



Celda Media



1. Introducción. Misión y visión de Celda Media²¹

Celda Media es una sociedad limitada que se crea en el año 2008 por dos socios: David Navarro (director de cine) y Jaime Martín-Oar (licenciado en Derecho), ambos con una formación radicalmente diferente, pero con una pasión común: el mundo Web. Su origen viene precedido de otras experiencias empresariales abordadas por ambos, previamente, en el mundo Web y que, por diversas razones, obligaron a los socios a replantearse su actividad. En Celda Media se admite que su idea surge de una forma muy poco original: los socios llevaban trabajando muchos años en Internet y decidieron capitalizar el conocimiento adquirido. Sin embargo, la premisa de partida fue muy concreta y, en cierto modo, visionaria: el vídeo en Internet tendería a imponerse sobre cualquier otro medio audiovisual en el futuro. Esta proposición casi quimérica, ya se ha constatado; después de dos años desde la constitución de la empresa, el vídeo en Internet domina otras alternativas audiovisuales y sigue creciendo en adeptos, un ejemplo de ello es “*You Tube*”²².

Pese a todo, los comienzos anteriores a Celda Media no fueron fáciles. En un medio como Internet, con una elevada velocidad de cambio y donde un año Web equivale a cuatro años en el calendario solar, los socios fundadores pasaron por diversas apuestas hasta llegar a la empresa actual, cuya actividad se ha quedado finalmente definida como consultoría y ejecución de comunicación en Internet y en soporte Audiovisual.

²¹ Información obtenida a partir de la entrevista realizada a D. David Navarro, socio director de Celda Media, en abril de 2010, y de la página Web de Celda Media: <http://www.celdamedia.com/> y <http://www.celda.tv/cgi-bin/zdoc30/portada.pl>

²² El nivel de consumo de vídeos *on-line* en España es superior al de otros países europeos. El 87% de los internautas españoles ven vídeos en el ordenador, lo que sitúa a España por encima de Reino Unido, Italia, Alemania o Francia [Informe anual 2009 de la industria de los Contenidos Digitales en España].



La anterior definición es crucial para entender la organización, pues, como en cualquier otra, hay tres aspectos clave que permiten entender y encauzar la futura estrategia de la empresa; a saber: la misión, la visión y el propósito estratégico (Navas *et al.*, 2002)²³.

La visión es la encargada de establecer lo que quiere llegar a ser la empresa en el futuro, reflejando con su descripción el hueco existente entre lo que la empresa es hoy día y lo que podría llegar a ser. En el caso de Celda Media, ésta se orienta hacia la consecución de la creatividad total en la comunicación en Internet. A este respecto, y de forma aclaratoria, debe establecerse que su idea de la comunicación no se resume a actividades publicitarias para cualquier empresa e institución; sino, más bien, del paso de una “publicidad hueca” o repetitiva, que es la habitual en el medio televisivo, hacia una publicidad que permita sacar partido al mundo Internet, aprovechando este medio para crear contenidos útiles y “vender marca” de forma inteligente, dando cabida a elementos comunicativos que van mucho más allá de meras acciones publicitarias²⁴. Por ello, y en paralelo, dentro de Celda Media se ha abierto un nuevo proyecto de comunicación en Internet: Celda TV, el primer canal de televisión español dedicado íntegramente a la cultura, el diálogo y la reflexión, y cuyo objetivo es el de permitir una interrelación entre todos aquellos contenidos culturales que aporten valor al espectador.

Sin embargo, desde esta empresa se ha entendido que su misión debe pasar necesariamente por actividades “algo más útiles” que las pretendidas con su visión, y, por ello, se orienta hacia la creación de proyectos de comunicación para empresas e instituciones que tienen algo que comunicar y que, además, pueden estar soportados en Internet, concretando así el ámbito de los negocios de la misma.

Su misión se inicia con una primera fase de consultoría, en la que se analiza cómo debe ser ese proyecto de comunicación; cómo se deben integrar las distintas partes, instituciones y empleados que lo componen; qué mensaje se va a comunicar, y de qué tipo; cómo se va a comunicar; y, por último, qué contexto tiene.

En una segunda fase de ejecución, se trata de acceder a la fase de creatividad propiamente dicha, que incorpora diseños de comunicación; en el caso de empresas públicas, esta fase pasa necesariamente por un concurso público.

La segunda vertiente de la misión de una empresa recoge la filosofía y los valores de la misma. Los socios de Celda Media se definen como empresarios emprendedores, no creen que su idea sea innovadora, para ellos la idea ya existía y, simplemente, tratan de hacerla crecer. Reconocen que no han podido hacer que prospere aún todo lo necesario, abor-

²³ Navas, E. y Guerras, L. A. (2002) *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. 3ª ed. Civitas Ediciones, S.L.Madrid.

²⁴ En España, Internet está penetrando de forma importante como medio de comunicación para las marcas y productos, pasando de un 2% del gasto total en publicidad en el año 2004, al 9% en el 2008, y previéndose que llegue al 20% en 2012, sustrayendo cuota a los medios considerados tradicionales (televisión, radio y revistas) [Informe anual 2009 de la industria de los Contenidos Digitales en España, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Existe una versión en línea en <<http://www.ontsi.red.es/articulos/detail.action?id=4074>>].



dándola en plenitud, fundamentalmente porque Internet es un mundo muy competitivo y se mueve muy rápido, pero han visto un hueco en el mercado audiovisual en Internet y, por ello, han creado Celda TV en paralelo²⁵, un canal de TV propio en Internet con elementos culturales y una emisión no lineal, con una filosofía diferente a la habitual, donde es posible la experimentación de contenidos, y donde cada usuario puede visualizar en cada momento reproducciones de vídeo sobre lo que le apetezca: entrevistas sobre literatura, cine de cortos, exposiciones de arte, fondos artísticos, entre otros, haciendo que la empresa se nutra de experiencia y credibilidad.

La ideología subyacente en Celda Media es ciertamente diferente a la habitual, hecho que puede explicarse analizando el estilo de dirección de los dos socios: una apuesta decidida por el conocimiento compartido y de uso libre; una cultura participativa, donde se da cabida a la opinión de todos los integrantes de su cadena de valor, incluyendo proveedores; una organización adhocrática y por proyectos, donde la creatividad es el eje a seguir; en definitiva, una organización con una cultura abierta al aprendizaje.

No tienen certificaciones, pero tampoco las han buscado, piensan que estas certificaciones se asocian más a un mundo empresarial con presencia física. Su negocio se ubica en un mundo virtual, basado en contactos.

2. El modelo de negocio Celda Media

El modelo de negocio de Celda Media viene determinado, como en cualquier organización, por sus recursos y capacidades²⁶, siendo éstos, fundamentalmente, los aportados por cada uno de los socios: la especialización en comunidades (o, comúnmente denominadas, redes sociales) y el manejo de la comunicación visual.

En relación con el primer aspecto, Jaime Martín-Oar tiene una trayectoria poco común en lo relativo a estas comunidades. En 1997, creó lo que podría denominarse la primera comunidad virtual española, “Ciudad Futura”, que pronto se convirtió en uno de los portales más interesantes de habla hispana. Poco tiempo después, “Yupi.com” compró este portal, convirtiéndose con él en el líder en México y Centro América; finalmente, “Yupi.com” acabó siendo adquirido, en 2001, por “T1msn”, empresa formada por Telmex y Microsoft. Ciudad Futura, creada en 1997, sería el equivalente al *Facebook* de hoy en día, de no haber sido cerrada por Microsoft por considerarla poco rentable.

²⁵ España es, junto con Reino Unido, el país en el que mayor porcentaje de internautas utilizaron Internet para escuchar radio o ver televisión en el año 2008, concretamente un 41%, un 9% más que en 2007 [Informe anual 2009 de la industria de los Contenidos Digitales en España].

²⁶ Los recursos son el conjunto de activos tangibles e intangibles de la empresa, y se dividen en recursos físicos, humanos, tecnológicos, de reputación y organizativos. Por su parte, las capacidades suelen entenderse como una combinación y coordinación particular de recursos que posee la empresa, es decir, su saber hacer, de tal forma que las capacidades permiten una mejor explotación de los recursos [Grant, R.M. (1991): “The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”. *California Management Review*, vol. 33, n1 3, primavera, pp. 114-135.]



Jaime Martín-Oar fue un visionario, y el hecho de haber llevado a cabo un proyecto de esta envergadura, justo en el momento en el que nació Internet, le ha permitido acumular un conocimiento importantísimo que ha mantenido y acrecentado desde entonces. A día de hoy, sigue siendo un experto en temas de comunidades, sabe qué hacer para que la gente participe y se involucre y, sobre todo, para que nazcan lazos.

El segundo pilar del negocio de Celda Media es la comunicación visual. David Navarro, formado inicialmente como director de cine, ha experimentado un aprendizaje autodidacta enfocado hacia el diseño gráfico. Su experiencia laboral y su aprendizaje formativo le han permitido aportar “usabilidad”²⁷ en el diseño de todos los productos y servicios que se desarrollan en Celda Media. Su aportación a la empresa permite la mejora del denominado *look and feel* de los diseños Web, esto es, aquello que nos inspira y transmite la personalidad de una Web al visitarla: sus colores, la posición de sus iconos, el diseño, el estilo de comunicación, la forma de navegación y la capacidad de interacción, entre otros.

Las competencias de los socios fundadores permiten que Celda Media transmita al cliente, fundamentalmente, confianza. La carencia de sistemas de trabajo en Internet, donde no existen metodologías estándar para casi nada en relación con las empresas que compiten, hace de Celda Media una empresa que permite aportar un método a un territorio virgen, donde la vorágine es un entorno habitual para conseguir un objetivo.

Por todo lo anterior, el grado de apertura de este modelo de negocio no es opcional, más bien se configura como una necesidad que es monitorizada por esta empresa en beneficio de un método ordenado de trabajo. Cuando Celda Media desarrolla cualquier proyecto, se hace necesaria la colaboración a lo largo de la cadena de valor para la generación del mismo. Se trabaja, por tanto, con una red de valor, es decir, un conjunto de relaciones y vínculos entre organización y proveedores necesarios para crear un producto o servicio (Johnson *et al.* 2006)²⁸. Esto implica que gran parte del coste de la creación de valor del proyecto se produce fuera de la propia empresa; concretamente en la cadena de valor de los proveedores.

No es de extrañar que, contrariamente a lo que ocurre en otros sectores, el primer paso en la colaboración con los proveedores para el desarrollo de un proyecto sea acordar en qué idioma se va a hablar. Para Celda Media, la riqueza que se genera en el trabajo con el *partner* es muy elevada, llegando a tener discusiones colaborativas que afectan a cuestiones fundamentales que implicarán al desarrollo final del proyecto. A veces, el grado de apertura es tan intenso que se llega a trabajar pensando que todos pertenecen a la misma empresa, especialmente en el caso de colaboradores concretos; según Celda Media, son las ventajas de ser una pyme.

²⁷ La “usabilidad” se define como el atributo de calidad que mide lo fáciles que son de usar las interfaces Web. Puede identificarse con la claridad y la elegancia con que se diseña la interacción con un programa de ordenador o un sitio web.

²⁸ Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2006) *Dirección Estratégica*. 7ª edición. Pearson Educación, S.A., Madrid.



El desarrollo de productos en Internet no pasa por ninguna faceta concreta, no es exactamente un negocio de informática, y tampoco ha sido común la colaboración hasta hace muy poco; cada empresa trabaja de una manera y Celda Media prefiere ir despacio, intentando estar atenta a cualquier problema que pueda surgir, y, generalmente, los más habituales son de comunicación entre departamentos o entre empresas colaboradoras, por ello, entienden que es muy difícil hacer un proyecto Web de unas dimensiones considerables.

Su saber hacer reside en una metodología que permite que el proyecto se vaya desarrollando en términos de idioma común, de confianza y de objetivo logrado, dado que, en el límite, nadie sabe exactamente qué significa tener una Web en Internet. Los proyectos sobre los que se trabaja son muy difusos, y hay mecanismos que no están escritos y que hay que depurar muy bien según en qué empresa.

En cuanto a la delimitación del modelo de negocio de Celda Media, ésta viene marcada por una combinación de productos/mercados, mucho más definida en el eje de los mercados que en el de los productos.

Con excepción del canal de TV de Celda Media, que sí está perfectamente precisado, puede decirse que esta empresa no oferta una cartera de productos/servicios concreta; se entiende que no debe haber ningún proyecto estrella porque cada empresa es un proyecto *ad-hoc*. Su producto genérico es la comunicación soportada en Internet, que puede incluir audiovisual o no, para cada empresa cliente. Otros competidores de Internet han creado una página Web donde describen para qué son útiles, pero Celda Media se aleja de este planteamiento, y se concibe simplemente como una empresa de servicios que “hace Web”, entendiendo por “hacer Web” una cadena de valor que incorpora varias áreas:

- La consultoría de arquitectura de información, que permite identificar y diseñar el árbol de una Web, es la parte más importante, porque es lo que va a definir cómo va a ser la página final. Esta fase define la longitud y la profundidad del proyecto.
- El diseño Web, que a veces es lo único que se contrata por algunas empresas.
- La aplicación del CMS (*Content Manager System*), que es obligatorio actualmente, aunque hace años no lo era, y consiste en un sistema informático que con la arquitectura y el diseño es capaz de introducir los contenidos automáticamente.
- El volcado de contenidos, que aparece en el caso de empresas que ya existían y que necesitan un volcado de información en los nuevos Web's.
- El mantenimiento del proyecto desde la perspectiva tecnológica y, si es necesario, de contenidos.

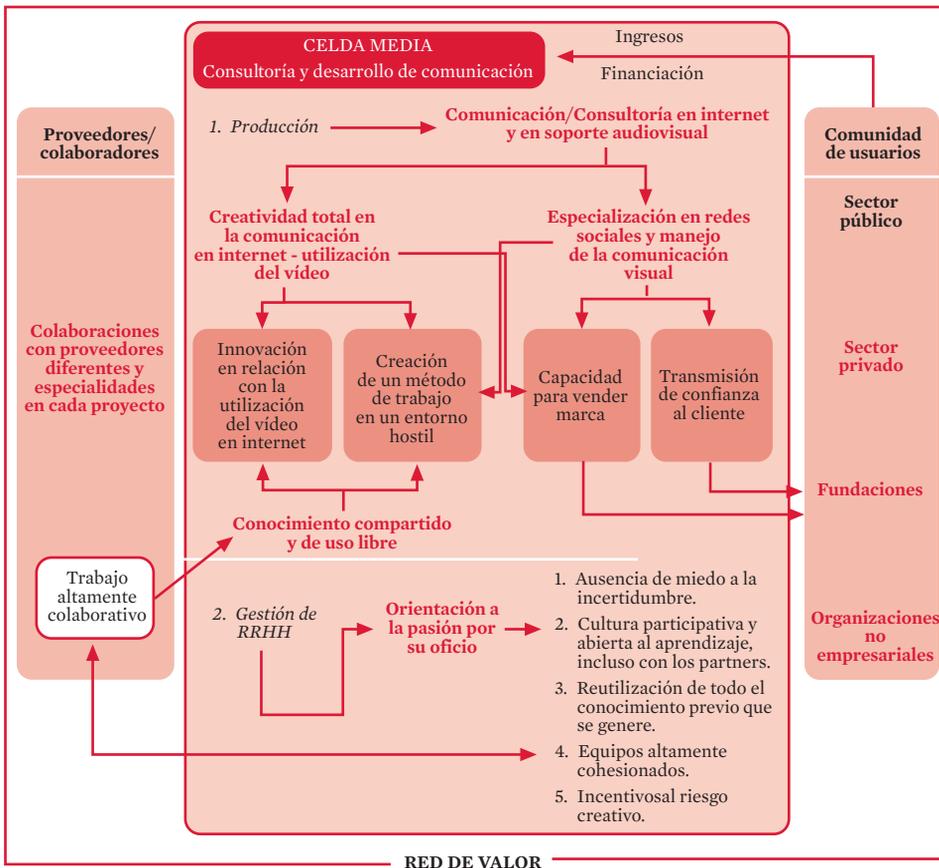
Por otra parte, sus mercados, contrariamente a las expectativas iniciales de los socios, pertenecen mayoritariamente al sector público, lo que les ha llevado a realizar una importante labor de consultoría para el Ministerio del Interior, y tanto de consultoría como de diseño para La Moncloa, el Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León y La Junta de Castilla-La Mancha. Dentro del área audiovisual, trabajan con la empresa privada Canal +, con la Fundación Juan March y con TV Española, para la que han hecho dos documentales en formato largo, pero adaptables a Internet de forma “troceada”.



Este último caso demuestra cómo los límites entre sectores en el medio audiovisual cada vez se hacen más permeables, permitiendo que casi todo lo que se hace pueda terminar por aplicarse en otro ámbito, pasando así de Internet a la comunicación convencional o viceversa. De hecho, empresas como Telecinco y Antena 3 han hecho series de TV expresamente para Internet con las mismas calidades de la TV convencional; según David, “puede que haya menos actores y decorado, pero al final es lo mismo, se trata de comunicación. Lo queramos o no, Internet es multimedia, y el hermano más poderoso sigue siendo el audiovisual”.

Por otra parte, el ámbito de las empresas que desarrollan contenidos en Internet, en lo relativo a los mercados a los que se dirigen sus proyectos, no puede ser sino global, con independencia de que, como en el caso de Celda Media, sus labores comerciales se dirijan hacia clientes que, de momento, tienen un ámbito de actuación nacional.

FIGURA 1
Modelo de negocio de Celda Media



Fuente: Elaboración propia.



Para esta empresa, sin embargo, el gran problema del mercado es que, desde un punto de vista empresarial, todo se está haciendo mal; las empresas convencionales no están orientando su comunicación ni siquiera mínimamente bien por Internet. Sin embargo, este medio, por su velocidad y por su economía es lo que está funcionando; aun así, el medio Web sigue sin entenderse desde el ámbito empresarial, que va siempre por detrás, denotando un desconocimiento del funcionamiento de aquél.

Por último, se debe reflexionar sobre la sostenibilidad de este modelo de negocio, y preguntarse si las competencias de Celda Media le permitirán enfrentarse a la competencia de forma duradera. Desde la empresa se entiende que la respuesta a esta sostenibilidad no depende exclusivamente de sus recursos, ni siquiera de su capacidad innovadora.

En primer lugar, reconocen que, incluso en empresas como la suya, tampoco se hacen las cosas bien, sobre todo, porque existen limitaciones cuando el cliente no procede de ese mundo que es Internet, y tampoco quiere conocerlo; esa actitud limita a la empresa generadora del proyecto la forma de hacer las cosas, alejándose de las demandas del internauta. En segundo término, Internet no tiene un soporte físico, es eminentemente virtual, y no se sabe si cuando se vuelva todo seguirá ahí, tal cual estaba, o habrá cambiado de formato. Hay empresas y modelos en Internet que gustan, pero con el paso del tiempo cambian tanto que ya no representan lo que alguien identificó en ellos: todo cambia a una velocidad cuatro veces superior a la normal. Internet nace desde las personas, desde la comunidad, son ellos los que deciden lo que se adecúa a sus necesidades, no es la empresa la que ubica un producto en el mercado, sino que es el mercado el que posiciona un producto para las empresas, por ello, cada vez más, la TV rescata ideas de Internet para trasladarlas al medio convencional. En EE.UU hay videos en *You Tube* que son seleccionados por su impacto, y a los autores se les concede la realización de programas en TV. Todo fluye desde Internet hacia otras partes.

Sin embargo, y paradójicamente, estas limitaciones se convierten al mismo tiempo en ventajas. En Internet no es necesario tener algo físicamente, la Web es un gran contenedor de todo y te lo proporciona, por ejemplo, cualquier canción está en *You Tube*, sólo hay que buscarla, porque hay personas que, gracias a su pasión y la mayoría de las veces de forma desinteresada, han conseguido que todo esté ahí. Según Celda Media, uno de los problemas es que a los medios empresariales les está costando mucho entender esto; ellos tienen otra óptica.

Celda Media cree que su principal ventaja en la Web es su dinamicidad, con la que tratan de hacer frente a la competencia (que son las enormes consultoras), y su conocimiento del medio. Casi todo lo que deben desarrollar en los proyectos para empresas ya es conocido y ha sido abordado previamente por los socios fundadores; ello les diferencia de las grandes empresas consultoras, donde hay responsables que gestionan equipos, pero que carecen de conocimientos profundos sobre lo que están haciendo exactamente, así como de los mecanismos intermedios. Los orígenes profesionales de ambos socios les permiten conocer todo el espectro relacionado con los proyectos habituales en Internet. Son dinámicos a la hora de gestionar equipos humanos y pueden explicar y asesorar al equipo en



cualquier aspecto del proceso que suponga un problema, porque conocen las problemáticas habituales.

Otra cuestión interesante, que les aleja de las grandes empresas de consultoría, es la tendencia a la subcontratación de tareas en proyectos de desarrollo Web, que consideran muy poco aconsejable; según Celda Media, cada proyecto necesita apoyarse en *partners* diferentes, y uno de los males de las empresas consultoras es que tienen cientos o miles de empleados a los que deben dar trabajo, sean especialistas o no de la actividad que requiere cada proyecto. En la mayoría de los casos, las empresas consultoras no se dedican a la comunicación ni de lejos, y acaban realizando proyectos Web cuya parcela de visualización termina siendo ejecutada por informáticos que tienen algún conocimiento precario de forma autodidacta. Así no debe moverse una empresa dinámica.

Según David, “una empresa, por mucho que trabaje, no suele estar a la altura de una persona con pasión, hay muchas personas en Internet que desarrollan páginas Web como *hoobie* con un nivel de profundidad y de documentación muy superior al de empresas que se dedican a ello, y que cuentan con varios departamentos y empleados para esta actividad”.

3. El papel de la innovación en Celda Media

Aunque la tasa de innovación en España es menor que la realizada en otros países, y a pesar de que la resistencia al cambio sigue siendo la tónica predominante en gran parte del empresariado español, especialmente en la vertiente tecnológica, Celda Media no podría existir sin que la innovación estuviese presente en su actividad diaria. La realidad de la actividad de esta empresa confirma que, tanto en el caso de la orientación hacia el producto como hacia el proceso, la innovación es una práctica diaria.

La mayor innovación de la empresa se dirige hacia la utilización del vídeo en Internet. Hasta hace dos años, la filosofía era que en Internet los vídeos debían ser muy rápidos, muy cortos; sin embargo, desde Celda Media se entiende que esto no tiene por qué ser así. Para David, “si se analiza Internet, se observa que la actitud del espectador es diferente a la de la TV, en Internet no es necesario que la brevedad sea una condición²⁹. En Internet el espectador tiene una actitud activa, le gusta disfrutar con el contenido, juega, adelanta o atrasa en función del contenido del vídeo, por ello, si el vídeo sólo tiene una duración de cinco minutos, has eliminado la posibilidad que tiene el internauta de poder realizar ese juego, de navegar, de jugar con el vídeo.”

²⁹ El visionado de películas en *streaming (on-line)* es un hábito muy difundido ya entre los internautas. El 47,8% de los internautas hacen uso del *streaming* para ver películas. El mercado *on-line* en *streaming* está ganando más adeptos cada día y se posiciona como una alternativa de calidad a la hora de distribuir y consumir contenidos *on-line*. [Informe anual sobre el desarrollo de la sociedad de la información en España. eEspaña 2009. Fundación Orange. Existe una versión en línea en la dirección: <http://www.fundacionorange.es/areas/25_publicaciones/e2009.pdf>



En Celda TV se innova en este sentido, y se ha ido contra corriente, cambiando la duración de los vídeos. El resto de los medios cercanos lo ha reconocido e interpretado como una innovación, y puede definirse como de producto (al realizar vídeos en un formato más adecuado y eficaz para el mercado Web) y también de proceso (al cambiar el canal en el que se opera y la tecnología sobre la que se sustenta este producto).

Por otra parte, no son defensores de los códigos cerrados, y abogan por el uso de herramientas de código abierto. Desde la perspectiva de esta empresa, Internet ha trastocado totalmente la rentabilidad que tradicionalmente se obtenía a través de la venta de la cultura. En el medio Web, con un volumen creciente de contenidos y, además, con una elevada tasa de dinamicidad de los mismos, es obligatorio un replanteamiento de los pagos por dichos contenidos. Celda Media se identifica con el *copyleft*, licencia de software que nació en el MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) y que se caracteriza porque el texto de la licencia no tiene copyright, lo que permite su modificación. El MIT tiene un recorrido muy extenso en cuanto a tecnología y filosofía, pero lo importante es que queda definido fundamentalmente como una entidad internacional que emite unas licencias que se pueden “customizar”: el usuario decide a qué parte de las licencias se acoge, y genera una licencia específica para su producto, que suele tener una codificación. En cada país el MIT ha realizado una traslación de los términos legales americanos, en el caso de España ha sido la Universidad de Barcelona la que lo ha estandarizado a la legislación española.

La importancia del *copyleft* reside en que el creador de contenidos, o el medio de comunicación, permite que se copie en libertad, siempre y cuando se cite correctamente su origen o fuente; aunque hay licencias que permiten o no hacerlo en función de si la empresa es privada o pública, o en función de una determinada cuota de pagos. El *copyleft* se basa en que los contenidos brutos no son valor añadido, y que el negocio del futuro no está tanto en los contenidos en sí, sino en pequeños servicios concretos con más valor añadido. La filosofía del *copyleft* trata de eliminar a los intermediarios, a los que se presupone como los realmente perjudicados en el caso de las copias piratas; pero es evidente que el negocio funciona con el *copyleft* siempre que se consiga aumentar la venta cruzada de otros productos/servicios con mayor margen.

Se puede concluir que esta empresa no apuesta por la protección de las innovaciones en el mundo de los contenidos Web, porque, además, según entienden sus socios, la protección es imposible.

4. Cultura corporativa

Si entendemos por sistema cultural de la empresa el conjunto de valores e ideologías o filosofías que subyacen en aquélla, puede intuirse fácilmente la complejidad en la descripción de este elemento de análisis para cualquier organización. Si, además, planteamos como objetivo una dirección eficiente de esta cultura, esta tarea se torna, si cabe, más difícil de aplicar.

Para una empresa de gran tamaño la cultura queda plasmada en símbolos visibles, tanto tangibles como de comportamiento, que traslada al mercado. En algunos casos, además,



es posible que algunos miembros de la cadena de valor puedan percibir los valores que subyacen bajo esa cultura; pero lo realmente complejo es llegar a averiguar los supuestos inconscientes que permiten identificar la estructura de pensamiento de una empresa que le lleva a determinadas actuaciones, tercer y último nivel de la cultura de una empresa.

En el caso de una pequeña empresa, cual es el ejemplo de Celda Media, el espectro de los símbolos visibles quedan muy reducido de cara a los interlocutores, pero puede sustentarse de forma actualizada y a un coste relativamente pequeño mediante la utilización de la Web. Por su parte, los valores encontrados en el caso de Celda Media pasan por el desarrollo de actitudes participativas en un alto grado, no sólo a nivel organizativo interno, sino también a lo largo de toda la cadena de valor, incluyendo en esta filosofía participativa, tal y como ya se expuso en epígrafes previos, a proveedores, con los que se discuten los detalles de cada proyecto, y también a clientes, al realizar un trabajo de consultoría que incluye la presencia física permanente en el espacio del cliente, lo que permite una integración con la filosofía de aquél y sus necesidades concretas.

En paralelo, se introduce cualquier cambio sugerido por los integrantes de esta cadena con relativa facilidad y, de hecho, hay un planteamiento hacia la reutilización de todo el conocimiento previo que se haya generado en los trabajos de consultoría, por ello, el aprendizaje acumulado en cada proyecto, como consecuencia de innovaciones tecnológicas, se almacena para futuros proyectos. La cohesión del equipo que conforman empresa y proveedores es tan alto que se llega a permitir la delegación de responsabilidades hacia los *partners*.

Dentro de la estructura de valores de Celda Media, de igual forma, se permiten los riesgos creativos, no los empresariales, dado que por su pequeño tamaño no se lo pueden permitir; pero cualquier iniciativa creativa que tenga un coste razonable se asume. Por la misma razón, las equivocaciones se aceptan de forma natural, se entienden los errores y se comparte la información, todo en aras de una mejora y aprendizaje continuo. Por supuesto, los aciertos se estimulan, sirviendo de retroalimentación. Todo lo anterior no sería posible sin una fluidez comunicativa a lo largo de toda la empresa.

Por último, en esta empresa no se olvidan del compromiso que, en términos de responsabilidad social corporativa están obligados a asumir, y por ello, en sus producciones audiovisuales tratan de colaborar haciendo vídeos accesibles para personas con discapacidad.

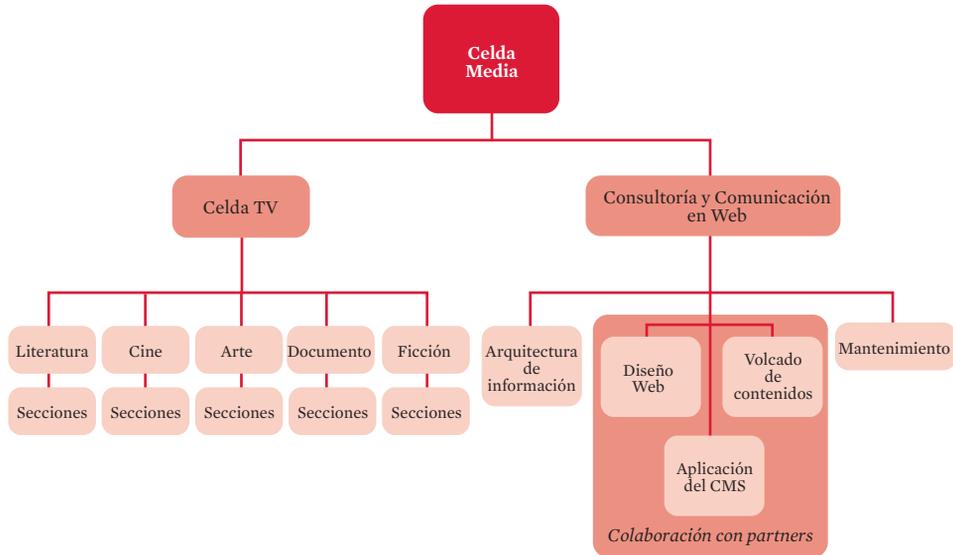
5. Configuraciones Organizativas

Celda Media tiene dos áreas de actividades claramente separadas, por una parte la Consultoría y Comunicación en la Web y, por otra, Celda Media TV, aunque sólo la primera tiene un objetivo ligado al lucro. Dentro de cada una de ellas, se puede inferir una estructura organizativa simple de tipología funcional.

Pese a lo anterior, la configuración organizativa se aleja considerablemente de las habituales, fundamentalmente por la presencia de un área donde el objetivo no es el ánimo de lucro, sino “un ideario muy concreto: abrir lazos de comunicación entre todos aquellos contenidos culturales que de verdad merezcan la pena”.



FIGURA 2
Estructura organizativa de Celda Media



Fuente: *Elaboración propia.*

Por su parte, en el área orientada hacia el lucro, aparece otra innovación de carácter organizativo poco frecuente, especialmente en el caso de las pymes: la colaboración con los *partners* en el desarrollo de los proyectos es tan intensa que es posible identificar estas redes colaborativas en el propio organigrama de la empresa.

Un ejemplo de ello es el proyecto desarrollado para el diseño del nuevo Web de la Moncloa, donde, para poder seleccionar y contratar a los expertos adecuados a las necesidades del cliente, se ha necesitado, previamente, haber realizado la fase de consultoría; sólo de esa forma se han podido determinar las necesidades específicas de este cliente.

Esta primera fase ha permitido trabajar con el perfil informático que permita una maquetación adecuada y un desarrollo perfecto del sistema apropiado a dicha Web. Además, para el volcado de contenidos va a ser necesaria la colaboración con periodistas que nutran esa Web, lo que determinará otra red colaborativa. Esto se aprecia más claramente en la figura que aparece a continuación y que representa el organigrama de Celda Media

6. Conclusiones

Celda Media nace a partir de una premisa visionaria: el vídeo en Internet tendería a imponerse sobre cualquier otro medio audiovisual en el futuro. La visión de esta empresa se



orienta hacia la creatividad total en la comunicación en Internet, y su misión se concreta en la creación de proyectos de comunicación para empresas e instituciones. La ideología de la empresa apuesta por el conocimiento compartido y de uso libre, y por un día a día participativo en la toma de decisiones. El modelo de negocio se sustenta sobre dos competencias básicas: la especialización en comunidades (o comúnmente denominadas redes sociales) y el manejo de la comunicación visual; ambas permiten transmitir al cliente confianza y método en un mundo tremendamente agreste como es el virtual. Desde esta empresa no se cree en los productos estrella; en cada proyecto hay que empezar desde cero, explicando al cliente en qué consiste exactamente Internet y cómo funcionan las relaciones dentro de este mundo aún confuso, objetivo que no siempre se consigue.

Celda Media cree que su principal ventaja en la Web es su dinamicidad, su conocimiento del mercado y su red de *partners*, recursos con los que tratan de hacer frente a la competencia. La mayor innovación de la empresa se dirige hacia la utilización del vídeo en Internet, acomodada a las necesidades del cliente y basada en un código abierto identificado con el *copyleft*.

La empresa tiene dos áreas claramente separadas, por una parte la Consultoría y Comunicación en la Web y, por otra, Celda Media TV; aunque sólo la primera tiene un objetivo ligado al lucro.

7. Recomendación: Mejorar la visualización de la empresa en el Web

Paradójicamente, y a pesar de que Celda Media tiene como finalidad principal la ejecución de comunicación en Internet para sus clientes, no ha desarrollado en plenitud una Web para su propia empresa que permita visualizar sus actividades. Aun no identificándose con otras empresas, que acrecientan su presencia en el mundo virtual a través de páginas en las que se ofrecen servicios estandarizados, sí sería aconsejable un mayor desarrollo de una Web propia, si se prefiere, con un carácter más creativo, en línea con su ideología, que permitiese un mayor conocimiento de sus desarrollos y de sus clientes. Puede entenderse que se está perdiendo una oportunidad de visualización de cara a potenciales clientes al no ofrecer una panorámica de sus actividades y logros creativos.

En paralelo, se echa en falta un enlace Web entre las líneas de actividad de Celda Media: Canal TV y Celda Media, lo que permitiría una mayor contribución al conocimiento y al desarrollo cultural abierto y participativo, permitiendo la generación de contenidos complementarios, y dando cabida, como los propios empresarios indican, a la generación de contenidos publicitarios útiles orientados a la venta de la marca de forma inteligente.

Puede concluirse que una integración aún superior de las dos líneas de actividad puede generar experiencias realmente creativa que permitan que el usuario aumente la dedicación del tiempo de uso de la Web que se ha generado para un determinado proyecto, al incorporar elementos en paralelo que le pueden ser de utilidad o, simplemente, de interés general en un momento dado.