

PUNTO DE VISTA

TVN: reinventarse con sus propios medios

El diagnóstico del presidente del directorio de TVN, Jaime Gazmuri, sobre la crisis del canal es claro y contundente: el modelo está agotado. Las pérdidas millonarias y la venta de activos son síntomas de un problema profundo. El camino para su viabilidad no está en buscar una solución mágica, sino en aplicar una lógica emprendedora: la effectuation. Este concepto, desarrollado por la investigadora y académica de emprendimiento Saras Sarasvathy, sugiere que el futuro se construye con los medios disponibles, no se predice.

En lugar de obsesionarse con el modelo ideal de financiamiento, TVN debe hacer un inventario de sus activos clave: su marca, su archivo histórico, su infraestructura técnica, su equipo humano y su mandato de servicio público. La pregunta effectual es: '¿Qué podemos crear con esto?' Quizás la respuesta sea convertirse en un hub de contenido público multiplataforma, usando su archivo para servicios de streaming, su marca para alianzas educativas o su equipo para producir formatos innovadores. El edificio corporativo es un activo importante, pero lo más valioso es su razón de ser pública.

Vender activos para pagar deudas es un paliativo. El verdadero sentido es invertir ese capital en experimentos de bajo riesgo. En lugar de apostar todo a un nuevo 'gran programa' costoso, TVN podría destinar una parte de los \$40 mil millones a financiar múltiples pilotos o proyectos pequeños.

TVN no puede—y no debe— salir de esto solo. Su supervivencia depende de su capacidad para co-crear un nuevo ecosistema. Debería invitar a formar parte de este 'patchwork' a universidades, productoras independientes, medios regionales, fundaciones culturales y hasta plataformas de streaming. Esto podría darle acceso a nuevas audiencias y modelos de ingresos.

Por otro lado, la caída brutal de la publicidad y el auge de los streamings no son solo amenazas; son contingencias que revelan una nueva realidad. TVN puede aprovecharlas para reinventar su propuesta de valor.

Esperar que un cambio de gobierno o una ley de financiamiento resuelvan el problema es ceder el control. TVN debe tomar el timón. Esto implica una profesionalización radical del gobierno corporativo. Pero va más allá: significa que el directorio y la gerencia deben dejar de gestionar para la coyuntura y empezar a orquestar estos experimentos y alianzas. La verdadera crisis no es financiera, es de imaginación y de governance. TVN tiene una misión democrática crucial; es hora de honrarla actuando como el emprendedor público que Chile necesita.



DR. GONZALO JIMÉNEZ SEMINARIO
Fundador y CEO PROTEUS

Profesor Ingeniería & MBA
Pontificia Universidad Católica de Chile
Doctor en Gobierno Corporativo

PROTEUS
Expertos en Familias Empresarias, Gobierno Corporativo e Institucional

*Nos inspira contribuir a que las familias sean más felices,
las organizaciones más efectivas y las instituciones más legítimas*

