones en la nube para escalar los recursos de cómputo, ya que el proceso de optimización requiere realizar múltiples cálculos en paralelo y reaccionar rápido a las variaciones.
- APIs abiertas para que la plataforma de optimización se integre con los sistemas de emisión, gestión de comerciales y medición de audiencias que ya estén operando.
- Que permita una integración a futuro con *Ad Servers* y/o DSPs para poder escalar a modelos de venta programática.

De esta forma se asegura que toda la información (datos de menciones planificadas, duración de tandas, pronósticos de audiencia, etc.) circule de manera automática y confiable, evitando procesos manuales que generan retrasos o errores. También es fundamental diseñar herramientas que permitan visualizar los resultados de forma clara, de modo que los operadores y ejecutivos de ventas puedan evaluar de inmediato qué escenario de optimización es el más adecuado y puedan reubicar automáticamente los

anuncios en la grilla cuando cambien las condiciones o se presente la necesidad de reprogramar.

Integración de audiencias y métricas en el proceso de planificación

SGC no tiene integración con datos de rating en tiempo real ni proyecciones. Incluir herramientas de datos (rating, perfiles de audiencia, incluso datos de digital) en la etapa de armado de propuestas sería clave para evolucionar hacia la venta por audiencias y justificar precios. Para ajustar los precios en tiempo real (o casi en tiempo real), es necesario un módulo que pronostique tanto la audiencia esperada como la disponibilidad de inventario en cada período. Esto implica analizar históricos de visualización, tendencias de audiencia y estacionalidad, además de correlacionarlo con la demanda publicitaria para evitar sobreventa o inventario ocioso.

Automatización de las reglas comerciales

Un componente esencial es el algoritmo que ajusta las tarifas con base en la oferta (inventario disponible) y la demanda (inversión real de los anunciantes). Este “Market Mechanic” requiere un desarrollo tecnológico que monitorice constantemente los niveles de ocupación y modifique el costo por impacto (CPM) de forma dinámica, respetando los acuerdos marco establecidos (por ejemplo, “precio base” para clientes grandes, descuentos específicos, inventario premium con precio fijo, etc.).

Interfaces de usuario y procesos de conciliación

Se requiere un entorno robusto de reporting y conciliación que muestre cómo se consumió el presupuesto, cuántas impresiones se entregaron y si se cumplieron los parámetros de calidad (posicionamiento de los spots, horarios, etc.). Además, resulta fundamental alinear la facturación con el resultado real de audiencia.

4.4.4. Desafíos y oportunidades organizacionales

Tanto los ejecutivos de ventas como los agentes se sienten cómodos con el modelo actual basado en ventas tradicionales directas y a medida, por lo que pueden oponer resistencia

a la automatización y nuevas modalidades de venta. Para ellos la atención personalizada es algo muy valorado por los clientes. Esa relación debería mantenerse, al menos con los clientes de mayor peso. Por último, han planteado que están abiertos a captar nuevos clientes mediante un modelo automatizado de ventas. Visto también desde el lado de las oportunidades, la reducción de la carga operativa que trae la automatización les va a permitir dedicarse más a la atención de los clientes actuales y enfocarse en la generación de nuevos negocios

Resistencia a la venta por audiencia

Si bien se encontró el caso de un cliente importante al que se le estaba pautando por objetivos de GRP, el consenso general sobre la modalidad es que no es beneficiosa para la empresa.

Para evitar riesgos y resistencias iniciales, conviene implementar proyectos piloto en espacios o franjas de menor demanda, donde la presión comercial sea más flexible. Así se generan aprendizajes sobre la marcha y se demuestran, con datos concretos, las ventajas de la venta por audiencia. Estos ensayos deben ser acompañados por un plan de comunicación interna que refuerce el valor añadido de la segmentación, el uso más eficiente del inventario y la posibilidad de captar a nuevos anunciantes que hoy no tienen cabida en la negociación tradicional.

Resistencia a cambios en los convenios

Visto desde el lado de los clientes, ellos pueden mostrarse reacios a un cambio en los plazos o la forma de negociar los convenios. También en este caso, la automatización es una modalidad que puede ofrecerse en paralelo con las ventas personalizadas, que deberían seguir existiendo para los clientes más importantes.

Con respecto a la preparación para el cambio, la encuesta evidencia que el mercado ya percibe un sentido de urgencia del cambio, pero aún queda trabajo para consolidar la visión. La recomendación es fortalecer las acciones de comunicación, capacitación y generación de casos de éxito tempranos para reducir la incertidumbre y facilitar la aceptación generalizada.

Para los realizar los cambios propuestos, sería necesario realizar algunas modificaciones a la organización.

Creación o Redefinición de Roles Específicos

- **Responsable de Venta Automatizada** Se encargaría de supervisar el sistema de venta automática, asegurando que los procesos comerciales, técnicos y de emisión estén alineados.
- **Equipo de Asistencia a Nuevos Anunciantes:** Dado que la venta automatizada en base a remanentes apunta a pequeños anunciantes y clientes nuevos, se requeriría un grupo encargado de resolver dudas y dar soporte. La función es reducir la dependencia de los ejecutivos principales y agilizaría la atención de anunciantes que entren de forma digital.
- **Analista de Datos / Inteligencia Comercial:** Con la automatización, se generan datos en tiempo real sobre la emisión de anuncios, comportamientos de clientes y rendimiento de campañas. Es necesario extraer esta información, convertirla en reportes y proponer mejoras continuas.

Redefinición de Tareas del Área de Ventas

- **Ejecutivos de Ventas (M1, E1):** Mantener foco en negociaciones grandes y asesoría a clientes históricos, liberándolos de la venta al detalle de espacios residuales.
- **Comerciales (A2):** Reducir la gestión manual de órdenes de último minuto, supervisando la plataforma automatizada y verificando que no haya conflictos entre anunciantes. Dar soporte a los usuarios de la nueva plataforma.

Cambios en la Cultura y Capacitación

Es necesario demostrar que la venta automatizada agiliza la parte mecánica de la venta de inventario ocioso.

La venta por audiencia implica capacitar a los equipos de ventas en conceptos de *data-driven advertising*, mostrándoles cómo la segmentación por audiencia puede mejorar la relación con clientes y anunciantes al ofrecer mayor precisión y eficacia en la pauta.

Incentivar la cultura de las “decisiones basadas en datos”, mostrando reportes de ocupación de remanentes, ingresos generados y cantidad de anunciantes captados. Paralelamente, el liderazgo debe comunicar de forma transparente cómo este nuevo modelo complementa las prácticas tradicionales, garantizando a los colaboradores que no se busca reemplazar la negociación personal, sino potenciarla con nuevas herramientas.

Alineación con Programación y Producción

Es necesario, fomentar la colaboración entre área comercial y técnica para refinar continuamente la automatización. Coordinar horarios y tiempos de emisión para que las producciones en vivo no se vean impactadas por la compra en caliente de espacios remanentes. Definir reglas claras sobre hasta qué momento se puede vender un remanente sin interferir con la estabilidad de la tanda y la duración artística del programa.

Integración y Seguimiento del Cambio

Se sugiere crear Comité de Transformación Parcial, liderado por Gerencia Comercial y los nuevos roles, que revise mensualmente los indicadores de venta de remanentes, satisfacción de pequeños anunciantes y tiempos de gestión. Puede ser necesario ajustar las tarifas de acuerdo con la demanda observada.

4.4.5. Cambios a nivel de procesos

Estandarización de las Condiciones Comerciales

Es necesario definir una política comercial clara y distinta de la venta tradicional, con tarifas y descuentos fijos o dinámicos para espacios laterales. Especificar límites de compra y condiciones de vencimiento.

Criterios de Priorización y políticas de precios dinámica

Es necesario establecer criterios de priorización: si un cliente grande pide un espacio de último momento, ¿tiene prioridad sobre lo vendido en la plataforma automatizada?

La lógica base establece que la prioridad siempre es garantizar el cumplimiento de los compromisos asumidos en los contratos de monto fijo. Estos acuerdos representan la fuente principal de ingresos asegurados y su incumplimiento puede generar penalidades económicas y dañar la relación comercial con los grandes anunciantes. Una vez cumplidas las obligaciones de monto fijo, la automatización gestiona la venta del inventario disponible, conocido como *scatter*. En este nivel, el sistema puede aplicar criterios de precios dinámicos que varían según la cercanía a la fecha de emisión, la demanda del mercado o la proyección de audiencia de la franja horaria. En muchos casos, el *scatter* se subdivide en niveles: un *scatter premium*, donde se intenta obtener el mayor valor posible por espacios de buena calidad no comprometidos en monto fijo; un *scatter general*, con inventario promedio a precios regulares; y finalmente el remanente, que es el sobrante de más bajo valor y que suele venderse con descuentos significativos antes de perderse.

La plataforma automatizada debe seguir criterios técnicos adicionales para definir esta priorización: por ejemplo, puede ajustar precios en tiempo real según la demanda y el comportamiento del mercado, priorizar campañas o anunciantes con buen historial de cumplimiento o mayor volumen de inversión, y ponderar el valor del inventario según la afinidad con el público objetivo del anunciante o la relevancia de la franja horaria.

Controlar ejecución del convenio de monto fijo

Esa es una de las preocupaciones centrales planteadas: garantizar que lo comprometido se ejecute y evitar que el cliente "sobrecumpra" segundos solo por asegurar inventario y luego no los utilice, generando depreciación y pérdida de valor del inventario a medida que avanza el año.

Para poder controlar, en primera instancia, respetar la vigencia de los convenios. Hoy ya existe una ventana de ejecución especificada. En lo posible definir un cronograma de consumo trimestral o mensual dentro del convenio. Esto obliga al anunciante a ejecutar una proporción de su compra en cada período y permite al canal detectar si el consumo viene atrasado. Ante desvíos, se deben activar alertas y reuniones comerciales. En algunos mercados si el anunciante no usa los segundos comprados, los pierde sin posibilidad de reembolso o extensión.

Otra medida efectiva es limitar el volumen de compra de acuerdo con el historial de uso real del anunciante (como si fuera un presupuesto), exigiendo una estimación de campaña más ajustada y validada por el área comercial. Es preferible extender el contrato y aumentar el límite en la medida en que el anunciante efectivamente vaya ejecutando su plan y no bloquee capacidad sin usar. Siempre está la posibilidad de convertir a otro sector, o pautar como PNT.

Como alternativa se puede admitir que un cliente revenda o intercambie el remanente con otros anunciantes o en otras fechas, en lugar de fijar un límite rígido.

5. Conclusiones de la Tesis

5.1. Conclusiones generales

Se puede resumir la propuesta en grandes 2 vertientes, por un lado, la mejora de la eficiencia de los procesos actuales, y la búsqueda de nuevos modelos de venta que capturen valor.

La investigación identificó que los procesos de venta y de asignación de pauta en la empresa se realizan en gran medida de forma manual, ocupando innecesariamente al personal en labores repetitivas y susceptibles de errores humanos. Esto a su vez incrementa los costos operativos y reduce la agilidad para adaptarse a las fluctuaciones del mercado. Esto se debe en parte a que los sistemas no han podido acompañar los cambios en el negocio. A esto hay que agregar el concepto que expone la transformación digital: una mera digitalización de los procesos actuales no va a producir ventajas por sí misma.

El trabajo de campo revela que existe un porcentaje significativo de inventario no aprovechado, el cual representa una oportunidad de negocio latente para el canal. Al incorporar automatización, se logra reducir el tiempo y la complejidad operativa requeridos para negociar espacios de última hora, permitiendo captar anunciantes que no suelen comprar convenios anuales o paquetes costosos. A su vez, las agencias de medios expresaron interés en modalidades de acceso rápido a inventario, lo que refuerza la pertinencia de la propuesta. Desde la perspectiva tecnológica y organizacional, la automatización empodera al equipo comercial mediante herramientas de gestión y análisis en tiempo real, acelerando la toma de decisiones y reduciendo errores manuales. Por ende, la implementación de un sistema automatizado de venta de remanentes potencia la eficiencia interna y satisface a un segmento de clientes que demanda inmediatez y precios competitivos, en coherencia con la creciente digitalización del mercado publicitario.

En un contexto en donde la facturación por publicidad se ha ido reduciendo por el ingreso de disruptores, es necesario tratar de reducir las ineficiencias. Esta última estrategia va en

consonancia con el concepto de “cosechar”, maximizando el valor del proceso de venta actual.

Las transformaciones propuestas en el plano organizacional y de procesos apuntan a equilibrar el nuevo modelo de venta automatizada con el sistema tradicional que, hasta ahora, ha brindado estabilidad comercial a la empresa. Tanto ejecutivos como agentes de ventas dan un alto valor a las relaciones personalizadas y a la flexibilidad actual de los convenios. No obstante, se evidencia una voluntad de adoptar modalidades innovadoras para captar anunciantes que hoy no acceden a la TV, siempre y cuando se mantenga la atención directa a los grandes clientes. De esta forma, se abre una oportunidad para diseñar un esquema dual: por un lado, convenios personalizados y negociaciones anuales; por otro, venta automatizada y venta por audiencia, enfocadas en espacios de menor presión comercial, a modo de pilotos iniciales.

En este sentido, la creación o redefinición de roles especializados refuerza la necesidad de dotar a la organización de capacidades para atender la dinámica de la compra programática y el análisis de datos. A su vez, libera a los ejecutivos para enfocarse en negociaciones clave, al tiempo que el personal de comerciales pasa a supervisar la plataforma digital y dar soporte inmediato a las consultas. Para que todo ello funcione, se requiere un plan de capacitación continuo, que no solo instruya en el uso de herramientas tecnológicas, sino que también muestre a los equipos las ventajas de la segmentación y la venta por audiencias.

Por otra parte, la implantación de políticas comerciales más claras reduce las fricciones típicas de integrar una nueva modalidad de venta. Esto implica mayor coordinación con Programación y Producción. El seguimiento del cambio se encomienda a un comité que valide periódicamente los resultados de la automatización y ajuste las tarifas, los procesos y las capacitaciones en función de datos reales. Así, la empresa no adopta una posición más competitiva en el mercado publicitario, sino que también protege la relación con el cliente.

El modelo de mercado automatizado apunta principalmente a añadir valor de experiencia que hace referencia Wade [18]. Por un lado, baja las barreras de ingreso para pequeños anunciantes; por otro, abona a la visión de plataforma al sumar un mercado de último

minuto para espacios sobrantes, integrable con la compra digital de otros medios. De esta manera, se mejora la eficiencia operativa y se enriquece la experiencia de compra para un segmento de clientes que no suele pautar en TV convencional.

Además, la estrategia de “ocupar” (según la terminología de Wade) fundamenta que la empresa se tiene que posicionar en una “vacante de valor” apoyada en la publicidad digital, pero sin renunciar a sus fortalezas tradicionales. De esta forma, se construye una oferta basada en datos y automatización que puede convivir con los grandes convenios anuales, a la vez que se atraen nuevos clientes en un formato más flexible. Así, la empresa explora un área adyacente —la pauta programática— sin caer en conflictos directos con su modelo tradicional, utilizando la transformación digital para generar ingresos incrementales y reforzar su propuesta de valor.

La integración tecnológica posibilita la aplicación de reglas lógicas o algoritmos de optimización que, tomando en cuenta la audiencia, la categoría del anunciante y las restricciones regulatorias, definen la ubicación óptima de cada anuncio para maximizar la rentabilidad de la tanda. Por último, una visión clara de los saldos pendientes, la ocupación efectiva y el desempeño de cada franja horaria ayuda al canal a gestionar con mayor precisión sus plazos, ajustando precios y estrategias promocionales en función de la demanda real. Estas oportunidades de mejora repercuten en un aumento de la eficiencia y en la capacidad de responder de manera rápida y eficaz a las exigencias de un entorno publicitario cada vez más competitivo.

La incorporación de un CRM con capacidades de configurar y cotizar convenios permite gestionarlos de manera más flexible y precisa, facilitando la negociación y el seguimiento de cada cuenta. Por otro lado, la creación de una plataforma de venta por autoservicio y la automatización del pautado otorgan agilidad al ciclo comercial: los anunciantes pueden ver disponibilidad de espacios, subir sus piezas y definir parámetros de campaña de forma prácticamente autónoma, mientras que el canal concentra menos recursos en tareas repetitivas y reduce errores de ejecución.

En paralelo, la adopción de módulos de optimización de pauta comercial (para asignar spots de manera eficiente) y de algoritmos que ajustan precios según oferta y demanda, permite mejores rendimientos del inventario. Esto último, alineado con las técnicas de

gestión de ingresos, posibilita además la venta basada en audiencias. Finalmente, la integración de datos de rating y métricas de rendimiento posibilita medir de manera objetiva el impacto de las campañas y nutrir modelos predictivos de ocupación, evitando saturaciones o espacios ociosos.

5.2.Futuras líneas de trabajo

Una de las dificultades más grandes encontró este trabajo de investigación fue el poco desarrollo existente de la de venta publicidad por vías de streaming a nivel de las plataformas en donde se encuentra disponible la empresa. Este canal de distribución es fundamental para el negocio de Connected TV, que se encuentra en pleno crecimiento y abre las puertas a un nuevo mercado publicitario, con mucha más precisión en la segmentación, y que resulta complementario al modelo actual. Es muy probable que, para poder avanzar en esto, lo tenga que hacer todo el sector televisivo en su conjunto, en alianza con las empresas de cable e internet locales.

Hoy en día existen ingresos por derechos de distribución que hacen poco atractivo este modelo, pero si nos fijamos en las tendencias globales, la televisión tradicional corre el riesgo de quedar relegada en términos de relevancia para el público, afectando directamente los ingresos publicitarios debido a que los anunciantes buscan cada vez más precisión, eficiencia y datos avanzados en la entrega de sus mensajes comerciales.

Por último, la industria local de televisión a través de marcos regulatorios y acuerdos comerciales homogéneos, debería avanzar hacia un mercado de demanda de publicidad unificado, junto con formatos estandarizados de tráfico publicitario y con metodologías de medición y verificación. Un ecosistema integrado, que combine automatización tecnológica con acuerdos comerciales bien definidos y estandarizados permitirá realizar compras y distribución automatizadas de publicidad en múltiples canales locales al mismo tiempo.

6. Referencias bibliográficas

- [1] PricewaterhouseCoopers, «Navigating the decline of linear TV», PwC. Accedido: 5 de septiembre de 2024. [En línea]. Disponible en:
<https://www.pwc.com/us/en/industries/tmt/library/the-future-of-linear-tv.html>
- [2] SmartyAds, «What is Programmatic Advertising? How It Works - SmartyAds». Accedido: 5 de septiembre de 2024. [En línea]. Disponible en:
<https://smartyads.com/blog/what-is-programmatic-advertising>
- [3] K. Basin, *The Business of Television: Updated and Expanded Second Edition*, 2.^a ed. New York: Routledge, 2024. doi: 10.4324/9781003178095.
- [4] P. M. Napoli, *Audience economics: media institutions and the audience marketplace*. New York: Columbia University Press, 2003.
- [5] A. Odynski, «A Guide to Advanced TV Targeting», IAB. Accedido: 21 de febrero de 2025. [En línea]. Disponible en: <https://www.iab.com/news/advanced-tv-targeting-guide/>
- [6] N. Figas, «TV Advertising Explained: Linear, Connected TV, OTT and Advanced TV», Clearcode. Accedido: 5 de septiembre de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://clearcode.cc/blog/tv-advertising-explained/>
- [7] M. Yap, «What Is Linear TV? How Linear Advertising Works (2025)», MNTN. Accedido: 3 de febrero de 2025. [En línea]. Disponible en:
<https://mountain.com/blog/linear-tv-advertising/>
- [8] A. Hajmi y I. Penelas, «Inside Uruguay 2024», Kantar IBOPE Media, mar. 2024. Accedido: 7 de diciembre de 2024. [En línea]. Disponible en:
<https://kantaribopemedia.com.uy/banner/contenido/INSIDE2024Uruguay.pdf>
- [9] content: M. MECLABS design: Scott McDaniel, code: Steve Beger, «Marketing Chart: Which advertising channels consumers trust most and least when making purchases», MarketingSherpa. Accedido: 7 de diciembre de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://marketingsherpa.com/article/chart/channels-customers-trust-most-when-purchasing>
- [10] M. A. González Lobo, E. Carrero López, y G. Mariñas González, *Manual de planificación de medios: todo lo que hay que saber para planificar correctamente*

- los medios*, 6a edición actualizada y Ampliada. en Libros profesionales de empresa. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC Editorial, 2018.
- [11] C. Arigón, J. Nari, I. Dufour, y B. Díaz, «Introducción a Indicadores y Campañas | Equipo De Trabajo De Métricas», IAB Uruguay. Accedido: 1 de marzo de 2025. [En línea]. Disponible en: <https://www.iab.com.uy/introduccion-a-indicadores-y-campanas-equipo-de-trabajo-de-metricas/>
- [12] «Programmatic: Hard at Work or Hard Work?», Nielsen. Accedido: 2 de diciembre de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.nielsen.com/insights/2014/programmatic-hard-at-work-or-hard-work/>
- [13] D. Kosorin, *Introduction to Programmatic Advertising*. Prague: Ad Tech Research, 2016.
- [14] «(13) Why Demand Side Platforms Have Not Cracked The National TV Code | LinkedIn». Accedido: 6 de diciembre de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/why-demand-side-platforms-have-cracked-national-tv-code-long-ellis/>
- [15] «The Inefficiency Of Selling Linear and Streaming TV Separately», TVREV. Accedido: 30 de octubre de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.tvrev.com/news/inefficiency-selling-linear-streaming-tv-separately>
- [16] dgilmore, «The automated broadcast TV marketplace: What’s new for buyers and sellers», WideOrbit. Accedido: 7 de diciembre de 2024. [En línea]. Disponible en: <https://www.wideorbit.com/blog/automated-broadcast-tv-marketplace/>
- [17] «AUDIENCE BASED TRADING REPORT», Imagine Communications. Accedido: 11 de marzo de 2025. [En línea]. Disponible en: <https://imaginecommunications.com/audience-based-trading-report/>
- [18] J. Loucks, J. Macaulay, A. Noronha, y M. Wade, *Digital vortex: how today’s market leaders can beat disruptive competitors at their own game*. Lausanne, Switzerland: IMD - International Institute for Management Development, 2016.
- [19] M. Müller-Bungart, Ed., *Revenue Management with Flexible Products: Models and Methods for the Broadcasting Industry*. en SpringerLink Bücher. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2007. doi: 10.1007/978-3-540-72316-5.

- [20] J. P. Kotter, W. C. Kim, y R. A. Mauborgne, *HBR's 10 must reads on change management (including featured article "Leading Change," by John P. Kotter)*. Harvard Business Press, 2011.
- [21] A. Osterwalder y Y. Pigneur, *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New York: Wiley&Sons, 2013.
- [22] J. Mejía Navarrete, «El muestreo en la investigación cualitativa», *Investigaciones Sociales*, vol. 4, pp. 165-180, jun. 2014, doi: 10.15381/is.v4i5.6851.
- [23] F. C. Cabrera, «CATEGORIZACIÓN Y TRIANGULACIÓN COMO PROCESOS DE VALIDACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN INVESTIGACIÓN CUALITATIVA», vol. 14, 2005.
- [24] «Flokzu Software BPM | Automatización de Procesos En La Nube». Accedido: 27 de febrero de 2025. [En línea]. Disponible en: <https://flokzu.com/es/>
- [25] M. Hammer, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, 1st ed. Nashville: HarperCollins Publishers, 2006.

ANEXO 1







Subcategorías	Pregunta a gerente comercial	Preguntas a Vendedores	Preguntas a agente comercial
Procesos Comerciales	¿Cómo es el proceso comercial típico?	Describa cómo es el proceso que sigue desde que identifica a un cliente potencial hasta que logra cerrar la venta. ¿Qué partes de este proceso considera que funcionan bien y cuáles podrían mejorar?	<p>- Describa cómo es el proceso que sigue desde que recibe una orden de pauta hasta que se completa la tanda.</p> <p>- ¿Qué partes de este proceso considera que funcionan bien y cuáles podrían mejorar?</p> <p>- ¿Cuál es el mínimo de anticipación requerido para pautar?</p>
Gestión de Inventario	<p>¿Con cuanta anticipación se vende el inventario?</p> <p>¿Qué proporción del inventario se estima no se vende por adelantado?</p> <p>¿Cuáles son los sectores que se venden mejor?</p> <p>¿Cuáles son los beneficios de la venta anticipada?</p>	¿Cómo maneja la disponibilidad del inventario publicitario al momento de ofrecer espacios a los clientes? ¿Qué tan fácil o difícil resulta vender la totalidad del inventario?	<p>¿Cómo se gestiona actualmente el inventario publicitario?</p> <p>¿Cómo es la relación entre pauta recibida e inventario disponible?</p>
Performance Financiera	<p>¿Qué retos encuentra al tratar de alcanzar los objetivos financieros de ventas?</p> <p>¿Cómo podría la organización apoyar mejor al equipo comercial en este sentido?</p>		


Configuración de productos para pauta tradicional	<p>Explicar los esquemas de venta actuales para pauta tradicional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Explicar Franjas - Esquemas de precios para las franjas. - Explicar perfiles de programas y su afinidad con sectores de anunciantes <p>¿Qué tan flexible es la configuración de los productos que ofrecemos para adaptarse a las necesidades de los anunciantes?</p>	<p>¿Cuáles son los descuentos o bonificaciones que se manejan comúnmente?</p> <p>¿Cuáles son los criterios para aplicar dichos descuentos?</p> <p>¿En qué herramientas o documentos se apoyan a la hora de ofrecer dichas bonificaciones o descuentos?</p> <p>¿Cree que el tipo de productos que estamos ofreciendo se ajusta bien a lo que los clientes necesitan hoy en día? ¿Qué tipo de modificaciones considera que podrían ser útiles?</p> <p>¿Cuál es su opinión sobre un modelo que permita vender pauta de forma automatizada?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo se ingresan los convenios? - ¿Varían mucho de un año a otro? <p>¿Qué tan sencillo o complejo es el proceso de ingreso de convenios comerciales? ¿Hay aspectos que podrían ser más eficientes?</p>
Estructura organizacional	<p>¿Cómo percibe la estructura actual del equipo comercial?</p> <p>¿Cree que favorece el éxito en las ventas o hay elementos que podrían cambiarse para mejorar?</p>		<p>¿Qué tan efectiva es la comunicación entre los distintos equipos y departamentos?</p> <p>¿Cómo podríamos mejorar esta colaboración?</p>
Requerimientos tecnológicos		<p>¿Qué tipo de herramientas tecnológicas utiliza para gestionar sus ventas?</p> <p>¿Considera que estas herramientas cubren sus necesidades?</p>	<p>¿Qué herramientas tecnológicas utiliza para gestionar su trabajo diario (procesamiento de órdenes, ingreso de convenios, armado de tandas, etc.)?</p> <p>¿Considera que estas herramientas cubren sus necesidades?</p>

Expectativas de anunciantes y empleados		¿Qué opinión tiene sobre la posibilidad de automatizar la venta de inventario?	En cuanto a la adopción de una solución de automatización, ¿cómo percibe usted, como empleado del departamento comercial, esta solución? ¿Qué aspectos considera que podrían mejorarse para facilitar la aceptación y motivar al equipo?
Cambio cultural	<p>¿Cómo describiría la actitud del equipo frente a los cambios y la adopción de nuevas tecnologías y procesos?</p> <p>¿En su opinión, cuáles son los factores culturales que dificultan o facilitan la adopción de un modelo de venta automatizada?</p>		
Barreras percibidas		¿Existen barreras internas dentro de la organización que le dificulten vender de manera efectiva? ¿Qué cambios recomendaría para eliminarlas?	

ANEXO 2

Email solicitando autorización para realizar estudio de campo


To: Martín Lorenzo  
Ok Martín
De: Martín Lorenzo 
Filtrar por fecha: 25 de noviembre de 2024 at 4:03:00 p. m.
Para:  y 
Asunto: Autorización para investigación de tesis

Hola  como a andas?
Te escribo para pedirte autorización formal para hacer la investigación de campo, para mi tesis titulada "Automatización de Venta de Publicidad para TV Tradicional" cuyos objetivos son:

- 1) Evaluar la eficiencia operativa del proceso de ventas actual
- 2) Identificar ajustes necesarios para implementar la automatización
- 3) Analizar la viabilidad de implementar un modelo automatizado de venta de inventario remanente
- 4) Determinar las barreras y oportunidades organizacionales para el cambio.

Para la recolección de datos tengo planeado hacer:

- entrevistas con actores clave
- relevamiento y análisis documental,
- observación no participante

Dejo constancia que tanto la empresa como los informantes y documentos manejados serán mantenidos estrictamente confidenciales y sólo serán tratados los datos con fines estadísticos.

Abrazo,
Martín

ANEXO 3

Cuestionario para Agencias de Medios: Barreras y Oportunidades en la Automatización de la Venta de Inventario en televisión tradicional

Estimados colegas,

Queremos invitarlos a formar parte de un estudio académico, en el que estamos colaborando desde [REDACTED], sobre la evolución de la publicidad digital y su impacto en la televisión tradicional. Este estudio tiene como objetivo analizar nuevas estrategias y oportunidades en la venta de espacios publicitarios, en un contexto de transformación digital.

Como parte de esta investigación, les solicitamos su valiosa colaboración respondiendo un breve cuestionario. Sus respuestas serán clave para comprender mejor las necesidades del mercado y explorar soluciones innovadoras para optimizar la inversión publicitaria en televisión.

[ACCEDER A LA ENCUESTA](#)

Agradecemos de antemano su participación y quedamos a disposición para cualquier consulta.

Estimado(a) colega,

En el marco de un estudio académico sobre la digitalización de la planificación de pauta publicitaria para televisión tradicional, estamos interesados en conocer su perspectiva sobre nuevas modalidades de pauta. Su participación es completamente confidencial y contribuirá a generar conocimiento relevante para la mejora de los procesos de publicidad en televisión. Agradecemos su tiempo y disposición para completar este cuestionario.

Sección 1: Información General

¿Cuál es su cargo dentro de la agencia?

- Director de Medios
- Planificador de Medios
- Otro

¿Ha gestionado campañas usando la televisión tradicional como medio?

Sí / No

¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre compra programática en televisión?

(1 - nulo, 5 - muy alto)

¿Ha gestionado campañas mediante compra programática en medios digitales (web y otras plataformas incluyendo Advanced TV)?

Sí / No

¿Considera que la compra programática en televisión lineal podría aportar valor a las campañas? (1- valor nulo, 5 - muy alto valor)

¿Considera que la pauta automática de tanda en televisión tradicional podría aportar valor a las campañas? (1- valor nulo, 5 - muy alto valor)

¿Qué modalidades considera que se adaptan mejor a la compra programática?

Cuenta corriente

Monto fijo

¿Qué tipo de inventario considera atractivo para una pauta automática? (marque todas las que aplica)

Inventario sector lateral

Inventario sector premium

Minuto de oro

Posición en tanda

¿Qué tan relevante considera integrar la televisión en otras estrategias de compra programática actuales? (1 - nada relevante, 5 - muy relevante)

¿Qué tan necesaria considera la implementación de compra programática por parte de los canales tradicionales? (1 - innecesario, 5 - muy necesario)

¿Qué beneficios esperaría su agencia al trabajar con un sistema de compra automatizada en televisión? (Seleccione todas las opciones que correspondan):

- Mejorar la eficiencia operacional
- Acceso a inventarios en tiempo real
- Mejora en la segmentación de audiencia
- Simplifica la planificación entre varios medios

¿Qué factores considera que limitan la implementación de sistemas automatizados de pauta en televisión tradicional? (Seleccione todas las opciones que correspondan):

- Integración/modificación de sistemas existentes
- Resistencia al cambio por parte de los clientes
- Resistencia al cambio por parte de los medios
- Métricas de performance anticuadas
- Dificultad para segmentar en televisión tradicional
- Capacitación del personal
- Se requieren nuevas estructuras a nivel organizativo

¿Qué métricas son importantes para evaluar la efectividad de un sistema automatizado de pauta en televisión? (Seleccione todas las opciones que correspondan):

- GRP
- Costo por visualización (CPV)
- Tiempo mínimo entre el pautado y la salida al aire

Precisión en la segmentación de audiencia.

¿Cómo cree que la automatización podría impactar en la relación entre agencias y anunciantes?

- Positivo
- Negativo
- Neutral

¿Cómo cree que la automatización podría impactar en la relación entre agencias y medios de televisión?

- Positivo
- Negativo
- Neutral

¿Qué mejoras o cambios recomendaría para que un sistema automatizado sea exitoso en televisión tradicional?

(La TV programática se refiere a la compra/pautado automatizado de espacios publicitarios basada en datos)

Muy alto / Alto / Moderado / Bajo / Nulo

¿Considera que la venta automática de inventarios en televisión podría aportar valor a las campañas?

Muy valiosa / Valiosa / Neutral / Poco valiosa / No valiosa

¿Qué modalidad de pauta publicitaria le interesa más?

- Pauta de inventario remanente.
- Pauta de inventario premium.

- Pauta basada en GRP (Gross Rating Points).
- Otro (especificar): _____

Respecto a la pauta basada en GRP, ¿cómo evalúa la importancia de esta modalidad para planificar sus campañas?

Muy importante / Importante / Neutral / Poco importante / Nada importante

¿Qué tan relevante considera integrar la televisión en otras estrategias de compra programática actuales?

Muy relevante / Relevante / Neutral / Poco relevante / Nada relevante

Sección 3: Barreras Percibidas

¿Qué factores considera que limitan la implementación de sistemas automatizados en televisión? (Seleccione todas las opciones que correspondan):

- Falta de infraestructura tecnológica adecuada en las agencias
- Resistencia al cambio en el mercado.
- Incompatibilidad con las herramientas actuales de planificación.
- Falta de métricas claras de resultados.

Otro (especificar): _____

¿Qué desafíos operativos podría enfrentar su agencia para adoptar un sistema de compra automatizada?

- Capacitación del personal.
- Adaptación de procesos internos.
- Integración con sistemas actuales.

Otro (especificar): _____

Sección 4: Oportunidades Percibidas

¿Qué beneficios esperaría su agencia al trabajar con un sistema de venta automatizada en televisión? (Seleccione todas las opciones que correspondan):

- Optimización de costos en inventarios remanentes.
- Acceso a inventarios en tiempo real.
- Mejora en la segmentación y personalización de campañas.
- Mayor flexibilidad en la planificación.

Otro (especificar): _____

¿Cómo podría la automatización contribuir al rendimiento de las campañas de sus clientes?

- Aumentar el alcance efectivo.
- Reducir costos.
- Mejorar el análisis post campaña.

Otro (especificar): _____

Sección 5: Métricas y Control

¿Qué métricas son indispensables para evaluar la efectividad de un sistema automatizado en televisión? (Seleccione todas las opciones que correspondan):

- Costo por Mil (CPM).
- GRP
- Tiempo mínimo entre el pautado y la salida al aire.
- Precisión en la segmentación de audiencia.

Otro (especificar): _____

Sección 6: Perspectivas Futuras

¿Qué funcionalidades o características serían esenciales para que su agencia adoptara un sistema automatizado?

¿Tendría su agencia interés en participar en un programa piloto para implementar esta tecnología?

Sí / No / Quizás

¿Cómo cree que la automatización podría impactar en la relación entre agencias y anunciantes?

Positivo / Negativo / Neutral (Explique su elección): _____

Sección 7: Comentarios Finales

¿Qué mejoras o cambios recomendaría para que un sistema automatizado sea exitoso en televisión tradicional?

ANEXO 4

Ley 20.383 Artículo 54

(Tiempo destinado a publicidad). - Los servicios de difusión de contenido audiovisual de radio, televisión abierta y televisión para abonados en sus señales propias cuando sea el caso, podrán emitir un máximo de quince minutos de mensajes publicitarios por cada hora de transmisión cuando se trate de servicios de radiodifusión de televisión, y veinte minutos de mensajes publicitarios por hora cuando se trate de servicios de radiodifusión de radio. En el caso de los servicios de radiodifusión de televisión, dicho tiempo máximo se aplicará a cada señal.

La mencionada limitación será aplicada entre las 8:00 y las 16:00 horas de cada día para el caso de servicios de radio, y entre las 18:00 y 00:00 horas cuando se trate de servicios de televisión abierta y televisión para abonados.

En todos los casos existirá un margen de tolerancia de sesenta segundos por hora para los servicios de difusión situados en Montevideo y de ciento veinte segundos por hora

para los servicios de difusión situados en los demás departamentos del país. Los márgenes de tolerancia antes referidos se incrementarán al doble, es decir, a ciento veinte y doscientos cuarenta segundos por hora, para Montevideo y para los demás departamentos del país, respectivamente cuando la publicidad se emita en programas realizados en vivo.

En épocas de incremento del movimiento comercial podrán aumentarse los márgenes publicitarios hasta cinco minutos más por hora, no acumulables, previa comunicación a la Unidad Reguladora de Servicios de Comunicaciones, que fijará las fechas de tales excepciones.

En ningún caso estos tiempos serán acumulables. La publicidad no tradicional se computará dentro del tiempo máximo antes referido cuando la duración del mensaje supere los sesenta segundos.

No se computarán dentro del tiempo publicitario expresado:

- A) La autopromoción ni los comunicados oficiales.
- B) La publicidad que se emita utilizando el sistema de sobreimpresión sin sonido sobre imagen emitida.
- C) La publicidad estática en la transmisión de eventos públicos ni el emplazamiento de productos.

Los mensajes publicitarios sobreimpresos en la televisión (textos inscriptos sobre figuras) no deben ocupar más de un dieciseisavo de la pantalla ni exceder de las ocho menciones de diez segundos cada una, por hora, no acumulables.

A los efectos del contralor del cumplimiento del máximo de quince minutos de mensajes publicitarios por cada hora de transmisión, se tomará como medida de control períodos semestrales de emisión.

ANEXO 5

Mejoras o cambios recomendados para lograr el éxito en la automatización (pregunta libre)

- “Que se considere como un medio digital y no TV tradicional.”
- “Capacitación al usuario es fundamental y seguimiento por parte del equipo comercial para que no quede abandonado el uso.”
- “El éxito, más allá del sistema o forma de comercialización, siempre va a estar ligado al contenido que genere la audiencia y el precio.”
- “Contar con un dashboard similar al de las plataformas sociales habituales para visualizar los datos
- “El cambio debería implicar una evolución que reivindique la importancia de la TV en el ecosistema de la comunicación. Los KPIs tradicionales de TV como alcance, frecuencia y GRPs perdieron protagonismo en favor de las métricas digitales como CPC, IS, CPV, CPL, etc...sumado al poco poder de segmentación y cero trackeo que posee la TV. Mas allá que algunas agencias podamos tener sistemas integrados de pauta o reporting on y off, el mercado todo debería ir hacia la entrega de info consolidada (incluso con las métricas de visualizaciones de contenidos de TV abierta en RRSS) y poner a la TV en el mismo nivel de efectividad que digital. Es un tema complejo que entiendo los canales y las organizaciones como AUDAP, CUAM etc se deberían estar ocupando. Si en algún momento sienten que podemos colaborar con uds buscando soluciones que aporten crecimiento para la industria, no duden en llamarnos. ¡Estamos todos en el mismo barco! ¡gracias, SIs!”
- “Avanzar en la posibilidad de comprar por TPR, estableciendo costo por punto de rating máximo (en forma similar a como hoy en digital se pueden establecer CPM o CPVs máximos).”

- “Implementar algoritmos de inteligencia artificial para ajustar la parrilla en tiempo real según ratings, tendencias y comportamiento de la audiencia. Integrar análisis predictivo para mejorar la distribución de contenido en función de horarios y perfiles de televidentes.”
- “ensayo/error”