



*Universidad Tecnológica Nacional
Facultad Regional Buenos Aires*



UTN.BA
ESCUELA DE
POSGRADO

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Especialización en Ingeniería Gerencial

*"Plan de factibilidad estratégico y económico
financiero para una empresa productora de
medios en el ramo de documentales históricos"*

Alumno: Lic. Marcelo Baratti

**Directora de la Carrera: Dra. Sandra Patricia
Fernández**

Tutora: Dra. Sandra Patricia Fernández

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 16/01/2023

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
EL PROBLEMA Y SUS ANTECEDENTES	11
MATERIALES Y MÉTODOS A EMPLEAR PARA LA RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA	17
Materiales estratégicos	17
<i>El modelo de las cinco fuerzas de Porter</i>	17
<i>Estrategias genéricas de Porter</i>	19
<i>Matriz PEST</i>	20
<i>Análisis FODA</i>	21
<i>Cruce FODA</i>	23
<i>Matriz de Ansoff</i>	24
Materiales económico financieros	25
<i>Punto de equilibrio</i>	25
<i>VAN o VPN</i>	26
<i>TIR</i>	27
<i>PRI</i>	27
RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA	29
Localización y distribución del producto	29
Alternativas para la distribución del producto	32
Alternativas en franquicias internacionales	35
Plan publicitario	36
Guía memoria de formato audiovisual	38
<i>Ficha de proyecto</i>	39
<i>Idea, Storyline y Sinopsis</i>	39
<i>Tratamiento narrativo</i>	40
<i>Ejemplos hipotéticos de personajes</i>	40
<i>Elementos estructurales del tratamiento narrativo</i>	41
<i>Tratamiento audiovisual</i>	41

<i>Gestión de planos</i>	47
<i>Plan de viabilidad</i>	53
<i>Plan de producción</i>	54
<i>Inmuebles requeridos</i>	55
<i>Plan de financiación</i>	59
Marco de resolución estratégica	60
<i>El modelo de las cinco fuerzas de Porter</i>	60
<i>Las estrategias genéricas de Porter</i>	61
<i>Matriz PEST</i>	63
<i>Análisis FODA</i>	65
<i>Cruce FODA</i>	67
<i>Matriz de Ansoff</i>	70
Marco de resolución económica financiera.....	71
<i>Análisis de resultados de los indicadores de la alternativa 1</i>	72
<i>Análisis de resultados de los indicadores de la alternativa 2</i>	75
CONCLUSIÓN	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81

Lista de tablas

Tabla 1. Reparto técnico-Fase de Preproducción	56
Tabla 2. Reparto técnico-Fase de Producción	56
Tabla 3. Reparto técnico-Fase de Postproducción	57
Tabla 4. Reparto artístico	57
Tabla 5. Estimación de equipos y materiales necesarios	58
Tabla 6. Resumen de la inversión inicial	58
Tabla 7. Estrategias genéricas de Porter aplicadas al proyecto	62
Tabla 8. Matriz PEST aplicada al proyecto	63
Tabla 9. Análisis FODA o DAFO del proyecto	65
Tabla 10. Cruce FODA del proyecto	68
Tabla 11. Matriz de Ansoff del proyecto	70
Tabla 12. Estimación flujos netos de efectivo e indicadores financieros (Alternativa 1)	72
Tabla 12.1. Indicadores financieros de la Alternativa 1	72
Tabla 13. Financiamiento externo o bancario (Alternativa 2)	74
Tabla 14. Estimación flujos netos de efectivo e indicadores financieros (Alternativa 2)	74
Tabla 14.1. Indicadores financieros de la Alternativa 2	75

Lista de figuras

Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	18
Figura 2. Estrategias genéricas de Porter	19
Figura 3. Matriz PEST	21
Figura 4. Análisis FODA o DAFO	22
Figura 5. Cruce FODA	23
Figura 6. Matriz de Ansoff	24
Figura 7. Punto de equilibrio económico	25
Figura 8. Punto de equilibrio en volumen	26
Figura 9. Valor actual neto o valor presente neto	26
Figura 10. Tasa interna de retorno o de rendimiento	27
Figura 11. Período de recuperación de la inversión	28
Figura 12. Mapa del AMBA	30
Figura 13. TN	30
Figura 14. La Nación+	31
Figura 15. América 24	31
Figura 16. Canal 26	31
Figura 17. C5N	31
Figura 18. Crónica HD o Crónica TV	32
Figura 19. Canal 9	32
Figura 20. Canal 13	33
Figura 21. América TV	33
Figura 22. Telefe	33
Figura 23. TV Pública	34
Figura 24. Encuentro	34
Figura 25. CINE.AR	34
Figura 26. The History Channel	35
Figura 27. National Geographic Channel	35
Figura 28. Discovery Channel	35
Figura 29. CNN	36
Figura 30. Dos cámaras de video de muy altas prestaciones Sony Profesional Pwx-X70	42
Figura 31. Trípode cámara réflex	42
Figura 32. Dos trípodes cámara de video	43

Figura 33. Dos Dolly para trípode	43
Figura 34. Un steadycam para cámara de alta prestación Flycam 5000	44
Figura 35. Una cámara fotográfica Reflex Nikon D7200 Kit Lente 18-140	44
Figura 36. Un micrófono principal SKp Pro-30 con cable de 5 metros	45
Figura 37. Un kit de micrófono de pértiga	45
Figura 38. Tres computadoras de altas prestaciones	45
Figura 39. Tres laptops Mac Book Pro 13.3 “Apple MF839LE/A	46
Figura 40. Dos discos duros externos Store ‘n’ Save Verbatim 3TB de escritorio	46
Figura 41. Un sillón clásico de estilo colonial para el presentador	46
Figura 42. Indumentaria presentador 1	47
Figura 43. Indumentaria presentador 2	47
Figura 44. Plano general	48
Figura 45. Plano general del presentador	49
Figura 46. Plano americano	49
Figura 47. Plano medio	50
Figura 48. Primer plano	50
Figura 49. Primerísimo primer plano	51
Figura 50. Plano detalle	51
Figura 51. Plano travelling	52
Figura 52. Plano contrapicado	52
Figura 53. Plano picado	53
Figura 54. Modelo de las cinco fuerzas de Porter del proyecto	60

Lista de abreviaciones y siglas

- \$ (peso argentino)
- A24 (América 24)
- AM (Amplitud Modulada)
- AMBA (Área Metropolitana de Buenos Aires)
- AMÉRICA TV (América Televisión)
- B2B (Business to Business)
- B2B2C (Business to Business to Consumer)
- C5N (Canal 5 Noticias)
- CABA (Ciudad Autónoma de Buenos Aires)
- CIP (Costos Indirectos de Producción)
- CNN (Cables News Network, que en español es Red de Noticias por Cable)
- COVID-19 (Coronavirus de 2019)
- CRÓNICA HD (Crónica High Definition, en español es Crónica Alta Definición)
- CRÓNICA TV (Crónica Televisión)
- DA (Debilidades y Amenazas)
- DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)
- DO (Debilidades y Oportunidades)
- EBIT (Earning Before Interests and Taxes, que en español es la Utilidad antes de Intereses e Impuestos o Utilidad Operativa)
- EBT (Earning Before Taxes, que en español es Utilidad antes de Impuestos)
- FA (Fortalezas y Amenazas)
- FO (Fortalezas y Oportunidades)
- FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
- GBA (Gran Buenos Aires)
- II.GG (Impuesto a las Ganancias)
- INCAA (Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales)
- MCU (Margen de Contribución Unitario)
- NA (Noticias Argentinas)
- NAT GEO (National Geographic)
- PBA (Provincia de Buenos Aires)
- PEST (Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos)
- PESTEL (Political, Economical, Sociocultural, Technological, Environmental and Legal, que en español es: Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ambientales y Legales respectivamente)

- PESTLE (Political, Economical, Sociocultural, Technological, Legal and Environmental, que en español es: Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Legales y Ambientales respectivamente)
- PRI (Período de Recupero de la Inversión)
- RAE (Real Academia Española)
- S.A. (Sociedad Anónima)
- S.E. (Sociedad del Estado)
- SICA (Sindicato de la Industria Cinematográfica Argentina)
- SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, que en español son fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas respectivamente)
- TEA (Tasa Efectiva Anual)
- TFI (Trabajo Final Integrador)
- TIR (Tasa Interna de Retorno o Tasa Interna de Rendimiento)
- TN (Todo Noticias)
- TNA (Tasa Nominal Anual)
- TV PÚBLICA (Televisión Pública)
- U\$S (dólar estadounidense)
- UCR (Unión Cívica Radical)
- USD (United States Dollar, en español dólar estadounidense)
- UTE (Unión de Trabajadores de la Educación)
- UTPBA (Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires)
- VAN (Valor Actual Neto)
- VPN (Valor Presente Neto)

INTRODUCCIÓN

El siguiente Trabajo Final Integrador consiste en desarrollar y establecer un plan de factibilidad estratégico y económico financiero para aplicar en una empresa productora de medios, en el ramo de documentales históricos. En toda su estructura se describe un problema, sus antecedentes, los materiales y métodos a emplear para la resolución de dicho problema y los lineamientos que ésta implica.

En otras palabras, en este trabajo se proyecta la factibilidad, precisamente, de un modelo de negocio que genere una productora independiente y que le venda el producto de documentales ucrónicos llamado “Ucronías de la Historia Latinoamericana, Año 2021” a canales de televisión, que principalmente se dediquen a la difusión de contenidos periodísticos. La intención principal es brindar un aporte para que el periodismo resuelva parte de sus crisis económicas a través de sus productos o servicios, pudiendo innovarse y entretener de manera diferente al gran público.

Se comercializaría el producto a otros canales que no sean únicamente de contenido noticioso, sino que también difundan películas, cortometrajes y documentales. De esa forma, esos otros medios de comunicación televisivos también podrían innovarse y crecer financieramente. Del mismo modo, sería oportuno que este proyecto compita en un futuro con los contenidos de características afines.

Al contratar a una productora independiente para la difusión de los documentales ucrónicos, los medios televisivos que hagan periodismo podrían innovarse, atraer y captar una nueva audiencia, retener a la actual, lograr entretenimiento, y crecer económica y financieramente para sostenerse como negocios rentables. Entonces, esto podría representar una alianza comercial o estratégica muy positiva para ambos, la productora y los medios de comunicación, identificándose esto como un modelo de negocios B2B.

En el problema y sus antecedentes se hace hincapié en la naturaleza de los documentales ucrónicos y a la crisis que padecen los medios tradicionales de comunicación de Argentina, ya sea por falta de innovación, audiencia, rating, presupuestos y/o por las crisis macroeconómicas constantes que sufre el país y que ha profundizado la pandemia del Covid-19. Si la pandemia logró afectar sectores poderosos del mercado, más aún era de esperarse para las empresas periodísticas, ya que muestran fragilidad ante los vaivenes de la economía.

Es fundamental explicar con claridad y precisión los materiales y métodos a emplear para la resolución del problema que sufren los medios de comunicación y para las funciones de la productora; ya sean los análisis estratégicos y de mercado, y los económicos financieros de rigor.

Estos deben ser lo suficientemente determinantes para consolidar a este plan de negocios y a las organizaciones periodísticas de televisión.

Antes de realizar las resoluciones estratégicas y económicas financieras, se ha presentado la futura localización del negocio y las alternativas para difundir el producto. También se ha elaborado una memoria audiovisual en donde se observa la ficha del proyecto, la idea, el storyline y la sinopsis, el tratamiento narrativo y audiovisual, y los planes de viabilidad, producción, presupuesto y financiación.

Para la factibilidad estratégica se apeló a los recursos como el modelo de las cinco fuerzas de Porter, sus estrategias genéricas, la matriz PEST, una matriz y cruce FODA y también una matriz de Ansoff. De esta manera, se desarrollan las estrategias y alianzas comerciales para neutralizar ciertas amenazas y potenciar las oportunidades que ofrece este nicho de mercado, y así presentar en las conclusiones por qué es conveniente y viable este plan de negocio.

En cuanto a la factibilidad económica financiera se realiza un paneo de cifras actualizadas de los comienzos de la actual década de 2020, proyectando los presupuestos operativos como materiales y recursos humanos, dentro de los ciclos de preproducción, producción y post producción. De ese modo se determinará en la conclusión, junto con el marco estratégico, qué tan rentable y viable es este plan.

También se estiman las variables de ingresos, costos y gastos a través de la estructura presupuestaria que determinan la proyección de los flujos de efectivo, el monto de la inversión y el análisis propio de rentabilidad y factibilidad de los documentales ucrónicos, en una productora de televisión existente e independiente. En otras palabras, se ha trabajado con el punto de equilibrio y los indicadores VAN, TIR y PRI para determinar la factibilidad financiera del proyecto.

EL PROBLEMA Y SUS ANTECEDENTES

El plan de negocios se inspira en las fuertes crisis que han padecido y siguen padeciendo las empresas periodísticas de la Argentina y que se ven forzadas a seguir patrones informativos tradicionales para conservar a su audiencia, pero con recetas y métodos ya superados y sin la innovación necesaria para mantenerse en sano crecimiento y que en un largo plazo pueden generar desinterés en su audiencia. Específicamente, el problema central consiste en ¿cómo implementar un género heterodoxo en medios audiovisuales (cuyas funciones son casi siempre la creación puntual de contenidos periodísticos), que sean lo suficientemente exitosos en captación de audiencia, así como, rentables económica y financieramente?

Como modelo de negocio, los documentales ucrónicos pueden aportar innovación informativa y crecimiento económico a las empresas audiovisuales de comunicación, Ahora bien, ¿qué es una ucronía? Según la RAE, la ucronía es la reconstrucción de la historia sobre datos hipotéticos. Lo que viene a ser algo parecido a ¿Cómo sería el mundo si Hitler hubiese ganado la Segunda Guerra Mundial o Napoleón Bonaparte la Batalla de Waterloo? (Olaya, 2021). En este sentido, los documentales ucrónicos son producciones audiovisuales que desarrollan hechos históricos alternativos.

En cuanto a la justificación, es importante que las empresas periodísticas generen y comercialicen nuevos ramos para la información y el entretenimiento de sus audiencias, ya que la falta de innovación ha perjudicado a este tipo de negocios junto a las crisis económicas de la Argentina. Por tales razones, un TFI que se oriente en el desarrollo innovador de sus productos puede servir como un modelo disruptivo.

La creación del proyecto informativo “Ucronías de la Historia Latinoamericana, Año 2021” es un guion piloto para desarrollar un modelo de negocio que conlleve a la resolución del problema planteado; se busca generar con este contenido nuevos formatos de productos informativos y de entretenimiento al gran público. Cabe destacar, que la idea original del proyecto de las ucronías de la Historia Latinoamericana fue presentada en el año 2016 como un trabajo práctico de innovación y requisito de la materia Proyecto Informativo en la UCA (Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires). El actual título lleva el año 2021 por ser pensado como posible ejecución, en cambio cinco años atrás fue una propuesta académica para el egreso de una carrera de grado (Soriano Díaz, Baratti, Brunello, Bustelli, & Lalor, 2016).

Ya sea por los riesgos crónicos que puedan presentarse tras las inestabilidades de la economía del país o por muchos otros factores internos y externos, no se refleja en los canales y productoras de televisión, que se dediquen solamente a lo periodístico, darle un giro positivo y buscar otra

manera de contar historias. Es notorio que tampoco suelen acceder frecuentemente a nuevos nichos de mercado y así poder lograr un cambio real y favorable para segmentar a estos, y obtener el sostenimiento económico necesario y progresivo. Además, a algunos medios les resulta complejo identificar y captar la audiencia apropiada; aquella audiencia que siempre está con ánimos de recibir nuevos esquemas o contenidos de entretenimiento e información, obviamente por parte del tipo de compañías de este estudio.

La profundización de la crisis en los medios de comunicación se acentúa cada vez más. Cabe señalar que el achique fue la tendencia en el año 2018 y para el año siguiente se presentaron conflictos en Telefe, C5N, NA y Página 12, que se constituyeron en verdaderos campos de batalla por paritarias y despidos. Hacia fines del primer año mencionado, los recortes en las empresas periodísticas han acumulado algo más de 3.300 pérdidas de trabajo y en 2019, un medio tan reconocido en este mercado como Telefe, avanzó con una sucesión de despidos los cuales han derivado en un conflicto en el que debió intervenir la Secretaría de Trabajo. Además, un canal como C5N y una agencia de noticias como NA arrancaron el mes enero de aquel año con paros, en reclamo por la falta del pago total de los salarios correspondientes de diciembre (Eleisegui, 2019).

La pandemia afectó contundentemente a las distintas actividades económicas del país. El entretenimiento y el esparcimiento sufrieron en 2020 y 2021 la peor crisis desde la debacle política y económica de 2001. De hecho, el cine, el teatro, la música y los distintos medios de comunicación sufrieron caídas significativas en ventas (Espada, 2021).

A lo que se quiere apuntar es a un tipo de colaboración para que estos inconvenientes tan difíciles de sobrellevar no sucedan, tanto para los empleadores de los medios como para sus trabajadores. Entonces son las empresas periodísticas de televisión y las productoras independientes, como alianza estratégico comercial, las que deben reformular sus maneras de producir contenidos, aplicar la innovación continuamente, acceder al canal de ingresos adecuados y de esa manera convertir a los medios de comunicación de Argentina en organizaciones sustentables y rentables en el mercado.

Además de la influencia del contexto económico, la crisis que sacude al sector de los medios también debe analizarse desde el punto de vista de lo que ofrecen las empresas periodísticas. El modelo de ingresos publicitarios predominante en Argentina está en una fase crítica, ya que los medios de comunicación descuidaron el tratamiento personalizado de los contenidos y eso generó la pérdida de público (Eleisegui, 2019). En otras palabras, es fundamental que en la comunicación constantemente haya un enfoque en cambiar el negocio y la cultura, reinventar a la profesión del periodismo e innovar en plataformas y narrativas. Todo eso para optimizar los rendimientos

económicos y las funcionalidades de un medio tradicional de comunicación (Roitberg & Piccato, 2015).

Las Ucronías de la Historia Latinoamericana 2021 enriquecerían las perspectivas de los medios televisivos y las de su audiencia objetivo. También contribuirían para que estos puedan lograr los fines planteados por los autores mencionados previamente, ya que son fundamentales que se cumplan y que los medios periodísticos tradicionales, como una productora televisiva independiente, se puedan consolidar, sostenerse en el tiempo y obtener ventaja competitiva.

Según un informe de la Universidad de San Andrés (2015), en base a un debate en donde la consigna fue “Periodismo televisivo, ¿sólo un espectáculo?”, señalaron entre otros que debido a los avances tecnológicos, el abordaje de contenidos desde las plataformas móviles y las redes sociales, ubican al periodismo en un enorme desafío; el cual consiste en la necesidad urgente de reinventarse, ya que el formato del noticiero televisivo está en un momento de crisis, pues cuando llega la hora del noticiero ya todo se ha visto. Cabe aclarar, que dicho debate e informe fueron en contexto de la 41^a Feria Internacional del Libro de Buenos Aires, en donde otros profesionales expresaron la dificultad de este tipo de programas con el avance indetenible de las redes sociales, como principal fuente de información para cualquier persona con un teléfono inteligente, mejor conocido como *Smartphone* (Universidad de San Andrés, 2015).

La crisis de los medios televisivos ha generado desde hace algún tiempo, problemas serios de audiencia en donde la migración de los usuarios de dichos medios se acrecienta cada día más, motivado a las multiplataformas de acceso a la información o programas desde todos los dispositivos digitales con los que cuenta la población (Respighi, 2019). Es por esto que se insiste con el tratamiento constante de renovación de contenidos, romper ciertos patrones y presentar nuevas formas de entretener al gran público.

Si bien la TV dejó de ser ese gran medio que reunía multitudes simultáneamente frente al aparato ubicado estratégicamente en el living o la cocina, no es menos cierto que continúa siendo la primera minoría de consumo hogareño en el país. En todo caso, su consumo tradicional pierde audiencia sostenida e ininterrumpidamente desde hace años, pero también suma nuevos e infinitos usuarios en otros formatos, plataformas, redes sociales y cuánta aplicación invada teléfonos o dispositivos móviles. Mientras el consumo audiovisual se expande, la creatividad y la variedad televisiva argentina se reducen (Respighi, 2019).

Según Roitberg y Piccato (2015), se debe insistir en la estrategia de innovación continua para el crecimiento, expansión y sostenimiento de las organizaciones periodísticas y demás medios masivos de comunicación. Apoyándose en este criterio, se sostiene y apunta a la idea de “hackear el periodismo”, aclarando que “hack” es recortar en inglés y haciendo hincapié en que se confunde

el término hacker con aquellos conocidos como los criminales informáticos. Eso no es así, ya que a estos se los define mejor como crackers, y los propiamente hackers se ocupan de otras cosas y orientan su tiempo y habilidades en otras competencias más productivas (Mancini, 2011).

En otras palabras, el último autor citado señala que existen los hackers en todas las profesiones u oficios, ya sean contadores, abogados, periodistas, ingenieros, panaderos, vendedores de autos, publicistas, entre otros. De lo cual, se concluye que personas en sus diferentes profesiones buscan la excelencia mediante caminos no ortodoxos, inexplorados o innovadores.

En este sentido, la cadena de creación de valor se desplaza hacia lo externo de las redacciones periodísticas. La manipulación post publicación y la propagación de los contenidos son constitutivos del valor de la información web. Igualmente, el remixado y la disponibilidad parainstitucional de los contenidos dinamitan la centralidad de los periodistas en la configuración del valor y vuelven programables a los medios. El valor del contenido también procede de una post producción distribuida que los publishers no controlan. El desafío es producir medios programables e inventar una gestión eficiente de contenidos y conversaciones generadas en otra parte (Mancini, 2011).

Precisamente, el guion del proyecto informativo contempla la producción y realización de documentales ucrónicos de la Historia Contemporánea Latinoamericana. Lo expresado por Mancini (2011), Piccato y Roitberg (2015) tiene su relación con el proyecto “Ucronías de la Historia Latinoamericana, Año 2021”, ya que éste buscará segmentar a un mercado específico; innovar a las productoras y canales televisión; entretener a las audiencias de una manera diferente a las tradicionales; adaptarse no solamente a lo que es la televisión, sino también a los diferentes dispositivos (teléfonos móviles, tabletas, computadoras, aplicaciones, entre otros) y lograr las tres principales metas que los últimos dos autores señalan en su obra *Periodismo Disruptivo*: cambiar el negocio y la cultura, reinventar a la profesión del periodismo e innovar en plataformas y narrativas.

Se piensa en este plan de negocios como una vía de innovación, vendiendo un producto o servicio que conecta al periodismo con la historia. Se sabe que entre ambas disciplinas hay cierta simbiosis; la prensa se alimenta de la historia para explicar la actualidad, pero también la historia de la prensa para conocer el pasado (López Franco, 2014).

Existen medios de comunicación que difunden contenidos de historia, pero este tipo de historias que se le presentarían al gran público, es decir las ucronías, son ficticias o hipotéticas que señalan otro curso de acciones y consecuencias muy diferentes a lo que realmente ocurrió y ocurre. Se trata de vender un contenido más que innovador para prevenir las crisis creativas y económicas acertadamente.

La prensa de calidad necesita refundar sus modelos periodísticos, organizacionales y de negocios para buscar el éxito sustentable en la transformación digital. Por eso mismo, reconvertir el portfolio de productos y principalmente la propuesta de valor social, igualmente que una transformación de la cultura y los perfiles profesionales son obligatorios en esta época tan compleja para los medios de comunicación de la Argentina (Roitberg & Piccato, 2015).

MATERIALES Y MÉTODOS A EMPLEAR PARA LA RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA

El proyecto “Ucronías de la Historia Latinoamericana, Año 2021” se estructura no solamente con todos sus procedimientos de preproducción, producción y post producción; gestión operativa de negocios (ingresos y de costos); la determinación puntual de las productoras y/o canales interesados en ejecutar este servicio informativo y de entretenimiento, sino también en un análisis estratégico previo en el que se armarán y diseñarán matrices de factores potenciales. Esas matrices servirán para tener una visión clara y un plan de acción inmediato para el devenir sustentable de este modelo de negocio.

En otras palabras, los materiales y los métodos que se aplicarán en la resolución del problema están divididos en dos secciones como bien se indicó en la introducción de este TFI: un marco estratégico y un marco económico financiero. En las dos secciones se hace referencia a los modelos e indicadores más adecuados para determinar la factibilidad de este plan. Es decir, las estrategias más apropiadas y las proyecciones económicas y financieras del producto como tal.

Materiales estratégicos

La estrategia básica de innovación, que permite saber en dónde está situado el equipo que quiera emplear este negocio, es el modelo de las cinco fuerzas de Porter y luego se puede pensar en una matriz como la PEST, que posteriormente permitirá el armado de un análisis FODA y un cruce FODA con potenciales estrategias para el negocio. También sería oportuno aplicar una matriz de Ansoff para determinar las cuatro combinaciones entre los mercados nuevos y existentes con los productos/servicios nuevos y existentes. Eso luego permitirá definir con mayor puntualidad aún, de qué tipo es el nicho de mercado al que se apunta y si el servicio es nuevo o existente y si es factible para comercializarlo.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter

Como claramente lo señala (David, 2008), este modelo de análisis competitivo es un enfoque muy utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas de diferentes sectores varía mucho en atención a los tipos de industrias o ramos en los cuales se desempeñan las compañías. Hay más competencia en las industrias con bajas ganancias. En este sentido, el efecto colectivo de las fuerzas competitivas es tan fuerte en algunos nichos que el mercado resulta poco atractivo desde el punto de vista de la obtención de utilidades.

Por esta razón, Michael Porter señala que la naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas:

- 1) Rivalidad entre empresas competidoras.
- 2) Ingreso potencial de nuevos competidores.
- 3) Desarrollo potencial de productos sustitutos.
- 4) Capacidad de negociación de los proveedores.
- 5) Capacidad de negociación de los consumidores.

El modelo se aplicará ventajosamente para lograr un beneficio aceptable si previamente:

- 1) Se identifican los aspectos o elementos claves de cada fuerza competitiva que inciden en la empresa.
- 2) Se evalúa la fuerza e importancia de cada elemento para la empresa.
- 3) Se decide si la fuerza conjunta de los elementos justifica que la empresa entre o permanezca en el nicho seleccionado.

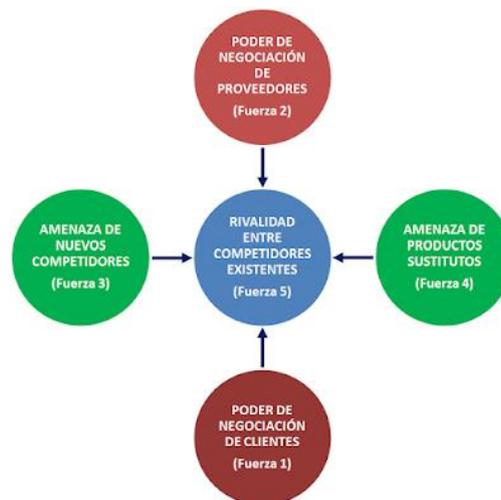


Figura 1. **Modelo de las cinco fuerzas de Porter**
(Calidad Total, 2016)

Si bien la enumeración es distinta entre lo señalado por (David, 2008) y la figura de ejemplo, bien señaladas están las fuerzas de Porter en relación a la competencia entre los diferentes rivales de un mercado específico. La Figura 1 muestra un claro esquema de cómo se puede estructurar esta estrategia en la resolución del problema.

Estrategias genéricas de Porter

Al tratarse de un plan de negocios, las estrategias genéricas de Porter se irán definiendo mejor con al darle inicio a las operaciones. Se hará mayor hincapié en el modelo de las cinco fuerzas. De todas formas, el diseño de estas posibles estrategias servirá como una orientación para la visualización de lo que quiere lograr con este plan de negocios.

Como un esquema general, Porter desarrolla tres estrategias genéricas para el comportamiento del negocio en su ámbito de mercado y se resumen en tres aspectos. La primera es la estrategia de costos, en donde se busca un liderazgo con costos más bajos o con estrategia de volumen, que puede servir para bajar precios o pudiendo hacerse más promociones para cubrir otras plazas.

La segunda es la diferenciación o especialización, que consiste en buscar algún liderazgo en cuanto al trabajo en la cadena de valor. Sirve para focalizar una empresa o negocio en necesidades puntuales del mercado o nicho. La tercera y última es la de enfoque de nicho o alta segmentación. En este caso el nicho de diferenciación busca destacarse en un segmento específico (UTN: Verrastro, Sebastián; Vidal, Mariano Daniel, 2021).

Estrategias genéricas Porter



Figura 2. **Estrategias genéricas de Porter**
(UTN: Verrastro, Sebastián; Vidal, Mariano Daniel, 2021)

En la figura 2 se presenta una tabla modelo. Esta sirve para presentar y definir las tres estrategias genéricas Porter, que como bien se indicó previamente orienta para definir claramente la estrategia de entrada al nicho o mercado donde se va a desempeñar el proyecto de las ucronías.

Matriz PEST

¿En qué consiste esta herramienta? Sirve para realizar un análisis estratégico al igual que el modelo de las cinco fuerzas de Porter, cuyas iniciales son las que le dan el nombre, ya que se trata de los factores políticos, económicos, sociales (o socioculturales) y tecnológicos. Además, se incluyen otros dos factores: los ecológicos y los legales y entonces la matriz se llamaría PESTEL o PESTLE. De todas maneras, los ecológicos suelen integrarse en lo social y lo legal en lo que refiere a lo político (Martín, 2017).

Algunas de las ventajas de este análisis según (Martín, 2017), son:

- 1) Se adapta a cada caso. Es decir, que hay factores que pueden enmarcarse dentro de otros. Por ejemplo, el legislativo puede integrarse fácilmente dentro del político e industria se puede incluir en economía.
- 2) Ayuda a la toma de decisiones. Esto es porque el conocimiento del mercado y de los factores que marcan su crecimiento o declive, su potencial y su atractivo, permiten identificar y controlar los riesgos de operación y la conveniencia de entrar o no en el negocio.
- 3) Tiene un enfoque proactivo. Es decir que se anticipa a los cambios y visualiza tendencias futuras, de modo que el negocio va un paso adelante y no tendrá que esperar a reaccionar precipitadamente ante las nuevas características del mercado.
- 4) Es de aplicación amplia. Tanto si se aplica para tomar decisiones en la creación de una nueva empresa, la expansión de una oficina hacia otro país o región, la redefinición de una marca, una posible adquisición o la entrada de nuevos socios. En este sentido, el análisis o matriz PEST permite conocer detalladamente las tendencias que marcarán el futuro del mercado.

Cabe aclarar que, dentro del amplio ámbito de aplicación estratégica de esta matriz se puede inferir una desventaja específica en cuanto a que la toma de decisiones desde el punto de vista operativo requiere de otros instrumentos de carácter táctico o específico, que finalmente serán necesarios en la concreción de los objetivos a corto plazo que se haya trazado la planificación de la empresa o negocio. En otras palabras, por ejemplo, el objetivo de crecimiento económico debe estar enmarcado en metas o estrategias específicas que definan un resultado o rango de resultados, para ir midiendo ese crecimiento económico cuantitativamente. En el caso de que se establezca el crecimiento económico por medio de la creación de valor, se deben establecer indicadores de gestión específicos a lograr en un rango cuantitativo de resultados.

Se deben definir claramente las políticas de pagos, de cobranzas, de endeudamiento, de inventarios, entre otras políticas relacionadas al presupuesto integral. Lo último señalado está en consonancia con la cuarta ventaja indicada de esta herramienta.



Figura 3. **Matriz PEST** (Torreblanca, 2021)

Como tal lo indica la Figura 3, esos son claros ejemplos o de las variables que se pueden incluir en cada uno de los factores de análisis a la hora de proyectar un modelo de negocios o empresa, con factores de contexto que algunos podrían ser favorables y otros desfavorables. Los que más se asimilan a lo político son las regulaciones de precios y de medioambiente y las normas gubernamentales; los tipos de cambio y tasas de interés a lo económico; las costumbres y estilos de vida, religiones, nivel educativo y otros patrones culturales a lo social o sociocultural, y la innovación y el desarrollo a la parte tecnológica.

Análisis FODA

El siguiente análisis constituye una herramienta de conciliación. Ayuda a la gerencia de una compañía a desarrollar cuatro tipos de estrategias, para lo cual previamente se debe presentar una lista de oportunidades y amenazas en lo que respecta a los factores externos de una empresa; y otro listado de fortalezas y debilidades relacionadas con los factores de carácter interno (David, 2008).

Diagnóstico de situación actual



Figura 4. Análisis FODA o DAFO (Fabra, 2017)

La Figura 4 muestra cómo debe esquematizarse una tabla con los factores externos e internos definidos y que no solamente se puede abreviar a esta matriz como FODA, sino también como DAFO, ya que el primer cuadrante es el de las debilidades, el segundo el de las amenazas, el tercero el de las fortalezas y el cuarto y último el de las oportunidades. Da lo mismo cómo se lo quiera ordenar y abreviar y se puede aclarar también que en inglés su abreviatura es *SWOT* (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*).

Cabe señalar que, este análisis y el PEST tienen bien marcadas sus diferencias en función de los objetivos que persiguen. Por esta razón, no son equivalentes porque son métodos que no se aplican al mismo objeto de investigación, aunque pueden tener algunas áreas comunes, por lo que ciertos factores pueden aparecer en ambos estudios (Martín, 2017).

La principal diferencia consiste en que PEST evalúa un contexto, un mercado, el marco que condicionará una iniciativa empresarial y, por tanto, se centra en factores externos a la organización para saber si es conveniente entrar en dicho mercado en este momento y es necesario cambiar la estrategia. Permite conocer los cambios que influirán en el negocio (Martín, 2017).

Por su parte, DAFO valora una unidad de negocio concreta o una propuesta, teniendo en cuenta factores internos y externos. Al ser un estudio centrado en el entorno en el que se va a desarrollar una idea de negocio o proyecto, resulta fundamental que el análisis PEST o PESTEL se realice antes que el DAFO y no al revés. Esto porque permitirá estudiar factores que no dependen directamente de la empresa, sino del contexto político, económico, social y tecnológico, que tendrán un impacto muy importante en su funcionamiento (Martín, 2017).

Cruce FODA

El uso del listado de variables internas y externas tiene su gran aplicación en el desarrollo de cuatro tipos de estrategias: las FO (fortalezas y oportunidades), las DO (debilidades y oportunidades), las FA (fortalezas y amenazas) y las DA (debilidades y amenazas). Del mismo modo se deben conciliar los factores externos e internos claves, resultando la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA, que exige un juicio muy completo en la cual no hay una serie de conciliaciones que sea la mejor de todas (David, 2008).

Según detalla también (David, 2008), las FO usan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Las DO tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

En lo relativo a las estrategias FA, utilizan las fortalezas de una compañía para evitar, neutralizar y reducir los efectos de las amenazas externas. Y por último las DA, son tácticas defensivas que van dirigidas hacia la reducción de las debilidades internas y evitar las amenazas, que lógicamente vienen desde afuera. Con respecto a esta estrategia, hay empresas que pueden liberar una lucha por su supervivencia y quizás tengan que optar por decisiones muy fuertes en cuanto a: fusiones, reducciones, declaraciones de quiebra o la liquidación (David, 2008).

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p>Estrategias ofensivas</p> <p>Para aprovechar las Oportunidades, utilizando las Fortalezas la empresa.</p>	<p>Estrategias defensivas</p> <p>Para prevenir las Amenazas del entorno, Utilizando las Fortalezas la empresa.</p>
DEBILIDADES	<p>Estrategias de Reorientación</p> <p>Se superan las Debilidades, aprovechando las Oportunidades.</p>	<p>Estrategias de Supervivencia</p> <p>Se busca reducir las debilidades y eludir las Amenazas.</p>

Figura 5. **Cruce FODA** (Piñeiro, 2020)

La Figura 5 muestra un ejemplo taxativo, sencillo y general de cómo se presenta un cruce FODA. Es muy importante tener en claro cómo se diseña y se estructura esta matriz, ya que será elemental en este plan de negocios para tener en claro las estrategias que le den una orientación definida a la gestión del producto “Ucronías de la Historia Latinoamericana, Año 2021”.

Obviamente, que el análisis estratégico previo (el FODA) será igual de importante porque es la base para definir los factores internos y externos para el negocio y lógicamente para la definición de las estrategias en el cruce FODA. Son herramientas complementarias e integradas.

Matriz de Ansoff

Esta matriz también es llamada producto-mercado y se trata de una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Fue creada por el estratega ruso (nacionalizado estadounidense) Igor Ansoff en 1957 y es considerada como la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa. Por tanto, solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento (Espinosa, 2015).



Figura 6. **Matriz de Ansoff** (Isaza, 2016)

Como se muestra en la figura 6 y en base a lo señalado previamente, la matriz relaciona a los productos con los mercados, clasificando binomios producto-mercado, enfocándose en la identificación de las oportunidades de crecimiento para una empresa. Tiene a los productos como eje horizontal y a los mercados como eje vertical, formando cuatro cuadrantes que determinan la

estrategia a seguir según qué tipo de mercado y producto se pueden concebir. Para mercados y productos actuales la estrategia es penetración de mercado; para mercado actual y producto nuevo la estrategia es lanzamiento y desarrollo de productos; para mercado nuevo y producto actual la estrategia es desarrollar el mercado y, por último, para mercado y producto nuevo es diversificación. Teniendo en cuenta lo último señalado, entre el binomio mercado nuevo y producto nuevo, al haber precisamente un mercado nuevo tendrá que ser diversificado a través de las ventas de un producto nuevo.

Materiales económico financieros

Como bien se indicó en la introducción del TFI, se aplicarán algunas técnicas de carácter económico financiero para determinar finalmente la viabilidad cuantitativa y monetaria de este plan de negocios y de esa manera proyectar cifras en un escenario de riesgos o incertidumbres que caracterizan este tipo de negocios. A continuación, se describen brevemente las técnicas mencionadas que, por supuesto, se van a fundamentar en los cálculos de ingresos, costos y gastos, en la prueba piloto del lanzamiento de “Ucronías de la Historia Latinoamericana, Año 2021”.

Punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio consiste en una técnica de apoyo que identifica los valores de equilibrio de las variables fundamentales (ingresos, costos y gastos). A partir de qué nivel operativo se cubren los egresos totales y se empieza a obtener una ganancia o utilidad operacional (Brealey, Myers, & Allen, 2010).

La fórmula tradicional para establecer el punto de equilibrio se presenta a continuación:

$$P.E.E. = \frac{COSTOS FIJOS}{1 - \left(\frac{COSTOS VARIABLES}{VENTAS NETAS} \right)}$$

Figura 7. **Punto de equilibrio económico** (Márquez, 2015)

Dicha fórmula se utiliza cuando es más conveniente obtener el punto de equilibrio, precisamente, en valores monetarios. Es decir, cuando se alcanza un nivel de ingresos equivalente al nivel de egresos.

Cabe señalar, como bien se observa en la figura 7 y como se indicó previamente, que el punto de equilibrio es económico y es el que se aplicará al producto en estudio. Se diferencia del punto de equilibrio de volumen o producción, que tiene la fórmula siguiente:

$$\text{P.E.U.P.} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{M.C.U.}}$$

Figura 8. **Punto de equilibrio en volumen** (Márquez, 2015)

Es importante aclarar, que el MCU (margen de contribución unitario) es igual al precio menos el costo variable unitario. De todas maneras, se hará hincapié más en el económico que en lo relacionado al volumen.

VAN o VPN

El valor actual neto (VAN) o valor presente neto (VPN) es sencillamente la diferencia entre el valor de un proyecto y sus costos. Es decir, que se aceptarán proyectos que generen un VPN más alto en relación con el dinero invertido. Sin embargo, en muchas ocasiones se necesitan otras técnicas para escoger entre diferentes alternativas, pero la regla del VPN bien aplicado siempre gana al final (Brealey, Myers, & Allen, 2010).

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Figura 9. **Valor actual neto o valor presente neto** (Navarro, 2019)

Tal como se indicó en la definición, el VAN se obtiene a través de la diferencia entre los flujos netos descontados a una tasa de corte o de oportunidad y los costos de inversión inicial. En otras palabras, la fórmula expresa la sumatoria de todos los flujos netos futuros que se actualizan a una tasa de referencia y que son confrontados con los costos de inversión inicial para determinar si este valor resulta positivo o negativo. Obviamente, un proyecto será favorable cuando el VPN resulte positivo y en caso contrario, de resultar un VPN negativo, el respectivo proyecto deberá rechazarse o no ejecutarse.

TIR

Una herramienta o técnica complementaria del VAN, es la TIR precisamente. Se trata de la tasa interna de retorno que un proyecto determinado puede generar con los flujos netos de caja actualizados. Entonces, la regla de la tasa interna de retorno o de rendimiento consiste en aceptar un proyecto de inversión si el costo de oportunidad del capital es menor que la TIR. Por lo tanto, cuando se compara el costo de oportunidad del capital con la TIR de nuestro proyecto en realidad lo que se pregunta es si el proyecto tiene un VPN positivo, y así ocurre en todos los casos. Esta regla dará siempre la misma respuesta que la regla del VPN si es que el VPN de un proyecto es una función de la tasa de descuento que decrece suavemente (Brealey, Myers, & Allen, 2010).

Para saber cómo obtener la tasa interna de retorno, es necesario mostrar su fórmula que es la siguiente:

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Figura 10. **Tasa interna de retorno o de rendimiento** (RinconTIC, 2020)

En la figura 10 se puede observar la fórmula de la TIR, que señala la igualdad entre los flujos netos y la inversión inicial. Esto es porque la TIR es la tasa que iguala, desde el punto de vista implícito, la sumatoria de los flujos descontados con la inversión inicial de cualquier proyecto.

Algunas empresas usan el criterio de la TIR como principal indicador para determinar la viabilidad de un proyecto. Esto se considera un error, aunque los dos criterios son formalmente equivalentes si se plantean bien, la TIR tiene menos peso que las reglas del VAN (Brealey, Myers, & Allen, 2010).

PRI

Esta técnica tiene un carácter temporal. Es el período de recuero de la inversión y consiste en determinar con qué frecuencia o rapidez se recupera la inversión inicial de un proyecto; en la regla del PRI se ignoran todos los flujos de efectivo después de la recuperación. Puede ser utilizada de dos formas. En primer lugar, sólo se toman en cuenta las sumatorias de los flujos netos futuros hasta llegar al valor de la inversión inicial, de una manera lineal.

La otra forma consiste en determinar los valores actuales de esos flujos netos, es decir que se reconoce el valor del dinero en el tiempo y se efectúa la sumatoria de estos flujos para revisar si la inversión inicial es igualada. Esta técnica es bastante utilizada en las empresas cuando se necesita recuperar la inversión inicial en un lapso más perentorio (Brealey, Myers, & Allen, 2010). Para estimar el PRI de un proyecto es necesario plantear y obviamente resolver su fórmula que se presenta a continuación:

$$PRI = a + \frac{b - c}{d}$$

Figura 11. **Período de recuperación de la inversión** (Reyes, 2019)

En este sentido, a es igual al año inmediato anterior en que se recupera la inversión; b es la inversión inicial; c es la suma de los flujos de efectivo hasta llegar al final del periodo a y por último d es el flujo de efectivo del año en el cual se recupera la inversión (Reyes, 2019). Como se observa en la figura, la simplicidad para obtener este dato lo convierte en una herramienta fácil para describir la recuperación de los proyectos de inversión. De igual forma, para darle mayor credibilidad es conveniente aplicar esta fórmula, pero a través de los flujos descontados. Por eso en algunos textos es llamado período de recuperación descontado y de esta forma se alinea con los criterios de aceptación o rechazo que se utilizan con el VPN y la TIR, pero en términos de años, meses y días para recuperar la inversión (Brealey, Myers, & Allen, 2010).

RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Está claro que esta sección corresponde al desarrollo principal de este plan de negocios, que es un proyecto informativo y de entretenimiento, que consiste en un negocio B2B de una productora independiente de televisión que le venderá este producto a canales de televisión que difunden contenidos puntualmente periodísticos y que éstos puedan presentárselo a su audiencia. Y al mismo tiempo, que puedan resolver parte del problema crítico que sufren los medios de comunicación, mediante la propuesta de “Ucronías de la Historia Latinoamericana, Año 2021”. Se busca una diferenciación de productos informativos e históricos que pueden tener una elevada aceptación por parte del gran público, debido a su diversificación y cambio de giro con respecto a lo que siempre suelen tratar las empresas periodísticas de televisión.

El mercado objetivo de este plan de negocios está enfocado hacia un grupo etario comprendido entre los 15 y los 85 años, que pasa por los estudiantes de secundaria, de la universidad o posgrados; los adultos profesionales o aquellas personas simplemente interesadas en este tipo de contenidos; más allá de que ejerzan una profesión u oficio o de su nivel de instrucción. Se centraría demasiado en la población longeva que supera los 65 años y pasa gran parte de su tiempo viendo televisión y rememorando los hechos históricos nacionales e internacionales.

Localización y distribución del producto

Vale destacar también, que el negocio B2B entre una productora independiente y los canales televisivos, pertenecientes a holdings empresariales que luego se mencionarán, se llevará a cabo en el territorio del AMBA. La negociación se realizará en dicho territorio, ya que los canales televisivos a los cuales se quiere apuntar para la comercialización del producto están localizados en el Área Metropolitana de Buenos Aires, que incluye la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y algunos partidos/ciudades de la Provincia de Buenos Aires (PBA) o el Gran Buenos Aires (GBA).

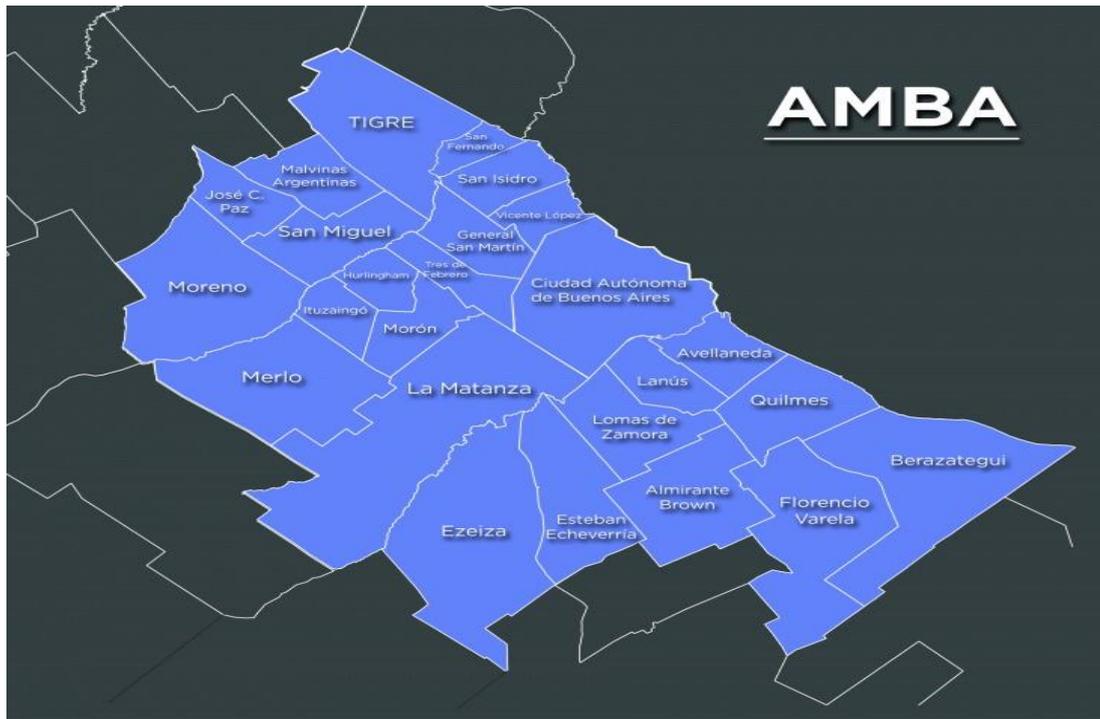


Figura 12. Mapa del AMBA (Médici, 2020)

De todas maneras, los principales y secundarios medios televisivos con los que busca negociar tienen gran alcance a nivel nacional, también en algunos países vecinos y además cualquier usuario podría visualizar el producto de las ucronías desde otros soportes o plataformas. Ahora bien, ¿cuáles son los principales medios televisivos a los cuales se les quiere presentar este proyecto de documentales ucrónicos para que puedan innovarse? TN, La Nación +, A24, Canal 26, C5N, Crónica HD o también Crónica TV y Canal 9.



Figura 13. TN
(Unión de Trabajadores de la Educación, 2016)



Figura 14. **La Nación+**
(Conclusión, 2016)



Figura 15. **América 24**
(El Intransigente, 2020)



Figura 16. **Canal 26**
(Unión de Trabajadores de Prensa de
Buenos Aires, 2016)



Figura 17. **C5N**
(El Intransigente, 2021)



Figura 18. **Crónica HD** o **Crónica TV**
(Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires, 2019)



Figura 19. **Canal 9** (Newline Report, 2020)

Las señales previamente mencionadas son las principales opciones de distribución. Eso es porque son puntualmente periodísticas y a lo que se apunta en este modelo de negocios es a innovar y darle un giro a las formas de contar historias y de informar, por parte de dichas empresas periodísticas de televisión.

Cabe aclarar, que estos canales pertenecen a grupos empresarios o holdings, lógicamente del sector privado. TN es del Grupo Clarín S.A., La Nación + del Grupo La Nación, América 24 del Grupo América, Canal 26 del Grupo Telecentro, C5N del Grupo Indalo, Crónica TV del Grupo Olmos y Canal 9 del Grupo Octubre S.A. en un 90% y del empresario Carlos Lorefice Lynch en el 10 restante. También es importante señalar que, de estos siete canales televisivos el único por suscripción, es decir mediante el abono a un servicio de cable privado, es TN del Grupo Clarín S.A. El resto son transmitidos por televisión abierta; en otras palabras, son canales de aire (Rossi, Mapa de medios: los dueños de la televisión argentina, 2020).

Alternativas para la distribución del producto

La idea es expandir este negocio en otros canales que también se dediquen a hacer periodismo y colaborar para la diversificación de opciones de entretenimiento e información. De todas formas, se busca comercializar el producto de las ucronías en otros canales que no solamente se ocupen de difundir gran parte del tiempo contenidos periodísticos; sino que también incluyan en sus

programaciones temas variados como los espectáculos, deportes, temas de trivia, concursos, cortometrajes y documentales. Por supuesto que este tipo de canales tendría una clara afinidad con “Ucronías de la Historia Latinoamericana, Año 2021”, debido al último genero mencionado: documentales.

Además, la intención no es solamente realizar un aporte para resolver las crisis de los canales televisivos, sino también de las crisis propiamente dichas que padecen los medios de comunicación. Entre estas alternativas se puede mencionar a las siguientes señales de televisión abierta (pero pertenecientes a empresas del sector privado) de Argentina: Canal 13 del Grupo Clarín S.A., América TV del Grupo América y Telefe del Grupo Telefe, legalmente llamado Televisión Federal S.A. que es propiedad de la multinacional estadounidense Viacom CBS (Rossi, Mapa de medios: los dueños de la televisión argentina , 2020).



Figura 20. **Canal 13**
(Red Eco Alternativo, 2015)



Figura 21. **América TV** (Comercio y Justicia, 2017)



Figura 22. **Telefe** (Televisión.com.ar, 2018)

Por parte, en un futuro este objetivo también se centra en canales de televisión abierta pero que correspondan al sector público, es decir al Estado. No solamente para darle un giro innovador a los medios y al periodismo, sino también para el apoyo del sector oficial encontrando subsidios o subvenciones que ayuden a desarrollar y expandir este tipo de producto informativo para toda la comunidad. Esos canales son la TV Pública (conocido también como Canal 7) y Encuentro, propiedades de la Secretaría de Medios y Comunicación Pública (Medios y Comunicación Pública, s.f.), y por último en canal CINE. AR, propiedad del INCAA y también de la Secretaría de Medios y Comunicación Pública, que es operado por Contenidos Públicos S.E. (Toledo, 2021).



Figura 23. **TV Pública**
(Baradero Te Informa, 2019)



Figura 24. **Encuentro**
(Revista Fibra, 2016)



Figura 25. **CINE.AR**
(Télam, 2020)

Alternativas en franquicias internacionales

Con la intención de seguir expandiendo la difusión de este tipo de documentales, se puede intentar otro modelo de negocios B2B con productoras nacionales que los difundan en canales televisivos de marca internacional. Se trata de emisoras estadounidenses como *The History Channel*, canal por suscripción que es propiedad de *A&E Networks*; *National Geographic Channel* (abreviado y conocido *Nat Geo*), otro canal por suscripción lanzado por *National Geographic Partners*, operado por *Walt Disney Television* y propiedad de *The Walt Disney Company*. Y por último *Discovery Channel*, también por suscripción, operado por *Discovery Networks* y propiedad de *Discovery Inc.* (Cronologías-Historia y actualidad del mapa de medios, 2020).



Figura 26. **The History Channel**
(Entre Cristianos, 2012)

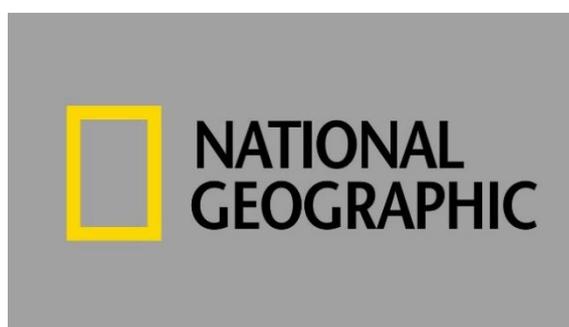


Figura 27. **National Geographic Channel**
(Mundoplus.tv, 2004)



Figura 28. **Discovery Channel** (Zorrilla, 2013)

El sentido de comercializar el producto de las ucronías en dichos canales, es porque la temática de éstos es cónsona con la transmisión de documentales de diversos tipos. De esta manera, se podría colaborar con esas emisoras a que crezcan en cuanto a rating, que se puedan innovar en cuanto a contenidos, que la productora independiente sea beneficiada en alguna parte con eso y como consecuencia seguir generando guiones y productos de este género como lo son las ucronías, debido al interés de esas compañías internacionales y sus productoras locales.

Cabe resaltar, que esos canales de los Estados Unidos cuentan con productoras en la Argentina que les difunden sus contenidos para la programación televisiva de dicho país. Entonces, quizás la negociación sería con esas productoras como intermediarias. De todas formas, existe también la posibilidad que la supuesta productora independiente que está siendo objeto de estudio en este modelo de negocios, directamente pueda realizar un acuerdo de carácter internacional con las empresas propietarias de los tres canales mencionados.

Por último, otro canal en el abanico de posibilidades para la transmisión de este proyecto informativo y de entretenimiento es CNN Argentina. Se trata de una propiedad de la cadena estadounidense CNN, la cual es operada por *WarnerMedia News & Sports* y propiedad de *WarnerMedia* (Cronologías-Historia y actualidad del mapa de medios, 2020).



Figura 29. CNN
(ON24, 2018)

Plan publicitario

Una vez definido el acuerdo de la productora independiente con alguno de los medios de comunicación, será fundamental canalizar la promoción del producto informativo a través de distintos canales o plataformas de emisión digital, impresa, radial y televisiva. Esto significa, por ejemplo, que no solamente sería efectivo y suficiente promocionar el producto mediante carteles en la calle en donde se pueda visualizar el contenido y el canal en donde sería difundido.

Teniendo en cuenta lo aclarado previamente, por ejemplo, en caso de que “Ucronías de la Historia Latinoamericana, Año 2021” sea transmitido por TN del Grupo Clarín S.A., la promoción podría realizarse a través del mismo canal televisivo en las tandas publicitarias o mediante trailers de

estreno en distintos programas; en anuncios por Radio Mitre (AM 790) y en banners del Diario Clarín impreso y digital. También se puede ejemplificar con los otros medios prioritarios: si fuera por La Nación +, lo indicado sería promocionar mediante el mismo canal en programas y tandas, y en el Diario La Nación en cualquiera de sus dos formatos (digital e impreso). En caso de que se haga el acuerdo con América 24 del Grupo América, se podría hacer la publicidad en dicho canal o en América TV (otro canal al que se apuntaría, pero en planos secundarios), en Radio La Red (AM 910) y en banners incluidos en el Diario El Cronista, tanto impreso como digital.

Por el lado de Canal 26, del Grupo Telecentro S.A. y operado por el Grupo Pierri, se podría promocionar en el mismo canal; en el Diario 26 (es solamente digital) y en Radio Latina (FM 101.1). En cuanto a C5N del Grupo Indalo, el mismo canal sería una buena fuente publicitaria, como así también en Radio 10 (AM 710) y en el diario digital Minuto Uno.

En el caso de Crónica HD, la publicidad sería oportuna en el mismo canal y en los diarios Crónica y BAE Negocios (tanto en los formatos impresos y digitales), ya que se trata de medios del Grupo Olmos, conocido también como Grupo Crónica. Y, por último, en el caso de Canal 9 (90% del Grupo Octubre y 10% de Carlos Loreface Lynch), la publicidad indicada se realizaría por el mismo canal; en Radio AM 750 (conocida también como la 750) y en los formatos papel y digital del Diario Página 12.

Se propone este plan, ya que los holdings empresariales de comunicación social cuentan con una multiplicidad de medios, así como también tienen estructuras complejas en todas las redes sociales que actualmente son plataformas de uso en toda población. De esta manera, habría una importante captación de audiencia del público objetivo, al promocionar en medios de otra naturaleza que correspondan al mismo holding del canal televisivo al que apunta. Pero al mismo tiempo, difundir previamente el contenido en las redes sociales, tanto de la productora como de los canales de televisión, posibilitaría también resultados muy eficientes en cuanto a la captación de públicos interesados en este proyecto informativo.

Muy útil sería la inversión, y más aún cuando la productora y un canal llegaron al acuerdo, en herramientas como Google Ads (antes Google AdWords) y Facebooks Ads. Esto quiere decir que Google puede resultar como un eficiente recurso de promoción, pese a sus costos, como también Facebook. De hecho, esta red social e Instagram, y en un segundo plano quizás Twitter, serán las indicadas para difundir el producto de las ucronías.

Teniendo en cuenta lo señalado anteriormente, el departamento o unidad de publicidad de la productora puede invertir tiempo y dinero en Google y en redes sociales, y con el apoyo de anunciantes para financiarse, podría comenzar a difundir el proyecto de las ucronías. Pero lógicamente, los resultados publicitarios para captar audiencia serían mejores una vez finalizado

el acuerdo con el canal de televisión. Y más aún si se promociona en los distintos medios, como se indicó previamente.

Una vez concretado el acuerdo, los medios de comunicación suelen contar con más facilidad que una productora para conseguir anunciantes o sponsors, y de esa forma obtener los ingresos y las utilidades que puede llegar a generar el producto. En este sentido, es conveniente señalar que la productora a través de los derechos de autor, debe tener una comisión en los acuerdos devenidos entre el canal y los diferentes anunciantes y por esta razón también se constituye este canal como otro elemento de ingreso financiero para la productora, como generadora y creativa “Ucronías de la Historia Latinoamericana, Año 2021”.

Por último, una vez encaminado estos contratos en el mercado, por ejemplo, las empresas de cable podrían, por envío de facturas, carteles de calle, mensajes telefónicos, Email marketing y otros canales interactivos, difundir la temática o contenido del producto a sus clientes. Esto se traduce en que para vender hay que difundir y lo mismo deben hacer, mediante sus distintos medios y alternativas en redes sociales, los otros holdings a los cuales se apuntaría para la transmisión de las ucronías en sus respectivos canales seleccionados y mencionados anteriormente.

Guía memoria de formato audiovisual

“Ucronías de la Historia Latinoamericana, Año 2021”

Una herramienta clave para la resolución estratégica y económica financiera del problema que se planteó, y obviamente basándose en el caso de los documentales ucrónicos, es la memoria audiovisual que se le presentará al medio de comunicación con el que se realice el contrato de difusión televisiva y digital. Cabe recordar, como se indicó en la introducción, que este proyecto informativo fue presentado como un trabajo final de un seminario de la carrera de comunicación social de la UCA por los alumnos, en su momento, Soriano, Baratti, Brunello, Bustelli y Lalor en 2016.

El propósito actual es diseñar las estrategias correspondientes al desarrollo de este trabajo como un plan o modelo de negocios que establezca, precisamente, el plan de factibilidad estratégico y económico financiero para una empresa productora de medios en el ramo de documentales históricos. En otras palabras, se busca que este trabajo se aplique como modelo de negocio y que resuelva parte de las crisis constantes que sufren los medios de comunicación, tanto en lo que respecta a la innovación y monetización, entre otras, y de esa manera aplicar los materiales y métodos señalados en dicha parte del TFI, para elaborar las mejores estrategias que determinen la factibilidad estratégica y económica financiera de este plan de negocios. Además, en lo que

respecta a lo económico financiero, se irán realizando los ajustes de los presupuestos operativos e integrales y que surjan de los flujos de ingresos y egresos esperados, tomando como parámetro los valores actualizados al 2021.

Ficha de proyecto

Título: Ucronías de la Historia Latinoamericana, Año 2021.

Género: Entretenimiento.

Formato: Documental.

Ventana/s: Temáticas ficticias de la Historia Latinoamericana

Número de programas: 4 capítulos (Este guion piloto es para la Temporada 1).

Duración: Entre 45 minutos y 50 minutos por capítulo.

Franja horaria: Matinal/Nocturna.

Idioma: español (subtitulados en portugués, inglés, francés e italiano).

Target: Adolescente, juvenil, adulto y tercera edad (de 15 a 85 años).

Presupuesto total capítulo piloto: \$5.015.700.

Modalidad de Producción: Coproducción (productora independiente junto con el canal televisivo).

Patrocinios y Comisiones: Pendiente de acuerdo; ingresos por publicidad, tanto televisiva, radial y digital tras la posterior publicación de cada capítulo a la semana del estreno, y comisiones por difusión y venta a canales nacionales e internacionales.

Idea, Storyline y Sinopsis

La **Idea** en “Ucronías de la Historia Latinoamericana, Año 2021” consiste en realidades alternativas de lo que hubiera ocurrido en países de Latinoamérica en caso de que ciertos factores históricos e ideológicos hubieran acontecido de distinta forma. En Argentina, por ejemplo, si no hubiera existido el peronismo o, del mismo modo, que Fidel Castro hubiera fracasado en su revolución y Cuba hubiese continuado bajo el mandato de Fulgencio Batista, entre otros.

El **Storyline** consiste en diez episodios donde en cada uno se ilustra, mediante el uso de mapas interactivos, archivos históricos alterados e ilustraciones gráficas de dichos mapas y símbolos nacionales, junto a una potente narrativa documental con toque literario. Todo se centraría en cómo un solo cambio en una decisión o en una acción puede llegar a cambiar el destino a largo plazo, ya que estos sucesos alteran los acontecimientos futuros hasta llegar al 2021 alternativo.

La **Sinopsis** se basa en historias alternativas sobre distintos países de Latinoamérica donde se ilustran escenarios posibles en los que ciertos factores históricos e ideológicos se llevaron a cabo de distinta forma a la acontecida. Y de esa manera se plantea qué hubiera ocurrido en la región hasta el día de hoy.

Tratamiento narrativo

A diferencia de los proyectos ya existentes, “Ucronías de la Historia Latinoamericana, Año 2021”, que consiste en un proyecto de serie de documentales ucrónicos, se caracteriza no por ser un único documental sino una serie de falsos documentales que se caracterizan por dividirse en sagas que corresponden a regiones, países concretos de alta importancia en Latinoamérica como Venezuela, Cuba, Argentina, entre otros; o incluso a elementos externos diversos tales como un avance tecnológico alternativo o incluso escenarios apocalípticos tales como pandemias o desastres naturales que estuvieron cerca de ocurrir. Los acontecimientos y sus detalles se narran e ilustran de una forma lo más verosímil posible a partir de las hipótesis políticas, económicas, militares, tecnológicas y sociales, fruto del conocimiento especializado en estas cuestiones.

Con el uso de mapas interactivos, archivos históricos alterados e ilustraciones gráficas de dichos mapas y símbolos nacionales, junto a una potente narrativa documental con toque literario, harían de cada capítulo un soplo fresco de entretenimiento y de concienciación de cómo un solo cambio en una decisión o en una acción puede llegar a cambiar el destino a largo plazo de una región entera. Pues estos falsos documentales, cuyo punto de divergencia se dan en el siglo XIX, en el siglo XX o incluso en el propio siglo XXI, alteran los acontecimientos futuros hasta llegar al 2021 alternativo.

Ejemplos hipotéticos de personajes

Presentador e historiador principal: es la estrella o ancla del programa, introduce y relata la mayor parte de la ucronía con su particular estilo narrativo, además de delimitar conclusiones al final de cada capítulo. La persona propuesta para este programa es el célebre historiador Felipe Pigna, conocido por presentar programas como “Ver la Historia”, realización a cargo de la productora Mulata Films en 2015.

Historiadores colaboradores: tres por capítulo. Pueden volver a repetirse y asumen el mismo rol. Su tarea es brindar datos de relevancia histórica significativos que ayuden al espectador a ubicarse en la trama. También aclaran cuestiones que no resulten claras en términos de contexto histórico y todas sus acotaciones deben tener un propósito complementario a la historia que se desarrolla.

Los colaboradores intervienen en algunos momentos, detallando algunas cuestiones sobre algún personaje que se introduce o algún acontecimiento del cual se puede añadir una observación desde el punto de vista de la historia ucrónica, lo que hacen es “avaluar” que esa historia, pese a no ser real, se cuenta como si lo hubiera sido.

Personajes históricos: no se especifica cuáles son concretamente. Sin embargo, la temática misma lleva implícita los principales protagonistas del documental específico. En el caso de este guion piloto que se está tratando, Juan Domingo Perón y su mujer María Eva Duarte (conocida como Evita Perón) y sus antagonistas políticos de la época subyacen con sus roles las consecuencias de la historia ficticia. En la ucronía las acciones pueden ser similares o cambiar drásticamente la línea de los acontecimientos.

Elementos estructurales del tratamiento narrativo

Introducción: se hace referencia al acontecimiento real y al punto de divergencia. Luego a partir de ahí se continúa con la narración de la ucronía.

Ucronía: se narra la trama en orden cronológico, destacando acontecimientos históricos de índole política, económica y social, y en cuáles capítulos se da más o menos detalles sobre la cultura y la tecnología respectiva. Durante la narración, se dan momentos en los que se realizan intervenciones de los historiadores colaboradores. Suelen ser unas siete u ocho intervenciones aproximadamente por capítulo.

Presente: el historiador principal que hace de presentador, se encarga de narrar la mayor parte de la ucronía, además de plantear una reflexión final y poner fin al programa. También se dan en algunos casos, momentos donde la narración se da directamente por un archivo histórico donde se da un discurso de un político en el piloto y hay un momento donde aparece una escena donde, por ejemplo, en “Argentina sin Peronismo”, cuyo guion se encuentra en las páginas posteriores, Elisa Carrió, de la UCR, critica duramente la propuesta de Menem de la Ley de Tipo de Cambio Fijo. Otro ejemplo ilustrativo es el discurso de asunción presidencial de Mauricio Macri, similares a los que hacía alusión a los 12 años del gobierno kirchnerista, que en la ucronía son 12 años de gobiernos radicales, opositores del peronismo.

Tratamiento audiovisual

Para la realización de las temporadas de “Ucronías de la Historia Latinoamericana, Año 2021”, se necesitará de un estudio de grabación donde se llevará a cabo el rodaje del guion piloto y de los

distintos futuros capítulos. Es importante que en dicho estudio se disponga de una lista precisa de materiales, los cuales se detallan en las tablas presupuestarias al efecto. A continuación, se pueden observar figuras de algunos de esos materiales requeridos:



Figura 30. **Dos cámaras de video altas prestaciones Sony Profesional Pxm-X70- Sensor 1"- 4**
(Soriano Díaz, Baratti, Brunello, Bustelli, & Lalor, 2016)



Figura 31. **Trípode cámara réflex**
(Soriano Díaz, Baratti, Brunello, Bustelli, & Lalor, 2016)



Figura 32. **Dos trípodes cámara de video**
(Soriano Díaz, Baratti, Brunello, Bustelli, & Lalor, 2016)



Figura 33. **Dos Dolly para trípode**
(Soriano Díaz, Baratti, Brunello, Bustelli, & Lalor, 2016)



Figura 34. **Un steadycam para cámara de alta prestación Flycam 5000 Estabilizador +Chaleco Brazo**
(Soriano Díaz, Baratti, Brunello, Bustelli, & Lalor, 2016)



Figura 35. **Una cámara fotográfica Reflex Nikon D7200 Kit Lente 18-140**
(Soriano Díaz, Baratti, Brunello, Bustelli, & Lalor, 2016)



Figura 36. **Un micrófono principal SKp Pro-30 con cable de 5 metros**
(Soriano Díaz, Baratti, Brunello, Bustelli, & Lalor, 2016)



Figura 37. **Un kit de micrófono de pértiga. Incluye: pértiga, micrófono, funda de pelo, dos cables mini Jack, grabador de audio y auricular dentro del grabador**
(Soriano Díaz, Baratti, Brunello, Bustelli, & Lalor, 2016)



Figura 38. **Tres computadoras de altas prestaciones. Montador y especialistas en edición de imagen, incluyendo efectos especiales, edición gráfica y edición sonora**
(Soriano Díaz, Baratti, Brunello, Bustelli, & Lalor, 2016)



Figura 39. Tres laptops Mac Book Pro 13.3 “Apple MF839LE/A. Para creativo de campañas promocionales, compaginador musical y secretario/documentalista/visor de filmografía
(Soriano Díaz, Baratti, Brunello, Bustelli, & Lalor, 2016)



Figura 40. Dos discos duros externos Store ‘n’ Save Verbatim 3TB de escritorio
(Soriano Díaz, Baratti, Brunello, Bustelli, & Lalor, 2016)



Figura 41. Un sillón clásico de estilo colonial para el presentador
(Soriano Díaz, Baratti, Brunello, Bustelli, & Lalor, 2016)



Figura 42. **Indumentaria presentador 1**
(Soriano Díaz, Baratti, Brunello, Bustelli, & Lalor, 2016)



Figura 43. **Indumentaria presentador 2**
(Soriano Díaz, Baratti, Brunello, Bustelli, & Lalor, 2016)

Gestión de planos

Con respecto a las imágenes y encuadramientos que aparecerán en los capítulos, la mayoría serán recopilaciones de archivos históricos en donde se utilizarán planos similares a los que aparecen en la serie “Ver la Historia”, de la Televisión Pública. Estos planos tienen el objetivo de mostrar los

detalles de las luchas armadas, las expresiones de victoria y derrota de los líderes latinoamericanos y los planos generales de los lugares históricos alterados.

Además, se realizarán primeros planos y planos medios para que se capten bien las reacciones, así como la convivencia, los conflictos y todo lo que ocurra en los capítulos de la forma estéticamente más llamativa posible. Así como también, se aplicarán plano medio y plano general en las tomas que aparezcan, tanto los historiadores como el presentador de las ucronías.

Por otro lado, es importante aclarar que la mayoría de las imágenes (videos o fotografías) que aparecen en los capítulos son recopilaciones de archivos históricos, los cuales, muchos de ellos, estarán manipulados por medio de trabajo digital en la postproducción. Los planos posibles en “Ucronías de la Historia Latinoamericana, Año 2021” serían:

-Plano general (ver figuras 44 y 45)

-Plano americano (ver figura 46)

-Plano medio (ver figura 47)

-Primer plano (ver figura 48)

-Primerísimo primer plano (ver figura 49)

-Plano detalle (ver figura 50)

-Plano travelling (ver figura 51)

-Plano contrapicado (ver figura 52)

-Plano picado (ver figura 53)



Figura 44. **Plano general de Plaza de Mayo. Es un entorno**
(Soriano Díaz, Baratti, Brunello, Bustelli, & Lalor, 2016)



Figura 45. Plano general del presentador. Es el entorno de grabación
(Soriano Díaz, Baratti, Brunello, Bustelli, & Lalor, 2016)



Figura 46. Plano americano. Será utilizado para seguir a uno o a varios de los protagonistas en movimiento
(Soriano Díaz, Baratti, Brunello, Bustelli, & Lalor, 2016)



Figura 47. Plano medio: aplicable en las situaciones de interacción, entre dos o más personas y en las que se muestren importantes reuniones entre personajes principales. También para tomar a los historiadores y al presentador
(Soriano Díaz, Baratti, Brunello, Bustelli, & Lalor, 2016)



Figura 48. Primer plano. Se destacaría en este tipo de planos las reacciones y emociones de los personajes históricos ante las situaciones que se les plantean a lo largo de cada capítulo
(Soriano Díaz, Baratti, Brunello, Bustelli, & Lalor, 2016)



Figura 49. Primerísimo primer plano. Se aplicaría de forma similar al anteriormente citado primer plano, aunque se usaría para acentuar aquellas reacciones u emociones de relevancia argumental mayor, además de servir para acciones en torno al rostro
(Soriano Díaz, Baratti, Brunello, Bustelli, & Lalor, 2016)



Figura 50. Plano detalle. Para destacar objetos u otros elementos específicos, tales como partes del cuerpo o acciones que se pueden mostrar a pleno detalle. Ideal para mostrar armas o elementos de investiduras, como un bastón presidencial
(Soriano Díaz, Baratti, Brunello, Bustelli, & Lalor, 2016)



Figura 51. Plano travelling: Ideal para acompañar a los protagonistas cuando están dentro de vehículos, como también en conflictos bélicos en los que se seguirán los movimientos de los personajes implicados
(Soriano Díaz, Baratti, Brunello, Bustelli, & Lalor, 2016)



Figura 52. Plano contrapicado. Se utilizará esta posición de la cámara para mostrar a los protagonistas como poderosos y triunfantes
(Soriano Díaz, Baratti, Brunello, Bustelli, & Lalor, 2016)



Figura 53. **Plano picado.** Se utilizará esta posición de la cámara para mostrar el caos producido por los acontecimientos alternativos (Soriano Díaz, Baratti, Brunello, Bustelli, & Lalor, 2016)

Plan de viabilidad

Los capítulos de “Ucronías de la Historia Latinoamericana, Año 2021” buscan tener una estética, una pedagogía y un entretenimiento parecido narrativa y audiovisualmente al programa “Ver la Historia” de la Televisión Pública Argentina y Canal Encuentro. Las ucronías apuntan a un público amplio que se sientan atraídos por la historia y por la ficción. La serie contará con el valor agregado de la experiencia y conocimiento de tres historiadores colaboradores, que serán claves a la hora de contar el contexto en los que se desarrollan los capítulos y los cambios producidos en la historia. Además, el programa contará con la presencia de un presentador experimentado y experto en historia, que dará inicio y cierre a cada uno de los episodios con una conclusión final. Respecto a ese presentador, la propuesta ideal es contar con el célebre historiador argentino Felipe Pigna, como bien se mencionó anteriormente.

La mayor referencia del proyecto será el programa “Ver la Historia” que obtuvo gran éxito y repercusión en la Argentina. Al igual que esta serie, “Ucronías de la Historia Latinoamericana, Año 2021” relatará acontecimientos sociopolíticos significativos que serán guiados por un presentador y tres historiadores. Los relatos estarán contruidos con material de registro, de archivo, recreaciones, gráfica y animaciones, que en algunos casos serían manipulados digitalmente y en otros se podrían realizar de cero excepcionalmente en función de los recursos tecnológicos y el presupuesto disponible.

La ventaja de “Ucronías de la Historia Latinoamericana, Año 2021”, con respecto a otros programas dedicados a la historia, es que contará con la presencia de tres especialistas en historia que se encargan de sumarse al juego de las ucronías y avalar cada una de las que se presentan en cada capítulo, además del presentador guía que es mismísimo Pigna. Por otra parte, habrá mezcla de relatos de ficción con archivos históricos reales, lo que resultará en una unión de historia con entretenimiento; y otra de las ventajas reside en que cada capítulo de las ucronías estará situado en un país latinoamericano diferente, lo que podrá llamar la atención del público internacional. Esto será una oportunidad para que, en un futuro se pueda vender el producto a distintas cadenas de televisión de América Latina.

La ucronía inicial que constituye el capítulo piloto, es un guion presentado en el Anexo A del TFI; se basa en la evolución histórica de la Argentina hasta la actualidad, en el caso que no hubiese triunfado el peronismo con los cambios hipotéticos de circunstancias históricas o similitudes que pudieron haberse dado a partir del determinado punto de divergencia señalado. “Ucronías de la Historia Latinoamericana, Año 2021” compite con documentales históricos y con las películas de ficción; pero, como se mencionó previamente, tiene la ventaja de ser un producto que combina ambos estilos audiovisuales.

Para finalizar el plan de viabilidad, los capítulos de este proyecto se emitirían semanalmente, teniendo como preferencia el domingo a las 22hs. Es un día y horario que permite alejarse de la competencia de la transmisión del fútbol, de las telenovelas y los reality shows. La duración de cada capítulo sería de 45 minutos y en estos se buscará diferenciarse de los típicos programas televisivos que se ofrecen en los días de semana en la televisión por cable y señal abierta. Por otra parte, la retransmisión de los capítulos ya estrenados estaría definido posteriormente por acuerdo.

Plan de producción

El plan de producción audiovisual de “Ucronías de la Historia Latinoamericana, Año 2021” consta de tres fases:

- Preproducción.
- Producción.
- Postproducción.

La preproducción tendrá un máximo de tres semanas por temporada. La fase de producción igualmente constará de tres semanas por temporada. Por último, la etapa de postproducción constará de dos semanas como límite por temporada.

Eso quiere decir que, el lapso estimado de la producción de una temporada tendrá un total de dos meses. De todas formas, por trabajo de preproducción, los guiones de los siguientes capítulos serían más acortados porque en paralelo con el capítulo en producción y difusión, éstos se estarían generando.

En consecuencia, las temporadas totales de producción van a tener un máximo de tiempo estimado de 15 a 20 meses, un promedio de un año y medio que permitiría producir y difundir 10 temporadas o más. Esto quiere decir que, si una sola temporada lleva dos meses de su producción total y las tres fases unas dos semanas, cada temporada incluiría un promedio de cuatro capítulos. Las grabaciones se realizarán durante los días hábiles (lunes a viernes) de la semana. Cada día se trabajarán seis horas, durante el horario de la mañana y la tarde, ya que habrá una hora para el almuerzo.

-Días: lunes a viernes.

-Horarios: De 9:00 AM hasta 13:00 PM, un intervalo de 13.00 PM a 14:00 PM para el horario de almuerzo, y de 14.00 PM hasta las 16:00 PM se retoma el trabajo.

Inmuebles requeridos

Será necesario un estudio completo en cuanto a infraestructura, pero de tamaño mediano (entre 80 y 100 metros cuadrados). El mismo debe contar con un decorado básico. Como así también áreas de trabajo para el equipo de postproducción y documentación. Esto se trata de un alquiler mensual en la zona de CABA que, entre el mismo alquiler, expensas y demás gastos e impuestos ronde los 200.000 pesos en total. Si bien ese será el costo mensual, se considera también el pago bimestral por cada temporada de producción y el total estimado sería de 400.000.

Cabe indicar que, para toda la presentación de las estimaciones de los jornales para cada uno de los puestos en las diferentes fases de producción, se recurrió a una base de datos de Excel del SICA de 2020 (Sindicato de la Industria Cinematográfica Argentina, 2020), sumándole una estimación inflacionaria actualizada a octubre de 2021 (tablas 2, 3 y 4). En cuanto a los honorarios para Felipe Pigna y los tres historiadores (posibles pasantes y jóvenes graduados en historia), se los considera sueldos en la gestión de costos y es un acuerdo entre dichos profesionales y la productora (tabla 5). Y finalmente, las estimaciones propias correspondientes a los precios de los recursos materiales requeridos (tabla 6), se obtuvieron mediante consultas de precios de mercado en las páginas de MercadoLibre y Amazon. También se hizo un estimativo promedio entre la tasa de cambio y la inflación acumulada desde 2016 hasta 2021 inclusive.

Fase de Preproducción: Recursos humanos	Cant. Sem	\$
Productor Ejecutivo	3	140.000
Documentalista/secretario/ Operador revisor de filmoteca	1,5	82.500
Jefe de Casting	3	60.000
Asistente de Dirección	3	120.000
Asistente de Producción	3	90.000
Director de arte y Ambientación	3	133.500
Total, Gastos Directos de Preproducción		626.000

Tabla 1. **Reparto técnico-Fase de Preproducción**

(Fuente: pertenece al trabajo original, pero actualizado al 2021)

Fase de Producción: Recursos humanos	Cant. Sem	\$
Productor Ejecutivo	3	140.000
Asistente de Dirección	3	120.000
Asistente de Producción	3	90.000
Documentalista/secretario/Operador revisor de filmoteca	2	82.500
Camarógrafo/Realizador/Escenógrafo (responsable de fotografía)	3	107.400
Asistente de cámara	3	90.000
Operador Técnico de Video	2	79.000
Iluminador – Gaffer	3	90.300
Asistente de iluminación	3	66.900
Operador de Sonido/Microfonista	3	114.000
Maquillador/Peinador	3	90.000
Modista	3	62.100
Conductor de automotores de intendencia/Logística	2	21.400
Técnico Electricista	3	63.000
Dirección de Arte y Ambientación	3	133.500
Total, Gastos Directos de Producción		1.350.100

Tabla 2. **Reparto técnico-Fase de Producción**

(Fuente: pertenece al trabajo original, pero actualizado al 2021)

Fase de Postproducción: Recursos Humanos	Cant. Sem	\$
Productor Ejecutivo	2	80.000
Coordinador/jefe de Edición	2	60.400
Documentalista/secretario/Operador revisor de filmoteca	1	27.500
Montador/Editor visual/Etalonaje (1 semana y media)	1,5	45.300
Técnico en Efectos Especiales Visuales y Edición Gráfica	2	78.600
Operador de Sonido (Edición)	2	76.000
Creativo de Campañas Promocionales	1,5	45.000
Compaginador Musical	2	89.000
Total, Gastos Directos de Postproducción		501.800

Tabla 3. **Reparto técnico-Fase de Postproducción**

(Fuente: pertenece al trabajo original, pero actualizado al 2021)

Reparto Artístico	Cant. Sem	\$
Felipe Pigna	3	205.000
Tres Historiadores Colaboradores	3	180.000
Total, Gastos Directos Reparto Artístico		385.000

Tabla 4. **Reparto artístico**

(Fuente: pertenece al trabajo original, pero actualizado al 2021)

Estimación de Recursos Materiales Requeridos	Cant.	\$
Foco de luz Kit Iluminador Led Yn-300 lii	3	135.000
Batería NP-f550	2	5.400
Cargador	1	2.000
Cámara video altas prestaciones Sony Profesional Pnw-X70- Sensor 1"- 4 K	2	525.000
Trípode cámara Reflex	1	10.000
Trípode cámaras de video	2	8.000
Dolly para trípode	2	18.000
Steadycam cámara alta prestación Flycam 5000 Estabilizador + Chaleco	1	78.000
Cámara fotográfica Reflex Nikon D7200 Kit Lente 18-140	1	150.000
Micrófono principal SKp Pro-30 con Cable 5 Metros	1	4.000
Trípode micrófono	1	1.900
Kit Micrófono de pértiga	1	18.000
Auriculares	5	10.000
Computadora de altas prestaciones	3	255.000
Laptop Mac Book Pro 13.3 "Apple MF839LE/A	3	360.000
Disco duro externo Store 'n' Save Verbatim 3TB de escritorio	2	58.000
Disco duro externo compacto portátil 2TB Toshiba Western Digital Seagate	2	20.000
Router WiFi de alta velocidad	1	1.500
Sillón clásico de estilo colonial para el presentador	1	85.000
Indumentaria (traje) presentador	2	8.000
Total, Equipos y Materiales		1.752.800

Tabla 5. **Estimación de equipos y materiales necesarios**

(Fuente: pertenece al trabajo original, pero actualizado al 2021)

CONCEPTO	MONTO (\$)
Fase de preproducción	626.000
Fase de producción	1.350.100
Fase de postproducción	501.800
Reparto artístico	385.000
Equipos y materiales requeridos	1.752.800
Alquiler, expensas y demás gastos e impuestos	400.000
TOTAL, INVERSIÓN INICIAL	5.015.700

Tabla 6. **Resumen de la inversión inicial**

(Fuente: pertenece al trabajo original, pero actualizado al 2021)

Plan de financiación

El plan de financiación para el proyecto “Ucronías de la Historia Latinoamericana, Año 2021” tiene como prioridad que cada integrante de la productora (David Soriano Díaz, Marcelo Baratti, Iván Brunello, Rosario Bustelli y Marcos Lalor) aporte equitativamente hasta alcanzar el monto total de la inversión inicial que asciende a \$5.015.700, como indica la tabla 7. Al cambio de \$200 por dólar blue, un estimativo para fines de 2021, serían 25.078,50 USD. En este sentido, a cada inversor de este plan de negocio le toca aportar 5015,70 USD.

La idea principal es destinar esa cifra en dólares y que provenga de ahorros personales, ya que la devaluación del peso es constante y no es una moneda con la cual se pueda aumentar el patrimonio financiero personal. Por tal razón, también se consideran algunas posibilidades de financiamiento externo para cubrir la inversión inicial, entre las cuales se pueden mencionar:

Opción 1: Financiación Bancaria. Se trata de un crédito bancario, para con el dinero poder cubrir algunos gastos de materiales, sueldos e imprevistos que puedan llegar a surgir, por ejemplo, los CIP (costos indirectos de la producción). El mismo será solicitado siempre y cuando se ofrezcan tiempos considerables para la devolución y a tasas de interés lo más favorables posibles.

Opción 2: Inversores y patrocinios. Buscar diferentes patrocinadores a los que les interese la historia. Al ser series de documentales de corte ucrónico, un género muy poco tratado en televisión, la posibilidad de vender publicidad se enfocaría en artículos de coleccionismo, antigüedades, modelado, novelas históricas, artículos enciclopédicos y revistas especializadas. Los ingresos por estas publicidades no serían tan elevados como los que conseguirían los canales de televisión al ejecutarse cada temporada. De todas maneras, pueden servir para cubrir gastos menores. Más aún se podrán abaratar costos y obtener mayores entradas para continuar con otras temporadas y así hacer cada vez más rentable al negocio, mediante la repartición de publicidad con los medios de comunicación.

Opción 3: Subvención Estatal Sector Audiovisual TV Pública. La TV Pública Argentina realiza concursos de propuestas de formatos audiovisuales de forma periódica. Presentar esta propuesta de formato audiovisual con el guion piloto puede ser una posibilidad de obtención de financiación para la producción, siempre y cuando se cuente con una productora registrada o se esté asociado con una existente.

Opción 4: Coproducción. Conseguir el apoyo de una o varias productoras de nivel, con experiencia en este tipo de formatos y de manera aceptable tanto nacionales como de otros países latinoamericanos. De esta manera se dividirían los gastos, como también los beneficios.

Opción 5: Crowdfunding. Publicar la idea y la propuesta en páginas como Idéame o Kickstarter. A su vez, difundir la misma en las diferentes redes sociales para fomentar el interés de las personas en el proyecto y de esta manera conseguir que participen en su financiamiento.

Marco de resolución estratégica

Esta parte del TFI consiste en aplicar las matrices y modelos señalados en los materiales y métodos para resolver parte del problema. Se trata del modelo de las cinco fuerzas de Porter y sus estrategias genéricas, de la matriz PEST, del análisis y cruce FODA y la matriz de Ansoff.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter

En esta matriz o modelo, se señalan cinco aspectos que son: poder de negociación con los clientes, poder de negociación con los proveedores, la rivalidad entre los competidores existentes, las amenazas de los nuevos competidores y la de los productos sustitutos. Este modelo se aplica al del proyecto en estudio.

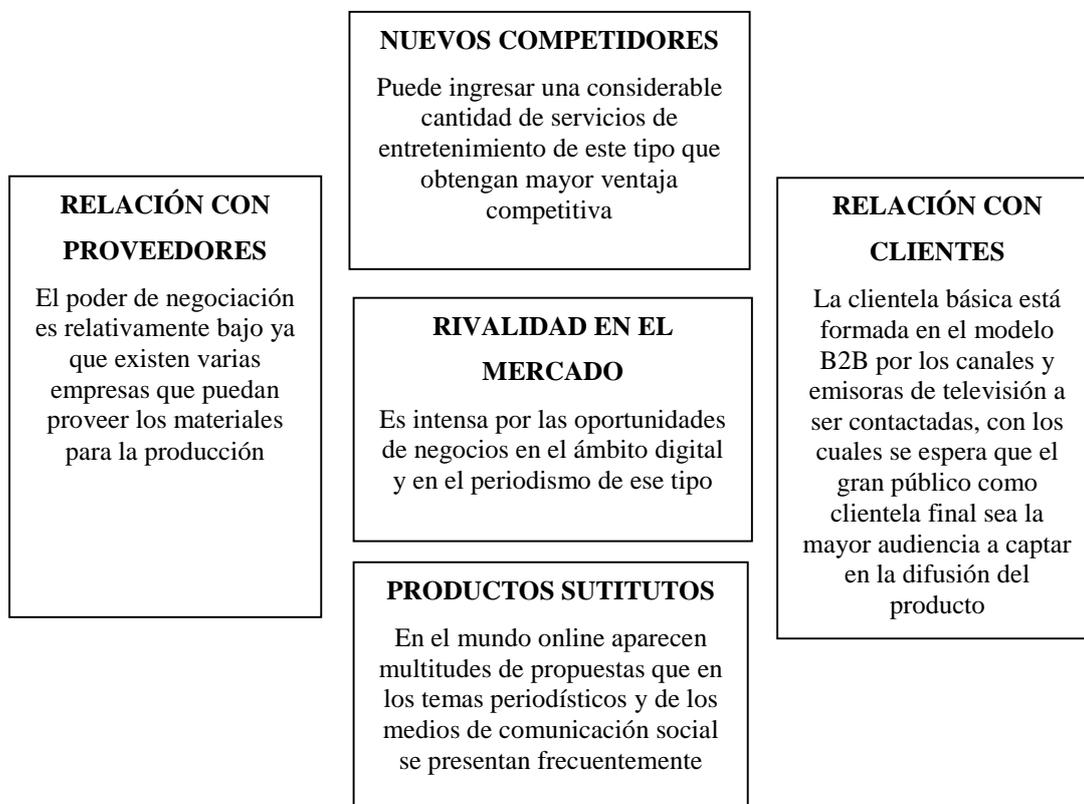


Figura 54. **Modelo de las cinco fuerzas de Porter del proyecto**
(Fuente: elaboración propia, 2021)

Centrándose en este modelo de negocio, el poder de negociación con los clientes es vital y a su vez el más considerable. Esto se debe a que depende de la captación de audiencia para que los canales de ingresos (publicidad, ventas de contenidos, rating, derechos de autor, entre otros) sean adecuados y rentables para el servicio ofrecido.

El poder de negociación con los proveedores es relativamente bajo, ya que en el mercado se pueden conseguir vía alquiler o compra, a varias empresas en el sector para la prestación de los equipos de producción audiovisual necesarios y así llevar a cabo el trabajo planteado. Eso se refiere a cámaras de filmación y fotos, trípodes, luces, computadoras, vestuarios, artefactos para escenografías y coreografías, entre otros.

La rivalidad de las empresas es muy intensa y se debe estar alerta a esto. El mundo digital es completamente fácil de acceder y en este caso las disrupciones e innovaciones se prestan para que cualquier productor genere un contenido interesante para las audiencias del gran público.

En cuanto a las amenazas de ingresos de nuevos participantes, las categorías de este tipo de servicios pueden ser muy variadas y segmentadas en diferentes tipos de ucrónías o contenidos. Por ejemplo, que se ejecuten proyectos ucrónicos en un mismo canal, sobre temas deportivos y especialmente si se tratase de situaciones como “qué hubiera pasado si Messi hubiera jugado en un equipo de historia modesta en lugar del Barcelona”, “qué hubiera pasado si River lo admitía y hacía las inferiores y los primeros pasos de su carrera profesional en dicho en éste”, “qué hubiera pasado si ganaba el Mundial de Brasil 2014 con la Selección Argentina” o algo mucho más importante: “qué hubiera pasado si Maradona hubiese conquistado dos copas del mundo más (Italia 1990 y Estados Unidos 1994) y “qué habría ocurrido si no hubiera caído en la adicción etílica y de estupefacientes”.

Por último, y tan considerable como la rivalidad de las empresas y los nuevos competidores, es la amenaza de los productos sustitutos. Y eso se debe a que constantemente en el mundo online aparecen muchas propuestas que en los temas periodísticos y de los medios de comunicación social se presentan recurrentemente.

Las estrategias genéricas de Porter

Esta es otra matriz del autor señalado anteriormente, Michael Porter, que, a diferencia del modelo de las cinco fuerzas, lo que pretende establecer con este concepto es la estrategia básica de presentación para acceder al mercado, conociendo la potencialidad del producto que se considera en este modelo de negocio. En otras palabras, consiste en saber dónde está parado este proyecto con respecto al entorno económico y de mercado. Para este propósito están presentes las siguientes

estrategias: la diferenciación en la calidad del producto, su liderazgo en costos y su segmentación de mercado.

Existen dos parámetros, ventaja estratégica y objetivo estratégico, los cuales se diversifican. El primero mencionado cuenta con el concepto de exclusividad percibida por el cliente y con la posición de bajo costo, mientras que el segundo con todo un sector industrial o sólo un segmento particular (ver figura 2).

VENTAJA ESTRATÉGICA			
OBJETIVO ESTRATÉGICO		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de bajo costo
	Todo un sector industrial	Diferenciación Proyecto innovador para los medios televisivos de comunicación social y para la audiencia de esos medios	Liderazgo general en costos No se puede lograr un liderazgo de costos desde un inicio, siendo un sector de múltiples herramientas y plataformas de exposición en los medios
	Sólo a un segmento particular	Enfoque o alta segmentación Se cuenta con una elevada segmentación que puede ser aprovechada por el interés público, por las nuevas formas de contar historias, entretener y presentar otros puntos de vista sobre la evolución sociopolítica en los países latinoamericanos	

Tabla 7. Estrategias genéricas de Porter aplicadas al proyecto

(Fuente: elaboración propia, 2021)

Teniendo en cuenta los elementos de esta matriz, es evidente que el producto de “Ucronías de la Historia Latinoamericana, Año 2021” no puede desde su comienzo contar con un liderazgo en la gestión de costos, debido a que debe primero ajustarse a los estándares normales de costos y gastos significativos que normalmente presentan este tipo de producciones. Sin embargo, sus fortalezas iniciales son lograr una segmentación definida a y través de la diferenciación y calidad de este producto, por eso mismo se destaca también en la diversificación y se presenta una complementariedad entre ambas estrategias, que puede llegar a ser atractivo para el gran público, el cual siempre está atento a las nuevas modalidades de exposición para documentales y otros

productos afines que se difundan en medios periodísticos, en este caso la televisión, y también pudiendo ser apoyados por otras plataformas y dispositivos de difusión audiovisual (Netflix, aplicaciones móviles, tabletas, redes sociales, entre otros).

Matriz PEST

Dentro de este análisis, se tienen en cuenta factores políticos o legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que pueden ser oportunidades o amenazas para el modelo de negocio planteado. Brevemente, se mencionarán algunos de los factores de la matriz:

<p>POLÍTICOS/LEGALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Condicionamientos y limitaciones de una supuesta ley de medios -Canales de ideología peronista o socialista que puedan no querer participar de negociaciones con una productora independiente y se priven de esta oportunidad de negocio 	<p>ECONÓMICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ambiente inflacionario imperante en Argentina -Falta de presupuestos o intereses por parte de las empresas periodísticas, lo cual impediría que se lleve a cabo la negociación -Rechazo de los patrocinios que puedan colaborar con la financiación y gestión de ingresos del proyecto
<p>SOCIOCULTURALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Contenido social, político y cultural muy atractivo para el televidente argentino promedio -Costumbres adquiridas en épocas de pandemia de Covid-19 y sus posibles nuevos brotes, que obligarían a un confinamiento adicional de los ciudadanos 	<p>TECNOLÓGICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Disponibilidad en el mercado de los equipos de tecnología para la excelente calidad de las producciones audiovisuales -Amplias posibilidades de emisión en cualquiera de los formatos y plataformas digitales disponibles

Tabla 8. Matriz PEST aplicada al proyecto

(Fuente: elaboración propia, 2021)

En cuanto a lo político o legal, la ucronía desarrolla un análisis de una situación política alterna que pudo darse con otros eventos de la historia argentina, entendiéndose que la ideología peronista (haciendo referencia al guion de la memoria audiovisual) no hubiera influenciado los últimos 50 años de historia contemporánea en Argentina. De todas maneras, lo importante en este factor es señalar los condicionamientos o limitaciones que pueda generar una ley de medios promocionada por un gobierno de turno con orientación peronista; que buscaría suprimir la difusión de este tipo de productos en razón de contravenir los postulados de esta ideología, tales como los casos de algunos de los canales televisivos con los que se haría la negociación, C5N y Crónica HD por ejemplo, que se eximirían de considerar la oportunidad de obtener mayor rentabilidad difundiendo un producto innovador, que atraiga al gran público.

En base a lo económico, está presente la galopante inflación, la constante necesidad de generar suficientes réditos para el sostenimiento del negocio y la buena impresión que debe obtener el proyecto en las audiencias a las cuales apunta el producto de las ucronías. También se debe tener presente la incapacidad o la reticencia de algunas empresas para dar patrocinios que ayuden a financiar este proyecto, ya sea por problemas financieros que éstas enfrenten o por desinterés en un servicio nuevo o desconocido, sin aplicación por ahora en el mercado y que no les resulte atractivo desde un inicio.

Hablando de lo sociocultural, el factor se une a lo político como elemento fundamental en la captación de audiencia y además siendo el público argentino tan acucioso en la historia política del país. Este elemento puede constituir un aspecto de enganche o atracción, que de entrada tiene ribetes favorables para el desarrollo del modelo de negocio. Además, teniendo en cuenta del largo tiempo que muchas personas han pasado y siguen teniendo en sus casas por la pandemia del Covid-19 o posibles nuevos brotes que ésta podría generar, la gente tendría que confinarse hasta que el plan de vacunación se extienda a nuevas dosis y sus disponibilidades. Entonces, destinarían más tiempo para continuar indagando sobre nuevas alternativas de entretenimiento en la televisión.

Por último, lo tecnológico está inmerso en todo el proyecto ya que se requieren varios dispositivos y equipos de tecnología de punta para las producciones audiovisuales. Igualmente, en un futuro estas producciones pueden ser emitidas o presentadas en cualquiera de los formatos digitales disponibles en la actualidad. Por ejemplo, que “Ucronías de la Historia Latinoamericana, Año 2021” se transmita por Netflix, YouTube o alguna aplicación móvil.

Al igual que los dos modelos de Porter realizados y señalados anteriormente, esta matriz sirve como base de la resolución estratégica para determinar el contexto en el que se ubica este modelo de negocio, que apoya la definición de los factores externos (amenazas y oportunidades) al cual se enfrenta. Cabe también indicar, que los aspectos políticos, legales y económicos se presentan como

ciertas amenazas, pero lo contrario aparenta ocurrir con los socioculturales y tecnológicos, que estando bien cubiertos muestran claras oportunidades para la realización y éxito de este proyecto.

Una vez completado a continuación el análisis FODA, se hará un cruce FODA para diseñar las estrategias iniciales y así neutralizar las amenazas y aprovechar las oportunidades, lo externo. Desde lo interno se irán optimizando las fortalezas y superando las debilidades, ya sea en lo político, económico, sociocultural o tecnológico, para determinar la factibilidad estratégica.

Análisis FODA

Este análisis es clave para identificar con mayor claridad los factores internos y externos. Servirán de base para el cruce FODA de las estrategias iniciales de actuación con el modelo de negocio.

<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Incertidumbre para ejercer las funciones y obtener los resultados esperados -Carencia de experiencia en un nuevo rubro de documentales -Indefinición presupuestaria 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Indiferencias por parte de los canales televisivos y de los sponsors -Rechazo del público por poco interés ante los contenidos de las ucronías -Inestabilidades macroeconómicas que afecten al rubro de los medios de comunicación, del cine y las artes -Desinterés u objeciones de los sindicatos de la televisión, del cine y de los artistas
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Originalidad e innovación del proyecto -Público de nicho que es de considerable volumen y al cual se puede acceder y captar mediante varios recursos -Conocimiento avanzado y elevado capital humano del equipo editor 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Incentivo para aumentar la diversidad de opciones de contenidos por parte de los medios de comunicación -Intereses políticos y económicos por parte de los canales de televisión -Variedad de formatos tecnológicos para el alcance de los contenidos -Nuevo estilo de presentar documentales ucrónicos para el público argentino y Latinoamericano -Alternativas de financiamiento por parte del INCAA -Captación de una audiencia numerosa que esté obligada a confinarse, frente a brotes de la pandemia del Covid-19

Tabla 9. **Análisis FODA o DAFO del proyecto**

(Fuente: elaboración propia, 2021)

Cabe indicar, que en la tabla 4 se titula también como Análisis DAFO, ya que primero se listan las debilidades, seguido por las amenazas, fortalezas y oportunidades. De esa manera, se respeta el orden de la figura 4 de los materiales y métodos a emplear para la resolución del problema.

Factores internos (fortalezas y debilidades)

Fortalezas:

1. Originalidad e innovación en un proyecto sobre hechos ficticios de la historia latinoamericana.
2. Gran capacidad de atracción a un público de nicho pero que es de considerable volumen.
3. Conocimiento avanzado en la materia por parte del equipo editor, tanto para lo que son los guiones como las operaciones de producción.

Debilidades:

1. Incertidumbre a la hora de ejercer las funcionalidades y lograr las metas esperadas en el ámbito de la televisión.
2. Falta de experiencia en el desarrollo de un rubro nuevo de documentales para que lo ejecute una productora independiente o un grupo de medios de comunicación.
3. Indefinición del presupuesto operativo más eficiente para el desarrollo de las producciones (sueldos, alquiler o compra de equipos tecnológicos y vestuarios, contrataciones tercerizadas, entre otros).

Factores externos (oportunidades y amenazas)

Oportunidades:

1. Necesidad de innovación y disrupción en el mercado del periodismo y los medios de comunicación, que se hallan con frecuentes inestabilidades económicas y financieras.
2. Interés político y económico por parte de los canales televisivos de mayor influencia y rating de la Argentina, por este tipo de nuevos estilos informativos y de entretenimiento.
3. Gran variedad de formatos audiovisuales a los cuales se puede acceder por la facilidad de utilizar las tecnologías más avanzadas y propiciadas por el mundo digital.

4. Establecimiento de un nuevo estilo de presentar documentales ucrónicos muy llamativos para el público argentino y más adelante en el resto de Latinoamérica.
5. Alternativa de financiamiento prevista en el INCAA, el cual fomenta la producción audiovisual de televisión y otros medios.
6. Captación de una audiencia numerosa y sustentable, que decida entretenerse con un nuevo género informativo y de entretenimiento, al pasar mucho tiempo en sus hogares por los tiempos tan prolongados de la pandemia del Covid-19 y su posible extensión.

Amenazas:

1. Posible indiferencia o rechazo por parte de los grandes canales televisivos y de sus equipos de producción, y de los sponsors que constituyen los recursos de financiamiento.
2. Potenciales resultados negativos por parte de la audiencia, la cual quizás termine sintiendo que el contenido de las ucronías no respeta el curso real de la historia, dándole muy poca importancia al desarrollo ficticio de la producción ucrónica o que la ficción sea excesiva o demasiado utópica.
3. Inestabilidades macroeconómicas en el entorno nacional y sectorial de las artes, cine y medios de comunicación, lo cual incentive poco a los sponsors para la obtención de los recursos financieros necesarios.
4. Desinterés por parte de las entidades gremiales del ámbito televisivo, frente a un proyecto que todavía carece de experiencia en el mundo audiovisual.

Cruce FODA

Será clave la realización de este análisis estratégico, ya que permite considerar los factores externos e internos del modelo de negocio, como combinación para determinar y diseñar las estrategias ofensivas (fortalezas y oportunidades), las defensivas (fortalezas y amenazas), las de reorientación (debilidades y oportunidades) y las de supervivencia (debilidades y amenazas). Cabe detallar, que las cuatro combinaciones estructuran diferentes lineamientos de actuación para la factibilidad y el éxito del plan estratégico general de este modelo de negocio. Cada combinación puede reunir más de una actividad estratégica y se abrevian como FO, FA, DO y DA.

	O	A
F	-F1 y F3 + O1 y O2 -F2 + O6 -F2 + O3 y O4	-F1, F2 y F3 + A1 y A2 -F1 y F3 + A3 -F1 y F2 + A4
D	-D1, D2 y D3 + O5 -D3 + O1 y O2	-D3 + A3 -D1 y D2 + A1, A2 y A4

Tabla 10. **Cruce FODA del proyecto**

(Fuente: elaboración propia, 2021)

La tabla mediante codificaciones, los cruces de los factores internos con los externos para canalizar el diseño más efectivo de las estrategias que se quieren aplicar para validar la factibilidad del plan de negocio. A continuación, se explican cuáles serían dichas estrategias:

Estrategias FO (ofensivas)

-F1 y F3 + O1 y O2: Trabajar en conjunto con la creatividad y el capital humano avanzado de este proyecto, para fortalecer sostenidamente a las empresas periodísticas con productos y servicios innovadores que aumenten la monetización y rentabilidad de estos negocios.

-F2 + O6: Desarrollar temporariamente el atractivo potencial de estos productos en los nichos de audiencia que se pueden captar en gran volumen, mediante herramientas publicitarias, redes sociales y marketing digital.

-F2 + O3 y O4: Explotar la multivariada existencia de dispositivos y plataformas digitales a los cuales se puede acceder para extender la difusión de estos productos y del modelo de negocio.

Estrategias FA (defensivas)

-F1, F2 y F3 + A1 y A2: Realizar un trabajo previo de presentación eficaz del producto, por parte de la productora independiente, que muestre la calidad de este tipo de documentales para atraer a

los canales de televisión y anunciantes, que ejerzan altas expectativas con la audiencia del mercado objetivo.

-F1 y F3 + A3: Demostrar y comunicar con claridad las bondades económicas que este producto innovador puede traerle a las empresas periodísticas y anunciantes, que están interesados en este tipo de proyectos pero que ven amenazados por el entorno macroeconómico de Argentina.

-F1 y F2 + A4: Persuadir a las entidades gremiales sobre la innovación y grandes posibilidades de éxito de este proyecto, que en un corto plazo puede generar nuevas fuentes de trabajo y ocupar al personal desempleado que esté afiliado a los gremios que agrupan empresas periodísticas de televisión.

Estrategias DO (reorientación)

-D1, D2 y D3 + O5: Aprovechar el apoyo financiero y la asesoría profesional del INCAA, frente a la falta de conocimiento para optimizar costos y gastos, ante la falta de experiencia y por la incertidumbre de la productora en la gestión operativa del proyecto.

-D3 + O1 y O2: Optimizar la gerencia de los factores económico financieros para aprovechar la necesidad de innovación y disrupción en el mercado del periodismo y los medios de comunicación, y el propio interés político y económico de los canales televisivos al buscar nuevos estilos informativos y de entretenimiento.

Estrategias DA (supervivencia)

-D3 + A3: Elaborar un informe preliminar se la situación económica y financiera que determinaría el factor de probabilidad microeconómica del éxito que significaría la gestión de este nuevo modelo de negocio, para disminuir las condiciones de incertidumbre e inestabilidad macroeconómica, que afectan al proyecto.

-D1 y D2 + A1, A2 y A4: Adelantar un programa de capacitación o adiestramiento para todo el personal de la productora independiente, para mejorar las condiciones de gestión y desarrollo del proyecto, para minimizar las probabilidades de rechazo o reticencia de los canales televisivos, sponsors o anunciantes, audiencia y entes gremiales.

Matriz de Ansoff

Al igual que los modelos de Porter y la matriz PEST, esta herramienta también sirve de apoyo para la orientación del plan estratégico general de este modelo de negocio. Como bien se observa en la figura 6, esta matriz establece la comparación de productos y mercados, ambos en la categoría de nuevos y actuales. Para saber en dónde está situado el producto que se estudia, se aplicó la herramienta al caso.

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	-Documentales -Películas -Cortometrajes -Largometrajes	-Series -Ucronías de distintos tipos en el género de adultos
	Nuevos	-Producciones audiovisuales para aplicaciones en teléfonos móviles y tabletas	-Producciones ucrónicas para niños

Tabla 11. **Matriz de Ansoff del proyecto**

(Fuente: elaboración propia, 2021)

El proyecto en estudio se ubica en un mercado existente, pero con una categoría de producto nuevo que debe ser tratado con mucha dedicación, con una prueba piloto y que atravesará las tres etapas fundamentales en el desarrollo audiovisual: preproducción, producción y postproducción, las cuales fueron mencionadas previamente. Además, se deberá realizar un análisis y un estudio muy profundo anterior a la ejecución del proyecto, tanto para segmentar el nicho de mercado respectivo y todos los temas de historia latinoamericana, para definir con precisión el servicio a comercializar en el ámbito audiovisual.

En base a los ítems señalados en la tabla por categorías, este proyecto se define como un producto nuevo. Como bien se aclaró anteriormente, en programas o series que son desarrolladas por capítulos y que cada uno tiene un tema específico de carácter histórico, social y político y con giros de carácter ficticio, en cuanto a una realidad alterna a los hechos y eventos que han generado las tendencias actuales.

Marco de resolución económica financiera

En esta sección del TFI se desarrolla todo lo concerniente a la planeación presupuestaria de todos los flujos de ingresos, costos y gastos que le darán base a la aplicación de las diferentes técnicas de evaluación financiera. En este caso, corresponde a datos para aplicar los indicadores económico financieros que, se señalaron en los materiales y métodos a emplear para la resolución del problema. Se trata del punto de equilibrio económico, el VAN o VPN, la TIR y el PRI.

Estas herramientas son fundamentales para determinar la viabilidad o factibilidad económica financiera de este plan de negocio, aunado a la factibilidad de carácter estratégico, que fue desarrollada en el marco previo mediante las matrices aplicadas. Cabe aclarar que, para esta segunda resolución, se han elaborado dos tablas de Excel que representan las dos alternativas principales de financiamiento para ejecutar este proyecto y en un futuro beneficiar a las empresas periodísticas, mediante un producto innovador que les genere monetización y rentabilidad sostenida.

La productora independiente debe realizar una eficiente gestión operativa de ingresos, costos y gastos para optimizar la gerencia de este modelo de negocio y demostrarles a los medios de comunicación con los que realice los contratos, su viabilidad estratégica y financiera. Además, es importante señalar que las dos proyecciones que se plantean a continuación corresponden a: la idea principal de financiamiento propio dentro del plan de financiación y la otra alternativa, que es la opción 1 de dicho plan: la financiación bancaria. Se apostó a estas alternativas, ya que son las más viables para el plan de negocio.

Per. Bimestrales	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ingresos Estimados		3.992.085	4.590.898	5.279.532	6.071.462	6.982.181	8.029.509	9.233.935	10.619.025	12.211.879
Costos Variables o Directos		0	-2.601.795	-2.731.885	-2.868.479	-3.011.903	-3.162.498	-3.320.623	-3.486.654	-3.660.987
Costos Operativos Fijos		0	-785.000	-785.000	-785.000	-785.000	-785.000	-863.500	-863.500	-863.500
Otros Gastos fijos		-169.340	-169.340	-175.844	-182.674	-189.845	-197.375	-209.206	-217.508	-226.224
Amortizaciones		-73.033	-73.033	-73.033	-73.033	-73.033	-73.033	-73.033	-73.033	-73.033
EBIT		3.749.712	961.730	1.513.770	2.162.276	2.922.400	3.811.602	4.767.572	5.978.330	7.388.134
Intereses (Préstamo)		0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBT		3.749.712	961.730	1.513.770	2.162.276	2.922.400	3.811.602	4.767.572	5.978.330	7.388.134
II. GG (35%)		-1.312.399	-336.605	-529.819	-756.797	-1.022.840	-1.334.061	-1.668.650	-2.092.415	-2.585.847
Resultado D/Imp.		2.437.313	625.124	983.950	1.405.479	1.899.560	2.477.542	3.098.922	3.885.914	4.802.287
Amort. Préstamo		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inv. Equipos y Materiales	-\$ 1.752.800									
Inv. Costos Prod. Inicial	-\$ 2.477.900									
Inv. en Capital de Trabajo/Alq.	-\$ 785.000	0	0	785.000	0	0	-785.000	0	0	785.000
Flujos Netos de efectivo	-\$ 5.015.700	2.437.313	625.124	1.768.950	1.405.479	1.899.560	1.692.542	3.098.922	3.885.914	5.587.287
Valores Actuales	-\$ 5.015.700	2.249.827	532.650	1.391.327	1.020.413	1.273.041	1.047.048	1.769.603	2.048.313	2.718.580

Tabla 12. **Estimación flujos netos de efectivo e indicadores financieros (Alternativa 1)**

(Fuente: elaboración propia, 2021)

VAN	\$9.035.104
TIR (Bimestral)	35,61%
PRI	3,83
Punto de Equilibrio (Per. 1)	\$9.255.172

Tabla 12.1. **Indicadores financieros de la Alternativa 1**

(Fuente: elaboración propia, 2021)

Análisis de resultados de los indicadores de la alternativa 1

En la tabla 12 se muestra la estructura de las proyecciones correspondientes a los flujos netos de efectivo. En la subsiguiente (la 12.1) se presenta a manera de resumen, mediante las fórmulas señaladas en los materiales y métodos a emplear y con el uso de las fórmulas de Excel, los coeficientes de los indicadores financieros previstos: VAN o VPN, TIR, PRI y el punto de equilibrio económico.

En cuanto al horizonte temporal de las proyecciones se estimaron nueve períodos bimestrales, en concordancia con las temporadas de producción correspondientes a este lapso. Esto quiere decir que, el guion piloto (Argentina sin peronismo) es la prueba de inversión y producción inicial que dé el pie a elaborar posteriormente ocho temporadas más para venderles a los canales de televisión.

Cabe aclarar que para esta alternativa inicial se establece como financiamiento único el aporte integral equitativo de los cinco inversionistas que dirigen la productora independiente: David Soriano Díaz, Marcelo Baratti, Iván Brunello, Rosario Bustelli y Marcos Lalor. Se trata de un aporte estimado en \$5.015.700 (pesos argentinos), que al cambio de \$200 (tasa de cambio con respecto al dólar estadounidense en el segundo semestre de 2021) equivale a U\$\$ 25,078.50. De igual forma, esta cantidad representa un aporte individual de U\$\$ 5,015.70. Es importante resaltar que independientemente de la fluctuación del tipo de cambio, los aportes de los cinco socios inversionistas que ejecuten este negocio en la productora, están respaldados en dólares estadounidenses, por ser una divisa de fuerte estabilidad, ahorro y cotización.

Los resultados de los indicadores fueron los siguientes:

-VAN o VPN: Es el valor actual neto valor presente neto y arrojó un excedente de \$9.035.104 de la cual se concluye un valor agregado favorable y factible para este proyecto, ya que supera la inversión inicial de \$5.015.700.

-TIR: Se trata de la tasa interna de retorno o de rendimiento implícito para el modelo de negocio, que fue estimada en períodos bimestrales con un porcentaje del 35,61% bimestral. Esto significa que anualmente la TEA (tasa efectiva anual) equivale al 522%.

-PRI: Es el período de recupero de la inversión estimado en 3,83 bimestres, lo que equivale a que en una cuarta supuesta temporada se debe recuperar toda la inversión inicial. Aproximadamente son ocho meses.

-Punto de equilibrio económico: Este indicador fue calculado solamente para el primer año, es decir para los seis primeros bimestres que relaciona los costos fijos y variables de la producción con respecto a los ingresos estimados de ese primer año. El resultado fue que al lograr ingresos por \$9.255.172 se alcanza en promedio la igualación de ingresos y egresos del proyecto.

Tras haber señalado la viabilidad y los resultados de los indicadores financieros de dicha alternativa, en las posteriores tablas se indican los de la segunda alterativa que consiste en solicitar un préstamo a una entidad bancaria privada equivalente al 40% de la inversión inicial. Luego se podrá concluir con respecto a la conveniencia o no de emplear el apalancamiento financiero para la factibilidad del plan de negocio.

PRÉSTAMO: 40% DE LA INVERSIÓN INICIAL					\$ 2.006.280
N° Per.	Saldo Inicial	Interés	Amort. Cap.	Amort. Acum	Saldo Final
1	\$ 2.006.280,00	\$ 100.314,00	\$ 181.949,69	\$ 181.949,69	\$ 1.824.330,31
2	\$ 1.824.330,31	\$ 91.216,52	\$ 191.047,18	\$ 372.996,87	\$ 1.633.283,13
3	\$ 1.633.283,13	\$ 81.664,16	\$ 200.599,54	\$ 573.596,41	\$ 1.432.683,59
4	\$ 1.432.683,59	\$ 71.634,18	\$ 210.629,51	\$ 784.225,92	\$ 1.222.054,08
5	\$ 1.222.054,08	\$ 61.102,70	\$ 221.160,99	\$ 1.005.386,91	\$ 1.000.893,09
6	\$ 1.000.893,09	\$ 50.044,65	\$ 232.219,04	\$ 1.237.605,95	\$ 768.674,05
7	\$ 768.674,05	\$ 38.433,70	\$ 243.829,99	\$ 1.481.435,94	\$ 524.844,06
8	\$ 524.844,06	\$ 26.242,20	\$ 256.021,49	\$ 1.737.457,43	\$ 268.822,57
9	\$ 268.822,57	\$ 13.441,13	\$ 268.822,57	\$ 2.006.280,00	\$ -
Totales		\$ 534.093,24	\$ 2.006.280,00		

Tabla 13. **Financiamiento externo o bancario (Alternativa 2)**

(Fuente: elaboración propia, 2021)

Se puede observar en la tabla 13 el cuadro de amortización del préstamo bancario, que sería el 40% de la inversión inicial: \$2.006.280. En este caso la TNA (tasa nominal anual) del préstamo se estima en un 30% que corresponde al 5% bimestral periódico. El pago bimestral generado por la función de Excel sería de \$282.263,69 (nueve pagos iguales).

Per. Bimestrales	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ingresos Estimados		3.992.085	4.590.898	5.279.532	6.071.462	6.982.181	8.029.509	9.233.935	10.619.025	12.211.879
Costos Variables o Directos		0	-2.601.795	-2.731.885	-2.868.479	-3.011.903	-3.162.498	-3.320.623	-3.486.654	-3.660.987
Costos Operativos Fijos		0	-785.000	-785.000	-785.000	-785.000	-785.000	-863.500	-863.500	-863.500
Otros Gastos fijos		-169.340	-169.340	-175.844	-182.674	-189.845	-197.375	-209.206	-217.508	-226.224
Amortizaciones		-73.033	-73.033	-73.033	-73.033	-73.033	-73.033	-73.033	-73.033	-73.033
EBIT		3.749.712	961.730	1.513.770	2.162.276	2.922.400	3.811.602	4.767.572	5.978.330	7.388.134
Intereses (Préstamo)		-100.314	-91.217	-81.664	-71.634	-61.103	-50.045	-38.434	-26.242	-13.441
EBT		3.649.398	870.513	1.432.106	2.090.642	2.861.297	3.761.558	4.729.139	5.952.088	7.374.693
II. GG (35%)		-1.277.289	-304.680	-501.237	-731.725	-1.001.454	-1.316.545	-1.655.199	-2.083.231	-2.581.143
Resultado D/Imp.		2.372.109	565.833	930.869	1.358.917	1.859.843	2.445.012	3.073.940	3.868.857	4.793.551
Préstamo	2.006.280									
Amort. Préstamo		-181.950	-191.047	-200.600	-210.630	-221.161	-232.219	-243.830	-256.021	-268.823
Inversión Equipos y Materiales	- 1.752.800									
Inv. Costos Prod. Inicial	- 2.477.900									
Inv. en Capital de Trabajo/Alq.	- 785.000	0	0	785.000	0	0	-785.000		0	785.000
Flujos Netos de efectivo	- 3.009.420	2.190.159	374.786	1.515.269	1.148.288	1.638.682	1.427.793	2.830.110	3.612.836	5.309.728
Valores Actuales	- 3.009.420	2.021.685	319.345	1.191.800	833.685	1.098.207	883.269	1.616.101	1.904.370	2.583.529

Tabla 14. **Estimación flujos netos de efectivo e indicadores financieros**

(Alternativa 2)

(Fuente: elaboración propia, 2021)

VAN	\$ 9.442.571
TIR (Bimestral)	51,29%
PRI	2,37
Punto de Equilibrio (Per. 1)	\$10.029.848

Tabla 14.1. **Indicadores financieros de la Alternativa 2**

(Fuente: elaboración propia, 2021)

Análisis de resultados de los indicadores de la alternativa 2

En la tabla 14 se muestra la estructura de las proyecciones correspondientes a los flujos netos de efectivo. En la subsiguiente (la 14.1) se presenta el resumen, al igual que en la primera alternativa, los resultados para los indicadores económico financieros aplicados.

Los resultados de los indicadores fueron los siguientes:

-VAN o VPN: En este caso, el valor actual neto fue \$9.442.571, resultando más favorable que el de la primera alternativa por \$407.468.

-TIR: La tasa interna de retorno o de rendimiento resultó en un 51,29% bimestral, un 15,68% superior a la de la alternativa anterior.

-PRI: Es el período de recupero de la inversión también resultó más favorable, ya que arrojó un dato de 2,37 bimestres. Esto significa que antes de finalizar el tercer bimestre se recupera la inversión.

-Punto de equilibrio económico: Este indicador fue superior al de la primera alternativa al dar un resultado de igualación entre ingresos y egresos cuando se obtengan ventas por \$10.029.848. El hecho de que el punto de equilibrio económico, estimado para un año, sea más elevado que el de la alternativa 1, no quiere decir que sea más favorable como lo fueron los indicadores financieros VAN, TIR y PRI. Este indicador es un promedio económico que supone la proyección de ingresos para un año solamente. En cambio, todos los demás indicadores toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo con respecto a los flujos netos de efectivo. Desde el punto de vista económico es un tanto más desfavorable que con financiación propia, ya que se tiene que realizar un esfuerzo adicional para pagar el préstamo, sus intereses y obtener la igualación.

Tras haber señalado la viabilidad y los resultados de los indicadores financieros de las dos alternativas, se puede considerar el apalancamiento financiero de una entidad bancaria ya que resultaría conveniente para obtener resultados de factibilidad o viabilidad más favorables para los

inversionistas. De todas maneras, el financiamiento propio es viable también y cuenta con la ventaja de no contar un riesgo financiero por tomar el préstamo, teniendo en cuenta las inestabilidades económicas de la Argentina, especialmente la inflación y las subas de las tasas cambiarias y de interés.

CONCLUSIÓN

Haciendo un análisis de los dos marcos de resolución presentados en este TFI, se puede concluir que los documentales ucrónicos pueden aportar innovación informativa y crecimiento económico a las empresas audiovisuales de comunicación, como modelo de negocio. Se cuenta con la suficiente evidencia empírica en lo referente a la parte estratégica y económica financiera, para que se generen contenidos innovadores y puedan ser comercializados en un modelo de negocio B2B y luego B2B2C (de empresa a empresa y luego de empresa a cliente) y de esta manera que una productora independiente pueda apoyar a las compañías de medios de comunicación, canales televisivos en este caso, para resolver parte de las crisis y los problemas que estas padecen. Eso se relaciona con la falta de innovación y monetización que suelen presentar ese tipo de organizaciones.

En cuanto a la factibilidad estratégica, se consideran las aplicaciones de las matrices para determinar en dónde está parado el plan de negocio en el contexto de mercado, sus ventajas y desventajas, sus estrategias más viables a ser desarrolladas y de esa forma sostener a la productora y colaborar con el rendimiento de los canales de televisión. Centrándose en los dos modelos de Porter (las cinco fuerzas y las estrategias genéricas), el modelo de negocio quizás esté amenazado por lo competitivo de la industria y el mercado, y quizás no cuente desde un principio con un liderazgo en costos; pero será diferenciado por su poder de relación con los clientes y proveedores, y a la hora de segmentar al gran público puede generar un contenido informativo de entretenimiento, que sea novedoso y atractivo.

Por el lado de la matriz PEST, se presentan ciertos riesgos políticos, legales y económicos típicos de la Argentina, pero con un panorama favorable desde lo sociocultural. Por ejemplo, los cambios de hábito de la gente debido a la pandemia del Covid-19 y sus variantes, lo cual pueda generar nuevos confinamientos y restricciones para la población, que la gente se adapte a la situación y cambie sus costumbres, como por ejemplo pasar mucho tiempo en sus hogares mirando la televisión. Además, con los avances tecnológicos el modelo de negocio puede también ramificarse y extenderse a las diferentes plataformas de entretenimiento.

Otra matriz que también permite identificar la posición de mercado de este producto es la de Ansoff. En este caso lo ubica en un mercado que es existente, pero se concluyó que el producto es nuevo y de esa manera tiene posibilidades de darle un giro a la forma de contar historias y entretener.

Lo más importante de este marco, lo reflejan los lineamientos estratégicos del cruce FODA, que obviamente se elaboró tras identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En otras palabras, el análisis FODA.

Estos indican que hay varias posibilidades de insertar o gerenciar el producto en el mercado y hacerlo sostenible para sí mismo, sus anunciantes y los canales de televisión, mediante estrategias ofensivas y defensivas, que van a permitir el desarrollo de la creatividad y el capital humano para fortalecer las relaciones con las empresas periodísticas. De esta forma, se aprovecha el atractivo potencial de este producto innovador que puede captar un gran volumen de audiencia y obtener ingresos alternativos con herramientas publicitarias, redes sociales y marketing digital. Además, la productora debe mostrar y comunicar con claridad las bondades económicas que este producto innovador puede generarle a las compañías periodísticas y anunciantes interesados en este tipo de proyecto, aunque estén amenazadas por el entorno macroeconómico de la Argentina.

Por el lado de las estrategias de reorientación y supervivencia, la supuesta productora puede recurrir al apoyo financiero y a la asesoría profesional del INCAA, para mejorar la calidad de la gestión operativa del plan de negocio e igualmente optimizar la gerencia de los factores económico financieros. También se debe elaborar un informe preliminar de la situación económico financiera para determinar el factor de probabilidad microeconómica del éxito para este nuevo modelo de negocio y de esta forma disminuir las condiciones de incertidumbre e inestabilidad macroeconómica que afectan al proyecto.

Finalmente, la productora debe adelantar un programa de capacitación o adiestramiento para todo su personal y de esta manera mejorar las condiciones de gestión y desarrollo del plan de negocio. Eso reduciría la probabilidad de rechazo por parte de los canales televisivos, anunciantes, audiencia y entes gremiales.

En lo que respecta a la factibilidad económica financiera, se presentaron dos alternativas de financiamiento y gestión de ingresos, costos y gastos. La primera es con capital propio de los cinco miembros de la productora; mientras que la segunda con financiamiento bancario, accediendo al 40% de la inversión inicial neta de los recursos necesarios para la temporada inicial.

Todas las técnicas de evaluación económicas financieras que se eligieron como materiales y métodos para la resolución del problema (punto de equilibrio económico, VAN, TIR y PRI), resultaron factibles y favorables para ambas alternativas. Sin embargo, la alternativa de financiación bancaria presentó mayores bondades financieras, ya que el VAN o VPN resultó más favorable por \$407.468 adicionales en comparación con la financiación interna. La TIR arrojó una tasa del 51,29% bimestral, un 15,68% superior a la de la alternativa anterior; el PRI mejora el tiempo de recupero de la inversión a 2,37 bimestres, significando que antes de terminar el tercer

bimestre la inversión está cubierta y finalmente el punto de equilibrio económico es más alto que el de la alternativa principal, al dar un resultado de igualación entre ingresos y egresos cuando se obtengan ventas por \$10.029.848. De todas maneras, esta última técnica está considerada para un año de gestión y tiene solamente carácter económico, pero no financiero. Esto quiere decir que los flujos de efectivo son más determinantes para considerar la viabilidad de un proyecto que un procedimiento que solamente trata las proyecciones económicas.

Queda en claro que ambas vías de financiamiento son favorables para ejecutar este plan de negocio. Además, lo acompaña un análisis de factibilidad estratégico lo suficientemente explícito para tomar todas las iniciativas necesarias de resolver gran parte de las crisis que sufren los medios de comunicación, mediante la comercialización de “Ucronías de la Historia Latinoamericana, Año 2021” u otros nuevos documentales ucrónicos a los canales televisivos.

Al realizar una efectiva gestión previa de ingresos, costos y gastos, y de análisis estratégico, se puede mejorar la confiabilidad por parte de las empresas periodísticas para que contraten los servicios de la productora y como consecuencia garantizar la continuidad de otras temporadas previstas, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes: “Allende y la prevalencia del Estado Chileno (1973)”, “Paraguay y la guerra vencida (1874)”, “La derrota de Castro y la Cuba no socialista (1958)”, “Las dos Venezuela (2002)”, “Los Estados Unidos de la Gran Colombia (1823)”, “La rectificación de Iturbide: ucronía del Imperio Mexicano (1823)”, “Evita hasta el final (1952)” y “La continuidad de Lula en Brasil (2017)”.

Hay muchas historias que se podrían reconstruir con estas temáticas de ucronías y también se pueden realizar encuestas al gran público en redes sociales y otros métodos. Estos podrían sugerir otros temas o títulos interesantes para las historias a recrear, como por ejemplo temas de la historia mundial de los siglos XIX y XX.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baradero Te Informa. (29 de Diciembre de 2019). La nueva programación de la TV Pública. *Baradero Te Informa*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2021, de <https://www.baraderoteinforma.com.ar/la-nueva-programacion-de-la-tv-publica/>
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas* (9na. ed.). Ciudad de México, México DF, México : McGraw-Hill. Recuperado el 16 de Noviembre de 2021
- Calidad Total. (16 de Agosto de 2016). *Las 5 Fuerzas de Porter: Estrategia Competitiva*. Recuperado el 14 de Octubre de 2021, de Calidad Total: <http://ctcalidad.blogspot.com/2016/08/las-5-fuerzas-de-porter-estrategia.html>
- Comercio y Justicia. (17 de Febrero de 2017). Belocopitt (Swiss Medical) compró 40% de América TV. Recuperado el 2 de Diciembre de 2021, de Comercio y Justicia: <https://comercioyjusticia.info/negocios/belocopitt-swiss-medical-compro-40-de-america-tv/>
- Conclusión. (7 de Noviembre de 2016). El diario La Nación lanzó su canal de televisión con un reportaje a Macri. Recuperado el 23 de Noviembre de 2021, de Conclusión: <https://www.conclusion.com.ar/espectaculos/el-diario-la-nacion-lanzo-su-canal-de-television-con-un-reportaje-a-macri/11/2016/>
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11na. Edición ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) Ciudad de México, México DF, México: Pearson Educación. Recuperado el 12 de Octubre de 2021, de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20\(2008\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20(2008).pdf)
- El Intransigente. (23 de Diciembre de 2020). "Hoy terminan": salió a la luz la drástica decisión que tomaron los dueños de A24. Recuperado el 25 de Noviembre de 2021, de El Intransigente: <https://elintransigente.com/2020/12/hoy-terminan-salio-a-la-luz-la-drastica-decision-que-tomaron-los-duenos-de-a24/>
- El Intransigente. (11 de Enero de 2021). Luego de un año exitoso para el canal, ¿C5N suma a una figura del oficialismo? Recuperado el 27 de Noviembre de 2021, de El Intransigente: <https://elintransigente.com/2021/01/luego-de-un-ano-exitoso-para-el-canal-c5n-suma-a-una-figura-del-oficialismo/>
- Eleisegui, P. (22 de Enero de 2019). Tras perderse 3.300 empleos en tres años, se profundiza la crisis en los medios de comunicación. *iProfesional*. Recuperado el 7 de Septiembre de 2021, de iProfesional: <https://www.iprofesional.com/politica/285244-clarin-telam-telefe-Se-profundiza-la-crisis-en-medios-de-comunicacion-argentinos>
- Entre Cristianos. (15 de Julio de 2012). *History Channel producirá una serie sobre la Biblia*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2021, de Entre Cristianos: <https://entrecristianos.com/history-channel-producira-una-serie-sobre-la-biblia/>
- Espada, A. (04 de Octubre de 2021). Por la pandemia, las industrias culturales viven su peor crisis desde 2001. *Letra P*. Recuperado el 7 de Septiembre de 2021, de <https://www.letrap.com.ar/nota/2021-10-4-16-30-0-por-la-pandemia-las-industrias-culturales-viven-su-peor-crisis-desde-2001>
- Espinosa, R. (31 de Mayo de 2015). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*. Recuperado el 19 de Octubre de 2021, de Roberto Espinosa: <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Fabra, A. (16 de Enero de 2017). *Cómo hacer un análisis DAFO o FODA*. Recuperado el 26 de Octubre de 2021, de Un Cómo: <https://www.mundodeportivo.com/uncomo/negocios/articulo/como-hacer-un-analisis-dafo-o-foda-22941.html>
- Isaza, J. J. (03 de Noviembre de 2016). *La matriz de Ansoff y su utilidad como herramienta de marketing*. Recuperado el 21 de Octubre de 2021, de Grandes Pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2016/11/03/la-matriz-de-ansoff-y-su-utilidad-como-herramienta-de-marketing/>
- López Franco, Á. (10 de Septiembre de 2014). *Historia y periodismo*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2021, de Descubrir la historia DH: <https://descubriralahistoria.es/2014/09/historia-y-periodismo/>
- Mancini, P. (2011). *Hackear el periodismo. Manual de laboratorio* (1ra. Edición ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones. Recuperado el 11 de Septiembre de 2021

- Márquez, M. (23 de Enero de 2015). *Cómo obtener el punto de equilibrio*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2021, de Contador Contado : <https://contadorcontado.com/2015/01/23/como-obtener-el-punto-de-equilibrio/>
- Martín, J. (15 de Mayo de 2017). *Estudia tu entorno con PEST-EL*. Recuperado el 15 de Octubre de 2021, de Cerem Business School: <https://m.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Médici, E. (9 de Junio de 2020). *El AMBA, una línea divisoria que los intendentes "rurales" empiezan a cuestionar* . Recuperado el 25 de Noviembre de 2021, de Observatorio Metropolitano: <https://observatorioamba.org/noticias-y-agenda/noticia/el-amba-una-linea-divisoria-que-los-intendentes-rurales-empiezan-a-cuestionar>
- Medios y Comunicación Pública*. (s.f.). Recuperado el 2 de Diciembre de 2021, de Presidencia de la Nación Argentina: <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/mediosycomunicacion>
- Mundoplus.tv. (1 de Julio de 2004). *National Geographic Channel llega a R*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2021, de Mundoplus.tv: <https://www.mundoplus.tv/tv-digital/national-geographic-channel-llega-a-r/>
- Navarro, J. (21 de Agosto de 2019). *Cómo calcular la viabilidad económica de una inversión*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2021, de Hablemos de empresas: <https://hablemosdeempresas.com/empresa/calculo-van-excel/>
- Newslinereport. (12 de Febrero de 2020). *La justicia intervino Canal 9 de Argentina luego de su venta* . Recuperado el 30 de Noviembre de 2021, de Newslinereport: <https://www.newslinereport.com/negocios/nota/la-justicia-intervino-canal-9-de-argentina-luego-de-su-venta->
- Olaya, V. (26 de Septiembre de 2021). *La mítica batalla de Lepanto: ¿qué hubiera pasado si el imperio otomano llega a ganar?* *El País*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2021, de <https://elpais.com/ideas/2021-09-26/la-mitica-batalla-de-lepanto-que-hubiera-pasado-si-el-imperio-otomano-llega-a-ganar.html...Ucron%C3%ADa...%F0%9F%99%8F>
- ON24. (26 de Abril de 2018). *¿Cómo se prepara CNN para desembarcar en Rosario?* Recuperado el 4 de Diciembre de 2021, de ON24: <https://www.on24.com.ar/negocios/se-prepara-cnn-desembarcar-rosario/>
- Piñeiro, F. (16 de Septiembre de 2020). *Caso de éxito: modelo CAME ¿Cómo lograr estrategias concretas en esta nueva realidad?* Recuperado el 17 de Octubre de 2021, de Q-Management, Expertos en empresas: <https://qmamericas.com/caso-de-exito-modelo-came/>
- Red Eco Alternativo. (3 de Noviembre de 2015). *Respaldo a los Trabajadores/as de Canal 13 y TN* . Recuperado el 30 de Noviembre de 2021, de Red Eco Alternativo: <http://www.redeco.com.ar/nacional/trabajadorxs/17270-respaldo-a-los-trabajadores-as-de-canal-13-y-tn>
- Respighi, E. (29 de Diciembre de 2019). *La televisión, entre la crisis y la migración de la audiencia*. *Página 12*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2021, de <https://www.pagina12.com.ar/238751-la-television-entre-la-crisis-y-la-migracion-de-la-audiencia>
- Revista Fibra. (10 de Marzo de 2016). *Designaron los nuevos directores de Encuentro, Paka Paka y DxTV*. *Revista Fibra*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2021, de <http://revistafibra.info/designaron-los-nuevos-directores-de-encuentro-paka-paka-y-dxtv/>
- Reyes, E. (5 de Junio de 2019). *¿Qué es el período de recuperación de la inversión?* Recuperado el 23 de Noviembre de 2021, de Emprendedor Inteligente: <https://www.emprendedorinteligente.com/periodo-de-recuperacion-de-la-inversion/>
- RinconTIC. (1 de Marzo de 2020). *Tasa Interna de Retorno (TIR)*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2021, de RinconTIC: <https://rincontic.org/2020/03/01/tasa-interna-de-retorno-tir/>
- Roitberg, G., & Piccato, F. (2015). *Periodismo disruptivo. Dilemas y estrategias para la innovación* (1ra. Edición ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones. Recuperado el 9 de Septiembre de 2021
- Rossi, E. (12 de Enero de 2020). Recuperado el 4 de Diciembre de 2021, de Mapa de medios: los dueños de la televisión argentina: <https://lascronologias.wordpress.com/2020/01/12/mapa-medios-concentracion-television-argentina/>
- Rossi, E. (12 de Enero de 2020). *Mapa de medios: los dueños de la televisión argentina (2020)*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2021, de Cronologías-Historia y Actualidad del Mapa de Medios: <https://lascronologias.wordpress.com/2020/01/12/mapa-medios-concentracion-television-argentina/>

- Sindicato de la Industria Cinematográfica Argentina. (31 de Octubre de 2020). Presupuesto Octubre 2020 Directores Argentinos Cinematográficos. Ciudad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 23 de Noviembre de 2021
- Soriano Díaz, D., Baratti, M., Brunello, I. M., Bustelli, R., & Lalor, M. (Noviembre de 2016). Ucronías de la Historia Latinoamericana. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 11 de Mayo de 2021
- Télam. (01 de Diciembre de 2020). Cine.ar Play cumplió cinco años y llega a las 10 millones de visualizaciones. *Télam*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2021, de <https://www.telam.com.ar/notas/202012/537141-cinear-play-cumple-cinco-anos-y-llega-a-los-10-millones-de-visionados.html>
- Televisión.com.ar. (1 de Marzo de 2018). *Telefe se quedó con febrero*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2021, de Televisión.com.ar: <http://television.com.ar/telefe-se-queda-con-febrero/75014>
- Toledo, R. (12 de Abril de 2021). *CINE.AR: el lugar del cine argentino*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2021, de Nota al pie: <https://www.notaalpie.com.ar/2021/04/12/cine-ar-el-lugar-del-cine-argentino/>
- Torreblanca, F. (14 de Octubre de 2021). *Análisis PEST: factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos*. Recuperado el 26 de Octubre de 2021, de Francisco Torreblanca: <https://franciscotorreblanca.es/analisis-pest/>
- Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires. (28 de Julio de 2016). *Canal 26: Estado de alerta y asamblea permanente*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2021, de Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires: <https://www.utpba.org/2016/07/28/canal-26-estado-de-alerta-y-asamblea-permanente/>
- Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires. (22 de Julio de 2019). *Crónica TV: acuerdo salarial*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2021, de Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires: <https://www.utpba.org/2019/07/22/cronica-tv-acuerdo-salarial/>
- Unión de Trabajadores de la Educación. (13 de Mayo de 2016). *TN a las 18: Marchas por el presupuesto universitario*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2021, de Unión de Trabajadores de la Educación: <https://ute.org.ar/tn-tn-a-las-18-marchas-por-el-presupuesto-universitario/>
- Universidad de San Andrés. (11 de Abril de 2015). *"El formato del noticiero de televisión está en crisis y debe reinventarse"*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2021, de Revista Universidad de San Andrés: https://udesa.edu.ar/Revista/Detalle/10_4565_El-formato-del-noticiero-de-television-esta-en-tesis-y-debe-reinventarse
- UTN: Verrastro, Sebastián; Vidal, Mariano Daniel. (13 de Abril de 2021). Creación y Administración de Pequeñas Empresas. *Estrategias Genéricas Porter*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 15 de Octubre de 2021
- Zorrilla, M. (5 de Abril de 2013). *Discovery Channel también da el salto a la ficción propia con 'Klondike'*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2021, de Espinof: <https://www.espinof.com/series-de-ficcion/discovery-channel-tambien-da-el-salto-a-la-ficcion-propia-con-klondike>