

**Escuela de Negocios**

**Tipo de documento:** Tesis de maestría



*EMBA | Executive MBA*

# Un nuevo modelo de gestión para la industria de TV Paga

**Autoría:** Mizrahi Jualla, Pablo N.

**Año:** 2017

## ¿Cómo citar este trabajo?

Mizrahi Jualla, P. (2017). "Un nuevo modelo de gestión para la industria de TV Paga". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14127>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional  
**Dirección:** <https://repositorio.utdt.edu>



UNIVERSIDAD  
TORCUATO DI TELLA

**MBA 2015**

**Maestría en Dirección de Empresas**

**Un nuevo modelo de gestión para la industria  
de TV Paga**

**Alumno: Pablo N. Mizrahi Jualla**

**Tutor: Hugo N. Lopez**

**Buenos Aires, Octubre de 2017**

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres, que siempre han trabajado porque a sus hijos no les falte nada y han invertido en mi educación.

A mis hermanos, amigos eternos de sangre.

A Peni, mi compañera de vida, por apoyarme y empujarme siempre hacia adelante para lograr mis metas.

A mi querido grupo de compañeros y amigos, cuyo acompañamiento fue muy importante a lo largo de este camino.

A Federico Zwiebel, mi jefe, mentor, y amigo, por el invaluable apoyo a lo largo de mi carrera.

A Mariano Varela y Roberto Vivo, por apoyar desde Claxson mi participación en el MBA.

## **RESUMEN**

La industria de la TV Paga se encuentra en plena etapa de cambio y transformación. El avance tecnológico, el surgimiento de nuevas opciones de consumo de contenidos y los cambios en los hábitos de consumo de los usuarios cuestionan los paradigmas que gobernaron la industria durante su última etapa de crecimiento y a la vez plantean nuevos desafíos para el sector.

Dentro de este contexto, las compañías que deseen sobrevivir a esta etapa de transformación deberán plantearse si la manera en la que gestionan actualmente es la adecuada para adaptarse con éxito a este nuevo escenario.

Lo que plantea esta tesis es que las organizaciones de la industria deberán cambiar su modelo de gestión operativo y estratégico para poder lograr dicha transición.

Por el lado operativo, se plantea que el modelo tradicional de costos debería ser reemplazado por el modelo del Activity Based Costing en busca de echar luz sobre sus costos indirectos y poder eficientizar los recursos destinados a su negocio maduro (TV Paga).

Por el lado estratégico, se plantea la necesidad de un modelo que alinee a toda la organización en pos de sacar provecho de las nuevas oportunidades de crecimiento que el escenario ofrece. Para ello, se propone la utilización de un Balanced Scorecard que comunique la estrategia y mida el rumbo de cada parte de la organización en torno a ésta.

Se utilizará como ejemplo de aplicación a la compañía Claxson.

Palabras clave: activity based costing, balanced scorecard, costos, estrategia, industria TV Paga, gestión.

## INDICE

INTRODUCCION .....	6
MARCO TEORICO.....	10
CAPÍTULO I: EL ACTIVITY BASED COSTING .....	10
1.1) Qué es y cómo surge el Activity Based Costing? .....	10
1.2) Fundamentos y principales beneficios del ABC .....	11
1.3) Pasos para la implementación de un modelo ABC .....	13
1.3.a) Primer paso: qué actividades realiza la organización?.....	13
1.3.b) Segundo paso: cuál es el costo de cada actividad?.....	14
1.3.c) Tercer paso: cuáles son los productos, clientes o unidades de negocio que consumen las actividades? .....	14
1.3.d) Cuarto paso: cómo se asocian las actividades con el objeto de costeo? El uso de cost-drivers .....	15
1.4) Ejemplo de aplicación.....	15
CAPITULO II: EL BALANCED SCORE CARD (BSC).....	17
2.1) Qué es y cómo surge el Balanced Score Card? .....	17
2.2) Las distintas perspectivas del BSC.....	18
2.2.a) Perspectiva Financiera .....	18
2.2.b) Perspectiva del Cliente .....	19
2.2.c) Perspectiva de Procesos Internos.....	19
2.2.d) Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.....	20
2.3) Las relaciones causa-efecto .....	21
CAPITULO III: RELACIÓN ENTRE LOS MODELOS ABC Y BSC.....	23
3.1) Análisis interno de la compañía previo al dictado de la estrategia .....	23
3.2) Información precisa para la perspectiva financiera del BSC .....	24
3.3) Alineamiento de actividades con la estrategia .....	25
3.4) Revisión de la estrategia en función del consumo de actividades.....	26
ALCANCE DEL ESTUDIO.....	27
CAPITULO IV: La industria de la TV Paga en Latinoamérica .....	27
4.1.a) Actores principales y Cadena de Valor .....	27
4.1.b) Rivalidad competitiva de la industria .....	29
4.1.c) Tipos de producto y ciclo de vida de la industria .....	32

4.2) Factores de crecimiento y señales de cambio .....	35
4.3) Cambio de paradigma .....	37
4.4) Desafíos planteados .....	39
CAPÍTULO V: LA COMPAÑÍA CLAXSON .....	41
5.1) Un breve repaso de su historia .....	41
5.2) Unidades de negocio, portfolio de productos y marcas .....	43
5.3) Análisis FODA .....	44
5.3.a) Fortalezas .....	44
5.3.b) Oportunidades .....	46
5.3.c) Debilidades .....	47
5.3.d) Amenazas .....	48
APLICACION DEL MODELO .....	50
CAPÍTULO VI: APLICACION OPERATIVA (FASE 1).....	50
6.1) Estructura de costos actual.....	50
6.2) Selección de costos indirectos a analizar .....	52
6.3) Aplicación del costeo ABC en el departamento de Marketing .....	53
6.4) Diferencia frente al método tradicional.....	57
CAPÍTULO VII: APLICACION ESTRATEGICA (FASE 2).....	60
7.1) Cuáles son las diferentes oportunidades de Claxson?.....	60
7.1.a) Matriz de Ansoff y Matriz de Atractividad & Posición Competitiva .....	60
7.1.b) Elección de oportunidades a explorar .....	64
7.2) Propuesta de Visión corporativa .....	65
7.3) Propuesta de Estrategia .....	66
7.4) Planteo del Balanced Score Card .....	67
7.5) Definición de indicadores.....	69
CONCLUSIONES .....	71
BIBLIOGRAFIA .....	74

## INTRODUCCION

Dentro del dinámico y complejo contexto en el que se desarrollan las organizaciones es de vital importancia que las mismas tengan en claro qué son hoy, qué quieren ser en el futuro –su Visión–, y cuál será la ruta a recorrer de un punto al otro –su Estrategia–. Idéntica importancia tiene la clara comunicación de dicha estrategia hacia todos los niveles de la estructura organizacional, desde el *senior management* hasta sus bases. Sin embargo, muchas veces ocurre que los CEO de las compañías tienen clara cuál es su visión y estrategia, pero fallan en el proceso de comunicación e implementación de las mismas. Un estudio del libro “Profit from the Core” (2010) de C. Zook y J. Allen enuncia que 7 de cada 8 compañías relevadas no consiguen alcanzar sus metas de crecimiento pese a que el 90% de ellas tenían un plan estratégico. Luego, un estudio de R. Kaplan y D. Norton llamado “The Office of Strategy Management” (2005) sostiene que esto se debe a fallas en la comunicación interna de sus planes estratégicos, indicando que un 95% de los empleados no conocen o no entienden las estrategias de sus organizaciones.

En paralelo a lo anterior, muchas compañías no tienen información certera acerca de cuál es su verdadera estructura de costos y, lo que es mucho peor, piensan que sí la tienen. Tal como expresan R. Cooper y R. Kaplan *“los gerentes de compañías que venden múltiples productos toman decisiones importantes sobre precios, mix de productos y procesos basados en información de costos distorsionada”* (Measure costs right: make the right decisions, 1988). Según estos autores, esta distorsión se debe a la utilización de sistemas antiguos de costeo diseñados primordialmente para compañías industriales con un reducido abanico de productos y cuya mayor parte de sus costos totales eran directos. Bajo esta modalidad los costos indirectos son alocados entre los distintos productos en función a métricas como, por ejemplo, unidades producidas o vendidas; ignorando el verdadero consumo que cada uno de sus productos tiene sobre este tipo de costos. En el presente, el hecho de que la participación de los costos indirectos sobre los costos totales sea cada vez mayor debido a la automatización de los

procesos productivos (Cooper & Kaplan, 1988), sumado al crecimiento exponencial que han experimentado las compañías de servicios ha puesto en evidencia la obsolescencia de los sistemas de costeo tradicionales.

Estos dos problemas no son ajenos a las compañías participantes de la industria de TV Paga sino que, por el contrario, parecería que las está afectando en forma directa. A continuación se explicará el motivo de tal hipótesis.

Durante los últimos años esta industria ha experimentado una etapa de crecimiento orgánico en la cual se ha convertido en el principal elemento de entretenimiento hogareño y en la que prácticamente contó con la exclusividad del tiempo destinado por los usuarios al consumo de contenidos. Sin embargo, las condiciones del contexto parecerían estar modificándose de manera paulatina. La evolución tecnológica, el surgimiento de nuevas alternativas para el consumo de contenidos basadas en internet (plataformas "OTT" por sus siglas "*Over The Top*"), y los cambios en los hábitos de consumo de los usuarios estarían llevando el ciclo de vida de su producto estrella -la TV Paga lineal- hacia la madurez. Todos estos factores, a la vez, estarían generando nuevas opciones de negocio. Esto implica que la industria está atravesando una transición gradual desde su modelo de negocio tradicional hacia un nuevo modelo que cuestiona los paradigmas de poder que gobernaron hasta la actualidad.

Esta transición representa una dualidad para las compañías del sector. Por un lado, deberán operar de manera eficiente un negocio maduro cuyos niveles de ingresos se encuentran estables y con riesgo a la baja; mientras que por otro deberá tomar decisiones estratégicas y comunicarlas de manera eficaz a su estructura en lo que respecta al incipiente mercado OTT.

De esta manera, surgen las siguientes preguntas que regirán la investigación:

- ¿Es cierto que la industria de la TV Paga se encuentra en una etapa de transición hacia nuevos modelos de negocio?
- En caso de ser así, ¿cuál es el modelo de gestión más adecuado para aplicar por las compañías de la industria en esta etapa?

- ¿Conocen realmente las compañías de la industria cuál es su verdadera estructura de costos?
- En caso de no ser así, ¿puede el Activity Based Costing contribuir a llenar ese vacío?
- ¿Cuáles podrían ser las estrategias de crecimiento en el mediano/largo plazo para las compañías de la industria?
- ¿Es el Balanced Score Card la herramienta indicada para gestionar dichas estrategias?

Como objetivos principales se plantean:

- 1) Establecer un modelo de gestión que contribuya con las compañías de la industria en la detección de ineficiencias en el uso de los recursos actuales a través del Activity Based Costing.
- 2) Elaborar estrategias de crecimiento y lograr comunicarlas de manera eficaz a través del Balanced Score Card.

Como objetivos secundarios se plantean:

- a) Hacer un análisis completo de situación actual de la industria.
- b) Crear un diccionario de las actividades principales realizadas dentro de la organización estudiada.
- c) Realocar los costos indirectos de la compañía en función al consumo de las actividades.
- d) Hacer un análisis de la situación interna de la compañía.
- e) Proponer una visión y estrategias para alcanzarla.

La presente tesis será del tipo descriptiva, ya que se orientará principalmente en la descripción de la industria, al diagnóstico de su problemática y a la propuesta de una posible solución a la misma. A los fines de establecer el alcance se definirá a la industria de la TV Paga en Latinoamérica debido a que se trata de una industria con jugadores mayormente regionales. Dentro de la misma se hará foco en el rol de las compañías Programadoras y, dentro de ellas, se centrará el análisis en la empresa Claxson como ejemplo.

La estructura de la tesis está dividida en la presente introducción, tres capítulos destinados al marco teórico, dos capítulos abocados a la

descripción del alcance definido, dos capítulos destinados a la aplicación del modelo y, por último, una sección dedicada a las conclusiones alcanzadas. En el Capítulo I se desarrollarán los principales conceptos y fundamentos del Activity Based Costing, incluyendo sus principales diferencias frente al sistema tradicional de costeo y los pasos para su implementación. En el Capítulo II se desarrollarán los conceptos referidos al Balanced Score Card, las cuatro perspectivas que lo componen y las relaciones causa-efecto que se establecen entre ellas. En el Capítulo III se planteará cómo estas dos herramientas pueden relacionarse y complementarse si son utilizadas en simultáneo. En el Capítulo IV se hará un análisis completo de la situación de la industria de la TV Paga, de manera tal de poder entender cuál es su situación actual y cómo está transicionando hacia su nuevo escenario. Luego, en el Capítulo V se hará un análisis interno de la compañía seleccionada a modo de contexto para la aplicación del modelo planteado. En los Capítulos VI y VII aplicaremos el modelo propuesto, primero en su fase operativa y luego en su fase estratégica. Finalmente, se analizarán las conclusiones abordadas y se evaluará el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados.

## MARCO TEORICO

En los siguientes tres capítulos se abordarán los conceptos del Activity Based Costing y el Balanced Score Card desde sus bases teóricas, para luego plantear las relación y complementariedad que existe entre ambos.

### CAPÍTULO I: EL ACTIVITY BASED COSTING

Para comenzar con el estudio, considero que lo primero que se debe saber es qué se entiende por Activity Based Costing, cómo se diferencia respecto de los métodos tradicionales de costeo y cuáles son los principales beneficios de su utilización.

#### 1.1) Qué es y cómo surge el Activity Based Costing?

El método de costeo Activity Based Costing (ABC) es una herramienta ideada por Robin Cooper y Robert S. Kaplan hacia fines de la década de 1980 como respuesta al planteo de la obsolescencia del método tradicional de contabilización de costos. El mencionado método tradicional surgió décadas atrás, donde el abanico de productos ofrecidos por las compañías era limitado y los costos directos de fabricación eran fácilmente identificables con los bienes producidos. Tal como se ve en la Figura 1, bajo el método tradicional, los costos indirectos de fabricación y corporativos son distribuidos arbitrariamente desde los Centros de Costos hacia los diferentes productos o grupo de productos en función a métricas tales como, por ejemplo, las cantidades producidas o vendidas de cada uno de ellos.

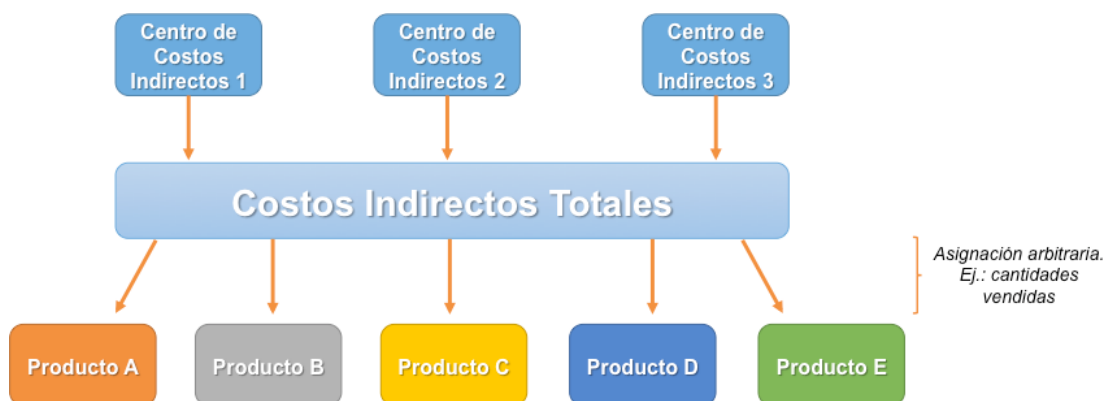


Figura 1: método tradicional de costeo (fuente: adaptado de Cooper & Kaplan, 1999).

Cuando este tipo de distribución es utilizada, los productos de alto volumen reciben una excesiva porción de los costos indirectos, subsidiando a aquellos productos de bajo volumen. Es decir, los sistemas tradicionales de costos subestiman de forma sistemática el costo de los recursos necesarios para los productos especializados de bajo volumen y sobreestiman el costo de los recursos de los productos standard de alto volumen (Cooper & Kaplan, 1999). Cuanto mayor sea la diferencia de volumen entre productos, mayor impacto tendrá el efecto de subsidio cruzado mencionado (Cooper & Kaplan, 1988). Esto, indefectiblemente lleva a las organizaciones a no conocer realmente el costo de sus productos e induce a la errada toma de decisiones al respecto por parte de sus directivos.

Este tipo de asignación simplificada ya no es más viable ni recomendable en los tiempos que corren. Hoy en días las compañías se desenvuelven en un contexto globalizado marcado por la alta competitividad y los constantes avances tecnológicos, en donde la correcta información sobre los costos es una herramienta crucial para el éxito competitivo (Cooper & Kaplan, 1988). La cantidad de productos ofrecidos por las compañías, así como los diferentes canales de distribución utilizados por ellas han proliferado. Los costos directos han pasado a representar una fracción menor de los costos totales debido al incremento de los costos indirectos de soporte: corporativo, marketing, distribución, ventas, IT, etc. (Cooper & Kaplan, 1988); así como también las compañías de servicios –en donde sus costos son mayormente indirectos– han experimentado un crecimiento notable en los últimos años. Es por estos motivos que en los tiempos actuales, para la correcta toma de decisiones, las organizaciones requieren información de costos más precisa respecto de sus productos, clientes, etc.

## **1.2) Fundamentos y principales beneficios del ABC**

En contraposición al método tradicional, el ABC plantea un análisis “*bottom-up*” indagando más profundamente en los costos indirectos y enfocándose primordialmente en el análisis de aquellas actividades generadoras de dichos costos. El modelo ABC ayuda a establecer una relación causa-efecto sobre los costos indirectos. Es decir, se pregunta por qué y para qué existen cada

una de las actividades que los componen así como también cuál es el costo de cada una de ellas. En otras palabras, y haciendo una analogía con una investigación científica, el método ABC pone sobre el lente de un microscopio a los llamados costos indirectos para poder ver y analizar en detalle la multiplicidad de actividades que involucran y los recursos destinados por la organización para la realización de las mismas. Luego, tal como se observa en la Figura 2, a través de la determinación del *cost-driver* de cada actividad –el factor que determina su nivel de utilización– se podrá distribuir de manera más precisa dichos costos indirectos en función al nivel de utilización de sus actividades por los distintos productos, clientes, etc. Es decir, según el método ABC, en una última instancia son las actividades las consumidoras de los recursos de la compañía y son los diferentes productos, clientes, etc. los demandantes de dichas actividades.

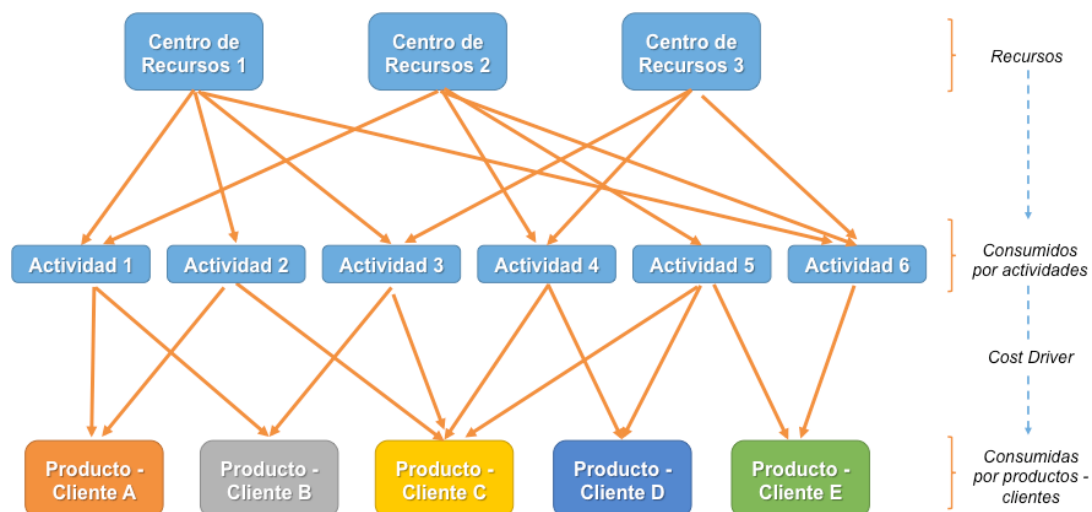


Figura 2: el modelo de costeo ABC (fuente: adaptado de Cooper & Kaplan, 1999).

De esta manera, al disponer de la información de los costos indirectos desgregados al nivel de las actividades realizadas, el ABC le brinda a los directivos la posibilidad de analizar sus negocios desde distintas perspectivas según se hayan consumido dichas actividades: por producto o grupo de productos, por cliente o grupo de clientes, o por canal de distribución. A su vez, al revelar la relación entre las actividades y la demanda de recursos que las mismas implican, el ABC les brinda a los directivos una clara imagen de cómo los diferentes productos, marcas, clientes, etc. generan ingresos y a la

vez consumen recursos (Cooper & Kaplan, 1991) de manera tal de poder hacer un análisis preciso y detallado de la gestión. Dicho de otra manera, un sistema ABC proporciona a las empresas un mapa económico de sus operaciones que pone de relieve el costo existente de sus actividades y procesos, lo que a su vez conduce al conocimiento del costo y la rentabilidad de sus productos, servicios, clientes y unidades productivas (Cooper & Kaplan, 1999). Debe mencionarse también que la premisa fundamental del modelo ABC no es la búsqueda de la exactitud en sus cálculos y estimaciones, sino la de acercarse con un margen de error mucho menor al del modelo tradicional a los costos reales de la gestión de un cliente, producto, etc.

### **1.3) Pasos para la implementación de un modelo ABC**

Según Kaplan y Cooper, la implementación de un sistema ABC consta de cuatro etapas, a saber: a) desarrollo de un diccionario de actividades; b) determinar cuánto está gastando la organización en cada una de sus actividades; c) identificar los productos, servicios y/o clientes; d) seleccionar los inductores de costes de las actividades que vinculan los costos de las actividades con los productos, servicios y/o clientes.

#### **1.3.a) Primer paso: ¿qué actividades realiza la organización?**

La primera etapa consiste básicamente en identificar, relevar y definir las distintas actividades realizadas en la organización. Las actividades se describen por medio de verbos y objetos asociados: programar la producción, trasladar materiales, responder a los clientes, etc. (Cooper & Kaplan, 1999). En esta instancia, el objetivo es la construcción de un diccionario de actividades que nombre y defina a cada una de ellas. Algo importante a tener en cuenta en esta etapa es la determinación de la cantidad de actividades a relevar, a los fines de lograr un equilibrio entre la complejidad del trabajo y la representatividad del modelo. Los diccionarios de actividades pueden ser relativamente breves, de entre diez y treinta actividades, en donde la cantidad estará determinada en función al propósito del análisis y del tamaño y complejidad de la unidad de la organización que se esté estudiando (Cooper & Kaplan, 1999).

### **1.3.b) Segundo paso: ¿cuál es el costo de cada actividad?**

La segunda etapa consiste en la determinación del costo de realización de cada actividad, lo cual se logra analizando la cantidad de recursos consumidos por cada una de ellas. Es así como, por ejemplo, para el Centro de Recursos “Salarios” el mismo debería ser alocado a cada una de las actividades que requieran participación de personal. Esto puede obtenerse a través de encuestas a los empleados o al responsable del área, donde se indicase el porcentaje del tiempo destinado a la realización de cada actividad. Debe mencionarse que este tipo de análisis a través de encuestas no permitirá determinar la capacidad ociosa de cada empleado ya que lo más probable es que los mismos distribuyan el 100% de su tiempo -su capacidad teórica- entre las actividades en cuestión. Una manera de apaciguar este efecto es utilizar la capacidad práctica. Es decir, a la capacidad teórica se le resta un porcentaje del tiempo destinado a “ocio” o “descanso” de manera de no sobrecargar tanto a las actividades con el costo de la capacidad ociosa. El objetivo de esta etapa es que los costos de las actividades sean aproximadamente correctos en lugar de estrictamente equivocados, como lo son virtualmente todos los sistemas de costeo tradicional (Cooper & Kaplan, 1999).

### **1.3.c) Tercer paso: ¿cuáles son los productos, clientes o unidades de negocio que consumen las actividades?**

La tercera etapa viene a colación de la pregunta “¿por qué la organización realiza sus actividades?”. La respuesta podría ser, básicamente, para vivir. Es decir, una organización podría ser vista como un ser vivo que respira y se mueve constantemente realizando actividades para diseñar, construir y entregar productos y servicios a sus clientes. Es así como, en esta fase, el objetivo es identificar aquellos productos o servicios generados por la organización así como también los clientes a los que atiende. Esto, con el fin de brindar a los directivos el abanico de opciones para el análisis mencionado anteriormente ya que lo que se buscará posteriormente es asociar las actividades realizadas a cada uno de los productos y/o clientes.

### 1.3.d) Cuarto paso: ¿cómo se asocian las actividades con el objeto de costeo? El uso de cost-drivers

La cuarta y última etapa tiene como objetivo vincular cada una de las actividades –y los recursos consumidos por ellas– con los objetos de costeo, ya sean éstos los clientes, productos, etc. Esta relación se logra a través del uso de “cost-drivers” o “inductores de costo” de cada actividad, los cuales representan una medida cuantitativa del uso de cada una de ellas. Dicho de otra manera, la determinación del cost-driver de cada actividad viene a responder la pregunta “¿qué es lo que hace variar el costo de cada actividad?”. Así, por ejemplo, el cost-driver de la actividad “emitir facturas” sería la cantidad de facturas emitidas en un período de tiempo determinado. Luego, a través de la división del costo total de la actividad por la cantidad total de cost-drivers realizadas en el período se determina el costo o “tarifa” de la actividad por cost-driver. Finalmente, haciendo un relevamiento de la cantidad de cost-drivers demandados por cada producto o cliente se podrá alocar el costo total de dicha actividad a cada uno de ellos.

### 1.4) Ejemplo de aplicación

Tal como se puede observar en la Figura 3, y siguiendo el ejemplo de la actividad “emitir facturas”, luego de haber determinado la cantidad de horas

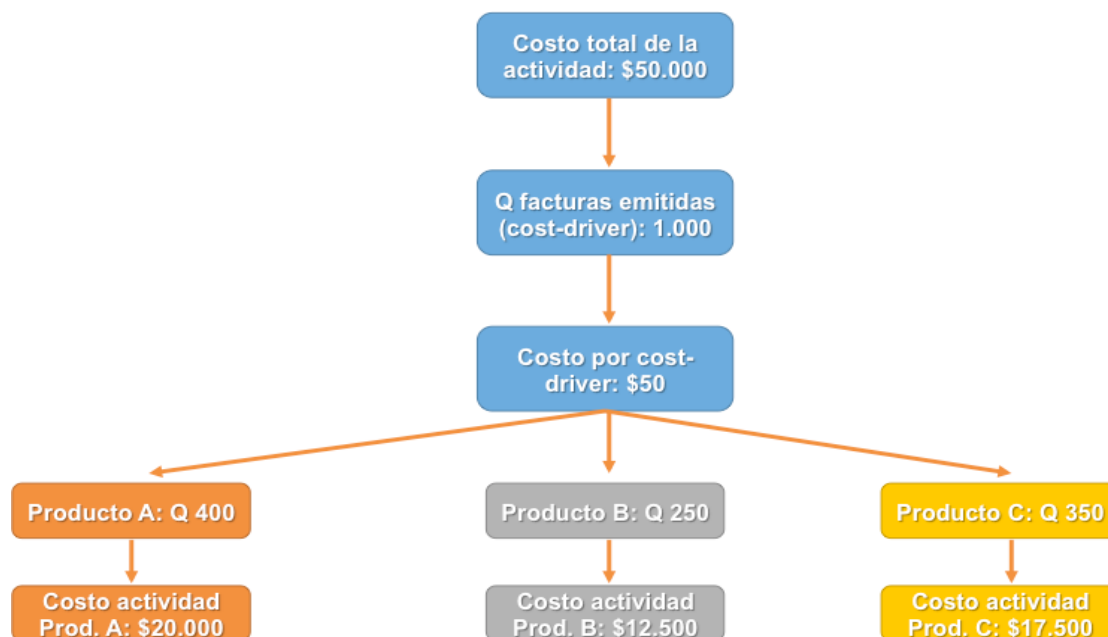


Figura 3: ejemplo de aplicación del modelo ABC (fuente: adaptado de Cooper & Kaplan, 1999).

del personal destinada a la misma se determina que el costo total de la actividad es de \$50.000. A su vez, sabiendo que la cantidad total de facturas emitidas en un período de tiempo determinado fue 1.000, se puede determinar un costo de \$50 por factura emitida. Luego, teniendo en cuenta la cantidad de facturas emitidas de cada producto, se podrá alocar entre los mismos y de una manera mucho más precisa el costo de la actividad “emitir facturas”. Repetir este proceso con el resto de las actividades le permitirá a los directivos tener un panorama más cierto del costo real que posee cada producto, cliente o unidad de negocio.

Habiendo entendido de qué se trata, cuáles son sus principales diferencias y cuál es el beneficio de utilizar el Activity Based Costing en contraposición al modelo de costeo tradicional; en el siguiente capítulo dejaremos de lado por un momento el lente operativo de una organización para pasar a enfocarnos en el aspecto estratégico de la misma a través de la utilización del Balanced Score Card.

## **CAPITULO II: EL BALANCED SCORE CARD (BSC)**

En el presente capítulo se desarrollará el segundo componente del modelo planteado, el Balanced Score Card. Trataremos de entender qué es y cómo, a través del establecimiento de metas y objetivos interrelacionados entre sí en cada una de sus perspectivas, el mismo puede ser una potente herramienta para comunicar la estrategia de una organización de una manera comprensible para todos sus integrantes.

### **2.1) Qué es y cómo surge el Balanced Score Card?**

El Balanced Score Card (BSC) es una herramienta de gestión ideada por Robert Kaplan y David Norton hacia mediados de la década de 1990 bajo la premisa de que la medición de la gestión de una organización sólo por sus resultados financieros pasados no es de ninguna manera un indicador de la creación de valor y mucho menos de su éxito en el futuro. Un énfasis excesivo en la consecución y mantenimiento de resultados financieros a corto plazo puede hacer que las empresas inviertan excesivamente a corto plazo y demasiado poco en la creación de valor a largo plazo (Norton & Kaplan, 1996).

Sin perder de vista los resultados financieros –como una de sus perspectivas– el BSC le permite a los directivos medir la performance de la organización en otras tres perspectivas adicionales, a saber: clientes, procesos internos, y formación y crecimiento. En definitiva, la buena performance en estas tres últimas perspectivas son las que generarán los resultados financieros a largo plazo. Es decir, el BSC complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura; permitiendo que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro (Norton & Kaplan, 1996).

Asimismo, una vez que el senior management de la organización plantee su visión –qué compañía quiere ser en el futuro– y cuál será su estrategia para lograrlo, el BSC será una herramienta de mucha utilidad para traducirlas en

metas y objetivos medibles, palpables y realizables por toda la organización. Muchas veces ocurre que las visiones de las organizaciones son vistas por sus colaboradores como frases idealizadas o simples slogans irrealizables. Eso ocurre, en parte, debido a que no son enunciadas en un lenguaje explícito y entendible por las bases de las mismas. De la misma manera ocurre con la estrategia, las cuales muchas veces son planteadas por los altos mandos de una organización y no son comunicadas hacia abajo. El BSC viene a cubrir ese vacío, traduciendo dicha visión y estrategia en objetivos y metas entendibles y tangibles por cada miembro de la organización, haciendo que cada uno de ellos sepa cuál es su aporte a la consecución de la causa mayor –la visión–. El BSC permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización (Norton & Kaplan, 1996).

Dicho de otro modo, el Balanced Score Card proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro (Norton & Kaplan, 1996).

## **2.2) Las distintas perspectivas del BSC**

Como se mencionó anteriormente, el Balanced Score Card le proporciona a los directivos una visión del negocio desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento; buscando con cada una de ellas responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo nos ven nuestros accionistas?
- ¿Cómo nos ven nuestros clientes?
- ¿En qué procesos debemos tener una performance sobresaliente?
- ¿Podemos continuamente mejorar y crear valor?

### **2.2.a) Perspectiva Financiera**

Dentro de la perspectiva financiera es donde se engloban los objetivos y metas financieras de mediano/largo plazo, los cuales servirán de enfoque para los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas (Norton & Kaplan, 1996). Asimismo, es importante diferenciar las metas financieras

para cada producto o unidad de negocio ya que los mismos deberán adaptarse a la fase del ciclo de vida en que se encuentre. Si la organización utiliza objetivos financieros idénticos para todas sus divisiones y unidades de negocio, no estarían reconociendo que cada una de ellas puede seguir una estrategia diferente (D. Norton & R.S. Kaplan, 1996).

### **2.2.b) Perspectiva del Cliente**

Dentro de la perspectiva del cliente, las organizaciones deben identificar los segmentos de clientes y de mercado que han elegido para competir; los cuales representarán las fuentes de ingresos de los objetivos financieros antes mencionados. Una vez que la organización ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, puede trazar los objetivos y metas para cada uno de ellos (Norton & Kaplan, 1996). Por lo general, esta perspectiva cuenta con dos grandes grupos de indicadores. Por un lado, se encuentran los “genéricos” –aquellos aplicables a casi todas las industrias– como por ejemplo la cuota de market share y el nivel de retención y satisfacción de los clientes. Por otro lado se encuentran los “diferenciadores” o particulares para cada negocio los cuales hacen referencia a la propuesta de valor ofrecida hacia los segmentos de clientes, es decir, tratan de responder a la pregunta “¿qué es lo que valoran los clientes para que la organización alcance un alto grado de satisfacción, adquisición, retención y, por último, *market share*?”.

### **2.2.c) Perspectiva de Procesos Internos**

Luego de establecer los objetivos y metas para la perspectiva financiera y de cliente, en la perspectiva de los procesos internos la organización debe identificar en qué procesos críticos debe tener una performance de excelencia para poder cumplir ellos. Dichos procesos son los que le permitirán entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados; y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas (Norton & Kaplan, 1996).

Dentro de esta perspectiva, Kaplan y Norton identifican tres procesos principales que son comunes a casi todas las organizaciones:

- Innovación
- Operaciones
- Posventa

El proceso de innovación hace referencia a la investigación de mercado y desarrollo de nuevos productos. Es decir, se investigan las necesidades actuales o futuras del segmento de clientes seleccionado para crear los productos que satisfagan las mismas. Este proceso es especialmente importante en aquellas industrias con gran componente tecnológico y donde la mayoría de los costos se dan en las etapas de investigación y desarrollo del producto.

El proceso de operaciones empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del mismo. Es decir, dentro de este proceso es donde se mide la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes (D. Norton & R.S. Kaplan, 1996).

El proceso de posventa incluye todas las actividades referidas al servicio y atención al cliente (como servicio técnico, garantías, etc.) así como todas las actividades referidas al procesamiento de los pagos efectuados por los clientes.

#### **2.2.d) Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje**

Dentro de la última perspectiva, la de crecimiento y aprendizaje, es donde se establecen los objetivos y metas que formarán la estructura para dar soporte a las anteriores tres. En última instancia, la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización (Norton & Kaplan, 1996).

Dentro de esta perspectiva, Kaplan y Norton identifican tres categorías principales que son comunes a casi todas las organizaciones:

- Capacidad de los empleados

- Capacidad de los sistemas de IT
- Motivación, *empowerment* y coherencia de objetivos

La capacidad de los empleados se refiere a la cualificación y habilidad de los mismos para ser creativos y orientar sus acciones cotidianas en pos de la mejora continua. Hoy en día, las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización (Norton & Kaplan, 1996).

La capacidad de los sistemas de IT hace referencia a la estructura informática de la organización. Hoy en día, la información se ha convertido en una herramienta clave para el éxito competitivo general, así como también para la mejora continua de procesos. Es por eso que la organización debe contar con excelentes sistemas de IT que provean información oportuna, fiable y precisa.

La última categoría hace hincapié en el clima organizacional, así como en la alineación de los objetivos individuales con los de la compañía en su conjunto. La base de toda organización es su personal, por lo que es sumamente importante que los mismos se encuentren satisfechos, motivados, y que los objetivos e incentivos individuales estén alineados con los objetivos generales de la misma.

### **2.3) Las relaciones causa-efecto**

Para la elaboración y correcta puesta en práctica de un Balanced Score Card es sumamente importante establecer relaciones de causa-efecto del tipo “si/entonces” entre las medidas e indicadores de las diferentes perspectivas. Un Balanced Score Card adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia a través de una secuencia de relaciones causa-efecto; donde el sistema de indicadores debe hacer que las relaciones entre los objetivos de las distintas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas (Norton & Kaplan, 1996).

Tal como se observa en la Figura 4, dicha secuencia debería especificar cómo a través del cumplimiento de los objetivos y metas de las perspectivas de Formación y Crecimiento; Procesos Internos; y Clientes, se debería llegar a la consecución de los objetivos y metas de la perspectiva Financiera.

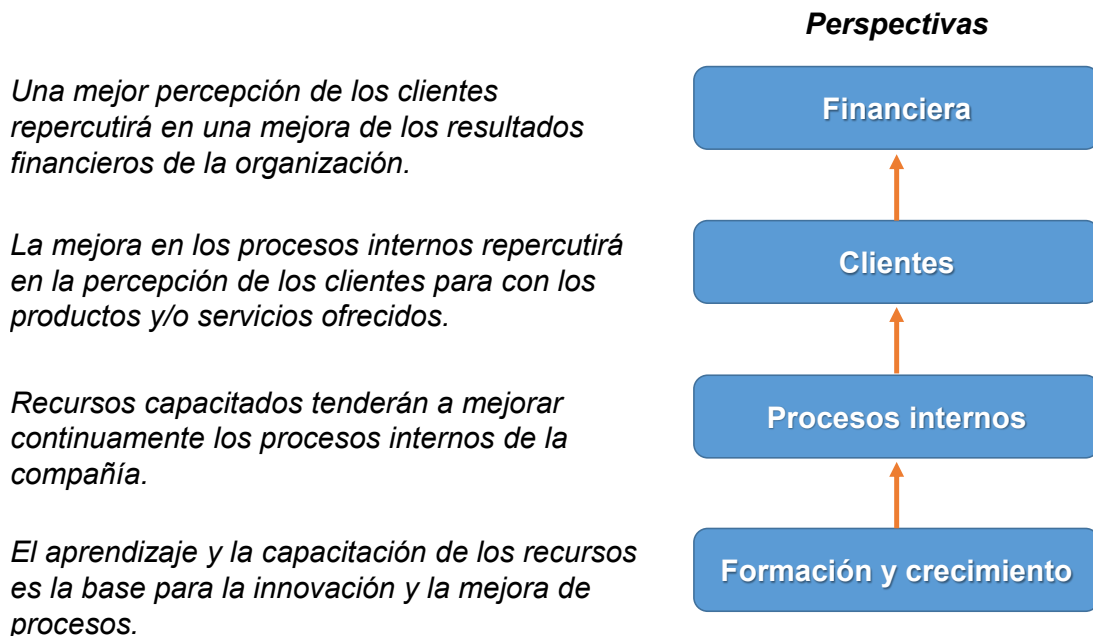


Figura 4: las relaciones causa-efecto del BSC (fuente: adaptado de Norton & Kaplan, 1996).

Una de las principales razones por las que puede fallar la implementación de un Balanced Score Card es la ausencia de un modelo causal que establezca hipotéticamente la relación entre la buena performance en aspectos no financieros (medidos a través de indicadores) con resultados financieros tales como la generación de caja, de ganancias, o un aumento en el precio de la acción, entre otras (Christopher D. Ittner & David F. Larcker, 2003).

Llegado este punto hemos comprendido qué son, para qué sirven y cómo funcionan el Activity Based Costing y el Balanced Score Card de manera independiente una de otra. No obstante esto, en el siguiente capítulo se desarrollará cómo estas dos herramientas pueden ser aplicadas en forma simultánea y complementaria, así como la manera en que ambas pueden retroalimentarse entre si para potenciar sus resultados y atacar la problemática planteada en el estudio.

## **CAPITULO III: RELACIÓN ENTRE LOS MODELOS ABC Y BSC**

Tal como se mencionó anteriormente, si bien el modelo del Activity Based Costing y el Balanced Score Card son herramientas que han sido formuladas separadamente y a los fines de resolver problemáticas diferentes, el presente estudio considera que las mismas pueden ser complementarias y que la utilización combinada de ambos puede potenciar sus resultados para contribuir a transitar y gestionar la dualidad actual que plantea la industria de la TV Paga.

Según vimos en los capítulos precedentes, mientras que por un lado el ABC se centra en el aspecto operativo de la organización, es decir, cuáles son las actividades que realiza actualmente y en las cuales destina sus recursos; el BSC se enfoca en la visión estratégica de generación de valor en el mediano/largo plazo.

Considero que los aspectos en los que mayores sinergias pueden obtenerse a través de la utilización conjunta del ABC y el BSC son los siguientes:

- Análisis interno de la compañía previo al dictado de la estrategia
- Información precisa para la perspectiva financiera del BSC
- Alineamiento de actividades con la estrategia
- Revisión de la estrategia en función del consumo de actividades

A continuación, se dará una breve explicación de cada punto:

### **3.1) Análisis interno de la compañía previo al dictado de la estrategia**

Para el correcto enunciado de una visión, y de la estrategia a aplicar para alcanzarla, el primer e ineludible paso es que la organización se conozca a si misma en el presente. Tal como lo ha dicho Zhang Yu en su comentario sobre El Arte de la Guerra, "conocerse a si mismo es hacerse invulnerable". Lo que ocurre actualmente es que muchas organizaciones no se conocen a si mismas. Es decir, saben en qué negocios están involucrados, qué productos venden y a qué clientes, pero lo que no conocen a ciencia cierta son los resultados financieros reales de los mismos ni el consumo real de recursos por parte de cada uno de ellos. Tal como se mencionó en el apartado 1.1) de

la presente, la contabilidad tradicional de costos puede llevar a conclusiones muy erradas respecto de la performance y a la estructura de costos de cada uno de los negocios, productos o clientes de una organización; y dichas conclusiones pueden sin duda llevar a decisiones estratégicas equivocadas sobre los mismos. Este punto hace referencia a este problema, y lo que se plantea es que a través de un relevamiento de todas las actividades que realiza en el presente y la correcta asignación de los recursos utilizados entre sus negocios, productos y/o clientes podrá saber cuál es la performance actual real de cada uno de ellos, lo que le permitirá conocerse a sí misma y recién en ese punto definir su visión futura y el camino estratégico a seguir tanto a nivel general como a nivel particular para con cada negocio, cliente, etc.

### **3.2) Información precisa para la perspectiva financiera del BSC**

Este punto hace referencia a la correcta medición de los indicadores de la perspectiva financiera del BSC. Tal como se dijo anteriormente al momento de describir la perspectiva financiera, la misma puede y debe contener objetivos diferenciados por negocio, producto, o cliente debido a las particularidades de cada uno de ellos; siendo un error aplicar un mismo tratamiento para todos. Una de las particularidades principales que Kaplan y Norton distinguen es el ciclo de vida del negocio o del producto. Así es como los mencionados autores sugieren distintos objetivos financieros ya sea que la unidad de negocio o el producto se encuentre en su etapa de crecimiento, sostenimiento o cosecha.

Por consiguiente, para la correcta medición de la gran mayoría de las métricas de la perspectiva financiera del BSC será necesario contar con la precisa información de costos por negocio, producto o cliente provista por el modelo ABC ya que de poco serviría el desarrollo de un BSC cuyos objetivos financieros –el último eslabón de la cadena causa y efecto– sean medidos en función de una contabilización errónea de costos.

### 3.3) Alineamiento de actividades con la estrategia

Este punto hace referencia a que una vez que se haya diagramado la estrategia de la organización y se haya traducido en objetivos y metas dentro del BSC, el relevamiento de las actividades provisto por el modelo ABC permitirá analizar el nivel de alineamiento de cada una de ellas con alguno de los objetivos y metas planteados en las distintas perspectivas del BSC. De esta manera, una vez que la organización cuente con su diccionario de actividades podrá categorizar cada una de ellas según su nivel de alineamiento con la estrategia general de la compañía. Esto le permitirá a la organización distinguir desde aquellas actividades de alto impacto que son críticas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y cuyo valor agregado es alto; hasta aquellas cuyo impacto estratégico y valor agregado sea bajo o nulo. Esta información, sumada al costo total de cada actividad, le permitirá a los directivos poder ubicar a cada una de las actividades en la siguiente matriz:

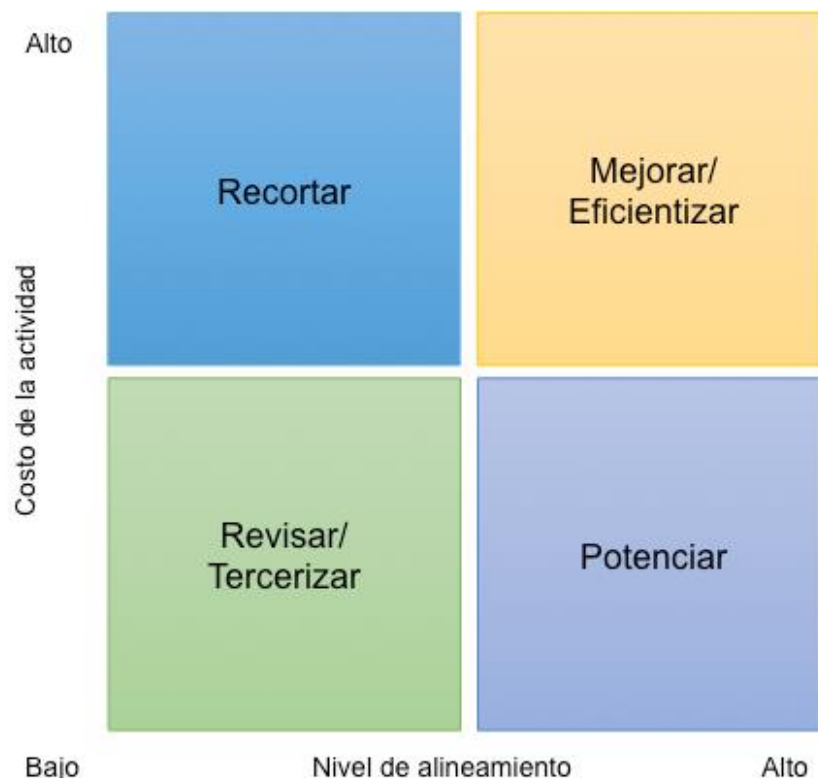


Figura 5: matriz de costo y alineamiento estratégico de actividades (fuente: elaboración personal).

De esta manera las actividades cuyo nivel de alineamiento estratégico sea bajo y su costo sea alto serán una oportunidad de reducción de costos para la organización a través del recorte o eliminación de las mismas.

Por otro lado, aquellas cuyo nivel de alineamiento sea bajo pero su costo también lo sea podrán ser revisadas a los fines de evaluar detenidamente si su existencia es necesaria y, en caso de serlo, si no sería aún menos costoso realizarlas de manera tercerizada a través de un proveedor.

Aquellas actividades con un nivel de alineamiento estratégico alto y un costo bajo deberán ser potenciadas ya que tienen un alto impacto al tiempo que representan un gasto pequeño para la compañía. Por ejemplo, una manera de potenciarlas sería a través de búsqueda continua de mejoras en sus procesos a los fines de incrementar el output de las mismas.

Por su lado, aquellas actividades que posean un alto impacto y alineamiento estratégico pero a su vez representen un alto costo para la organización deberán ser monitoreadas constantemente en búsqueda de eficiencias operativas que permitan de alguna manera reducir su costo sin que merme su output.

### **3.4) Revisión de la estrategia en función del consumo de actividades**

Este último punto hace referencia a que el constante monitoreo del consumo de las actividades puede ser una alerta temprana que indique la veracidad o no de los supuestos planteados al momento de definir la estrategia, e incluso sobre la correcta dirección de la misma. Es decir, por ejemplo, si una de las hipótesis al momento del planteo de la estrategia era que la tendencia de mercado de un producto era a la baja pero el sistema ABC indica que las actividades consumidas por dicho producto son cada vez más demandadas, éste sería un indicador de que dicha hipótesis y la estrategia planteada para este producto deberían ser revisadas.

A lo largo de este capítulo hemos visto como, además de los beneficios y soluciones que brindan tanto el ABC como el BSC de manera individual, la aplicación simultánea de los mismos puede potenciar sus resultados a través de las sinergias mencionadas. Como paso previo a la fase de aplicación del modelo propuesto, en los próximos dos capítulos haremos un análisis de la situación actual de la industria de TV Paga en Latinoamérica y de la compañía Claxson.

## **ALCANCE DEL ESTUDIO**

En los siguientes dos capítulos describiremos el alcance del estudio, los cuales son la Industria de la TV Paga en Latinoamérica y, dentro de ésta, la compañía Claxson a los fines de contextualizar el desarrollo de los capítulos posteriores.

## **CAPITULO IV: La industria de la TV Paga en Latinoamérica**

En el presente capítulo haremos un análisis del contexto actual de la industria de la TV Paga en Latinoamérica con la intención de brindar un marco de referencia. Comenzaremos detallando los actores participantes y su ubicación dentro de la cadena de valor. Posteriormente se aplicará el modelo de M. Porter para analizar el nivel de rivalidad competitiva de la industria y un análisis del ciclo de vida de sus productos. Luego, analizaremos los factores que han favorecido su crecimiento en los últimos años y las señales de cambio que se están evidenciando actualmente. Por último, se detallará por qué se cree que la industria está viviendo un cambio de paradigma y los nuevos desafíos que éste conlleva. Previo al comienzo de la lectura del presente capítulo, cabe mencionar que en muchos de los análisis subsiguientes se hará hincapié en el punto de vista de una compañía Programadora ya que es el rol de la compañía elegida para el estudio del modelo.

### **4.1.a) Actores principales y Cadena de Valor**

La industria de la TV Paga en la actualidad es un negocio B2B en prácticamente todos los eslabones de su cadena de valor y que cuenta con los siguientes actores participantes:

- Productoras de contenido
- Programadores de señales
- Proveedores satelitales
- Operadores de TV Paga

Tal como se observa en la Figura 6, su cadena de valor puede ser graficada de la siguiente manera:

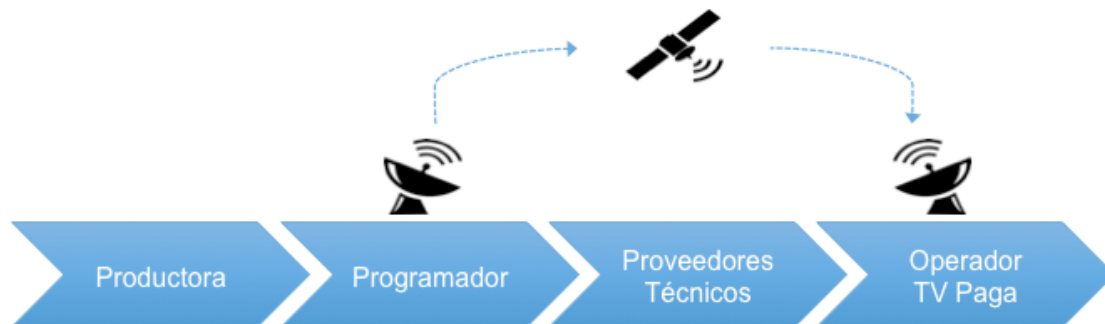


Figura 6: cadena de valor de la industria de TV Paga (fuente: elaboración personal).

Las Productoras de contenido son compañías cuyo *core* es la generación, producción y edición de contenidos multimedia. Los mismos son comercializados hacia los Programadores, quienes los utilizan para conformar las grillas de sus señales. Esta comercialización puede darse de diversas maneras. Por un lado, puede ocurrir que la Productora se autofinancie para generar un producto propio con el fin de comercializar los derechos de exhibición por período de tiempo, territorio, plataforma, etc. Mientras que por otro lado puede ocurrir que una Programadora financie la producción del contenido, contratando a la Productora como un proveedor de servicios, a los fines de ser el propietario exclusivo de los derechos de exhibición del producto generado.

Los Programadores de señales son compañías dedicadas principalmente a la programación, comercialización y distribución de señales de TV. Tienen relación directa con todos los participantes de la industria por lo que poseen un rol muy activo en la misma. Por un lado, su relación con las Productoras se basa en la adquisición de contenidos y/o contratación de servicios de producción para la generación de contenidos propios. Por otro lado, su relación con los Operadores de TV Paga consiste en la negociación de contratos de distribución para llegar al usuario final. Por último, la relación con los Proveedores Técnicos se basa en la provisión de servicios que estos brindan.

Tal como se mencionó en el párrafo anterior, los Proveedores técnicos proporcionan los servicios técnicos necesarios para la originación, subida ("payout y uplink") y alojamiento de la señales de TV en el satélite, para así poder distribuirlas entre los diferentes Operadores.

Por último, los Operadores de TV Paga son los encargados de distribuir las señales hacia el usuario final, es decir, su base de suscriptores. Cabe destacar que en la actualidad se distinguen dos modalidades de distribución. Por un lado, las señales "básicas" son aquellas incluidas en el abono standard del Operador; mientras que por otro lado las señales "premium" son aquellas por las que el suscriptor debe abonar un adicional al servicio standard. El modelo de negocio actual posiciona a los Operadores como partícipe fundamental del mismo ya que son considerados los "dueños" de los suscriptores, siendo un eslabón necesario para que los Programadores puedan llegar al usuario final. Cabe mencionar que el método de liquidación entre el Programador y el Operador de TV Paga es a través de declaraciones juradas de suscriptores. En el caso de las señales "básicas" el Operador informa a los distintos Programadores la cantidad total de abonados a su servicio standard, los cuales por lo general se liquidan en función a un monto fijo por suscriptor. Asimismo, con el fin de evitar el sub-reportaje, esta información es fácilmente comparable entre los distintos Programadores. En el caso de las señales "premium" el Operador informa a cada Programador solamente el número de abonados suscriptos a sus señales, situación que eleva el riesgo de sub-reportaje al no ser información comparable. Por lo general, el modelo de liquidación de estas señales está basado en "*revenue share*" en donde en función a los suscriptores declarados se dividen los ingresos generados en las proporciones negociadas entre Programador y Operador.

#### **4.1.b) Rivalidad competitiva de la industria**

Continuando con la descripción de la situación actual de la industria de TV Paga, y con el fin de determinar su nivel de rivalidad competitiva, se utilizará el modelo de fuerzas de Porter desde el punto de vista del Programador para analizar y medir la presión y poder ejercidos por sus Proveedores y Clientes,

así como la amenaza que representan los potenciales Nuevos Entrantes y Productos Sustitutos. Para la medición se utilizará una escala de cinco niveles (nulo, bajo, medio, alto, muy alto) para representar el nivel de presión, poder y/o amenaza de cada factor.

Comenzando con el análisis de los Proveedores, cabe diferenciar dos tipos principales: proveedores técnicos y proveedores de contenido.

Dentro de los proveedores técnicos existen aquellos que brindan los servicios de *playout* y *uplink*, y aquellos que brindan el espacio satelital para la distribución de las señales. En referencia a los primeros debe decirse que existe un amplio abanico de oferentes de estos servicios, siendo esto un factor que favorece a la industria. En contraste, para la provisión de servicios satelitales existe un duopolio de oferentes compuesto por las compañías Intelsat y SES. Si bien están emergiendo nuevas tecnologías para reemplazar estos servicios como la transmisión vía IP, las mismas están aún en un estado incipiente y sus prestaciones son limitadas. Este hecho les otorga un fuerte poder de negociación a los proveedores satelitales para imponer sus condiciones al resto de los participantes de la industria, incluyendo altas cláusulas de salidas contractuales. Por el lado de los proveedores de contenido, la situación es que existe un amplio espectro de productoras ofreciendo una cantidad cada vez mayor de contenido dados los avances tecnológicos (dispositivos celulares, cámaras personales, etc.) que facilitan la generación del mismo en forma cuasi masiva; favoreciendo a la industria.

En conclusión, se considera que el poder de los Proveedores es medio principalmente ponderando la presión ejercida por los proveedores satelitales y parcialmente apaciguado por la expectativa del surgimiento de nuevas tecnologías que puedan reemplazar dichos servicios.

Para el análisis de los Clientes, y continuando con la visión del Programador, se considerará como tales a los Operadores de TV Paga. Bajo el modelo actual, y tal como se mencionó anteriormente, los Operadores de TV Paga son un eslabón necesario en la cadena para llegar al usuario final. Poseen la infraestructura tecnológica, administrativa, comercial y el "*know how*" para

captar usuarios que se suscriban a sus servicios. Dichos suscriptores son considerados parte de su activo al punto que en muchas transacciones de M&A la valuación se establece en función a los mismos. A su vez, los principales Operadores de TV Paga son parte de grupos económicos regionales tales como DirecTV, Telefónica, Claro, Clarín y Televisa. Por otro lado, estos grupos son también proveedores de servicios de internet (ISP) lo que podría condicionar la estrategia de aquel Programador que decida llegar directamente al consumidor con un nuevo producto a través de un esta tecnología. Todo esto sumado hace que su fuerza competitiva sea considerada alta.

A la hora de analizar la amenaza de potenciales Nuevos Entrantes se debe tener presente que el mercado de señales de TV paga se encuentra saturado debido a que los Operadores poseen una limitada cantidad de frecuencias en sus grillas para colocar señales. Asimismo, los costos técnicos fijos necesarios para lanzar una nueva señal son muy altos por lo que se requerirían altas economías de escala para amortizarlos. Es decir, el lanzamiento de una señal de TV paga requeriría un alto número de suscriptores iniciales que amorticen dichos costos. Esto se traduce en que en caso que un nuevo Programador desee ingresar al mercado deberá alcanzar acuerdos comerciales con prácticamente todos los grandes Operadores; hecho que, sumado a la dificultad que esto representa, hace que la amenaza que representa el ingreso de nuevos entrantes sea considerada baja.

En cuanto a los Productos Sustitutos, debe tenerse en cuenta que durante los últimos años han aflorado nuevos productos basados en la tecnología OTT (por sus siglas en inglés "Over The Top") que han comenzado a competir con la TV Paga por el tiempo que los consumidores le destinan al entretenimiento hogareño. Estos nuevos productos utilizan la estructura tecnológica provista por internet para distribuir y hacer llegar los contenidos al usuario final vía *streaming*. Bajo esta nueva tecnología, los usuarios pueden acceder a los contenidos no sólo a través de sus televisores, sino que también los pueden consumir en múltiples dispositivos como *laptops*, *tablets* y teléfonos celulares. Algunos ejemplos de estas nuevas plataformas OTT son Netflix, YouTube, Amazon Video, etc. Todo esto ha generado cambios en los hábitos de

consumo de los usuarios, los cuales están migrando hacia estas nuevas formas de entretenimiento en forma cada vez más acelerada y apalancada en los cambios generacionales de los mismos. Esta situación hace que la amenaza que representan los productos sustitutos para la industria de la TV Paga sea muy alta.

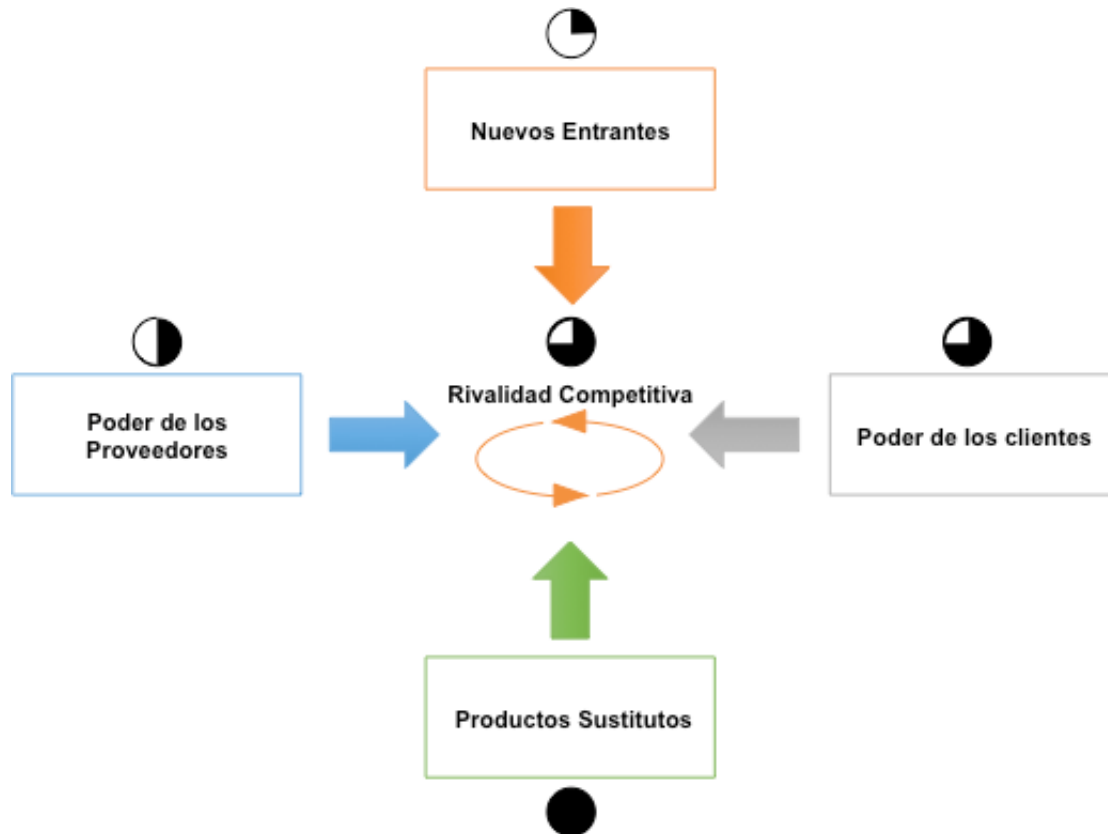


Figura 7: modelo de cinco fuerzas de Porter aplicado a la industria de TV Paga (fuente: elaboración personal).

En conclusión, y tal como se observa en la Figura 7, desde el punto de vista de los Programadores la actual industria de la TV Paga posee un contexto de rivalidad competitiva alta fundamentado principalmente en el alto poder que ejercen sus clientes y en la importante amenaza que representa el surgimiento de productos sustitutos.

#### 4.1.c) Tipos de producto y ciclo de vida de la industria

Para un mejor entendimiento de este análisis se considera oportuno realizar una distinción de los distintos tipos de productos involucrados en la industria

ya que cada uno se encuentra en un diferente estadio de su ciclo, el cual se expone en la Figura 8.

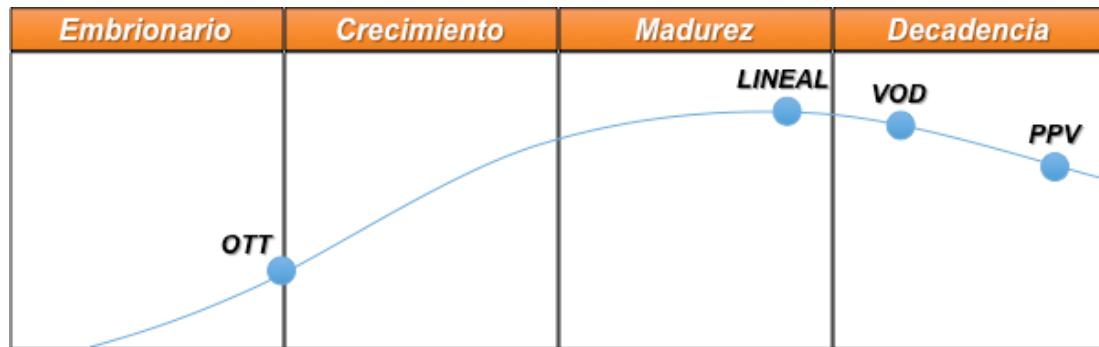


Figura 8: ciclo de vida de la industria de TV Paga (fuente: elaboración personal).

El producto "*Pay Per View*" (PPV) consiste en la habilitación de una señal por tiempo limitado en la televisión del usuario, que durante el resto del tiempo se encuentra bloqueada. Tal como sus siglas lo indican (Pague Para Ver), el consumidor debe abonar una suma adicional al abono standard para tener acceso a este servicio, el cual por lo general suele tratarse de películas o eventos deportivos en vivo. En el caso de este producto, el usuario no dispone de ningún tipo de interacción con el contenido (como pausar, retroceder, adelantar, etc.). Este producto surgió como la primera opción transaccional de la industria y actualmente se encuentra atravesando su etapa de decadencia, acercándose hacia el final de su ciclo de vida. Esto se dio, principalmente, por el surgimiento del "*Video On Demand*" como producto sustituto con prestaciones similares pero sumando mejoras al servicio. La supervivencia actual del *Pay Per View* se debe mayormente a limitaciones técnicas de algunos Operadores para ofrecer el producto que lo sucedió tecnológicamente.

El "*Video On Demand*" (VOD) consiste en un producto que pone a disposición del usuario final una librería de contenidos para acceder a ellos en cualquier momento que lo deseen a través de su televisor. Como sus siglas lo indican (Video Bajo Demanda), bajo esta modalidad el usuario final puede elegir qué y cuándo consumir. Este producto surgió como tecnología sustituta al *Pay Per View* ya que posee prestaciones similares, y agregó mejoras a su propuesta de valor como por ejemplo interactuar con el contenido para pausar, retroceder o adelantar un contenido de manera de

poder consumirlo a su gusto durante una cantidad de tiempo determinada. Si bien la migración hacia esta nueva tecnología requiere una gran inversión en infraestructura por parte de los Operadores (principalmente en la distribución e instalación de nuevos receptores o "*set top boxes*" al usuario final), al no requerir el uso de frecuencias satelitales su costo operativo es menor respecto al del *Pay Per View*. Tal como veremos en los párrafos siguientes, el surgimiento de nuevas tecnologías y productos sustitutos como el "*Over The Top*" (OTT) ha acelerado la madurez de su ciclo de vida hasta ubicarlo en el comienzo de su etapa de decadencia.

El producto "Lineal" es el que mayor volumen de ingresos representa para la industria. Consiste en la transmisión constante de señales satelitales, originadas por el Programador y distribuidas por el Operador hasta la televisión del usuario final. Tal como se dijo anteriormente, este tipo de producto puede ser comercializado bajo la modalidad "básica" o "premium". En la primera, el usuario se suscribe a un conjunto de señales incluidas en el abono standard del Operador; mientras que en la segunda el usuario se suscribe, abonando en forma adicional al servicio standard, a este conjunto de señales. Originalmente, este producto surgió como el único producto disponible para aquel que quisiera consumir TV Paga. Con el paso del tiempo el producto lineal ha ido agregando prestaciones a su propuesta de valor de manera tal de poder sostenerse como el producto insignia y referente de la industria. Algunas de estas prestaciones han sido la digitalización de las señales (permitiendo funciones tales como ofrecer una guía de programación en pantalla, seleccionar el idioma del audio, etc.), la inclusión de señales en alta definición y, en lo que respecta a las señales "premium", la inclusión de contenido cada vez de mayor calidad y la paquetización o "*bundle*" de la oferta para hacerlos más atractivos al público. Si bien este producto continúa siendo la norma en la región en cuanto a entretenimiento hogareño se refiere, el mismo no se encuentra ajeno a la madurez de su ciclo de vida principalmente impulsado por el avance tecnológico y en los cambios en los hábitos de consumo de las nuevas generaciones. El surgimiento de nuevas tecnologías y productos como el "*Over The Top*", sumado a la rápida

adopción de los mismos por parte de las nuevas generaciones de consumidores ha acelerado su ciclo de vida hacia el tope de su madurez.

El producto "Over The Top" (OTT) consiste en la distribución de contenidos a través de internet, ya sea directamente desde los servidores de un Programador o desde un Operador, hacia una multiplicidad de dispositivos que pueda poseer el usuario final. Esto le permite a los mismos no sólo consumir el contenido que deseen y cuando deseen sino que, mucho más importante, donde deseen. Tal como se mencionó anteriormente, bajo esta modalidad los contenidos pueden ser reproducidos en un televisor, *laptop*, *tablet*, consola de video juegos, o dispositivo celular donde sea que el usuario final se encuentre. El surgimiento de este producto ha acelerado el ciclo de vida de todos los demás productos de la industria al ofrecer una revolucionaria opción de entretenimiento para el usuario final que irá reemplazando paulatinamente a sus predecesores. Esta migración se irá dando a medida que el producto continúe evolucionando, surjan nuevas variantes del mismo, y se vayan consolidando las nuevas generaciones de consumidores. Es por estos motivos que se considera que el producto OTT está abandonando su fase embrionaria para dar comienzo a su etapa de crecimiento.

En conclusión, queda en evidencia que la industria de la TV Paga está altamente influenciada por el avance tecnológico, acelerando cada vez más los tiempos de madurez de sus productos y convirtiendo al producto OTT como la norma y su producto principal para los próximos años.

#### **4.2) Factores de crecimiento y señales de cambio**

La industria de la TV Paga en Latinoamérica ha experimentado una etapa de notable crecimiento durante los últimos diez años. Dicho crecimiento ha sido fruto de dos factores principales.

Por un lado, el avance tecnológico ha permitido el desarrollo de dispositivos cada vez con mejores prestaciones (pantallas planas, pantallas de plasma, pantallas 3D, pantallas LED, pantallas LCD, etc.) y a precios cada vez más reducidos. Este avance tecnológico fue a su vez acompañado por las

distintas compañías participantes de la industria; primero realizando inversiones en infraestructura que permitieron ampliar el universo del mercado y, segundo, ofreciendo contenidos cada vez de mejor calidad de manera tal de poder explotar las capacidades brindadas por estos nuevos dispositivos.

Por otro lado, durante los últimos años la región ha experimentado una coyuntura de crecimiento macroeconómico, lo cual se ve evidenciado a través de la evolución del PBI en términos reales detallada en la Figura 9. Esta coyuntura ha traído aparejado una mejora en los estándares de vida de las poblaciones, permitiéndole a cada vez más hogares el acceso a la antedicha nueva tecnología.

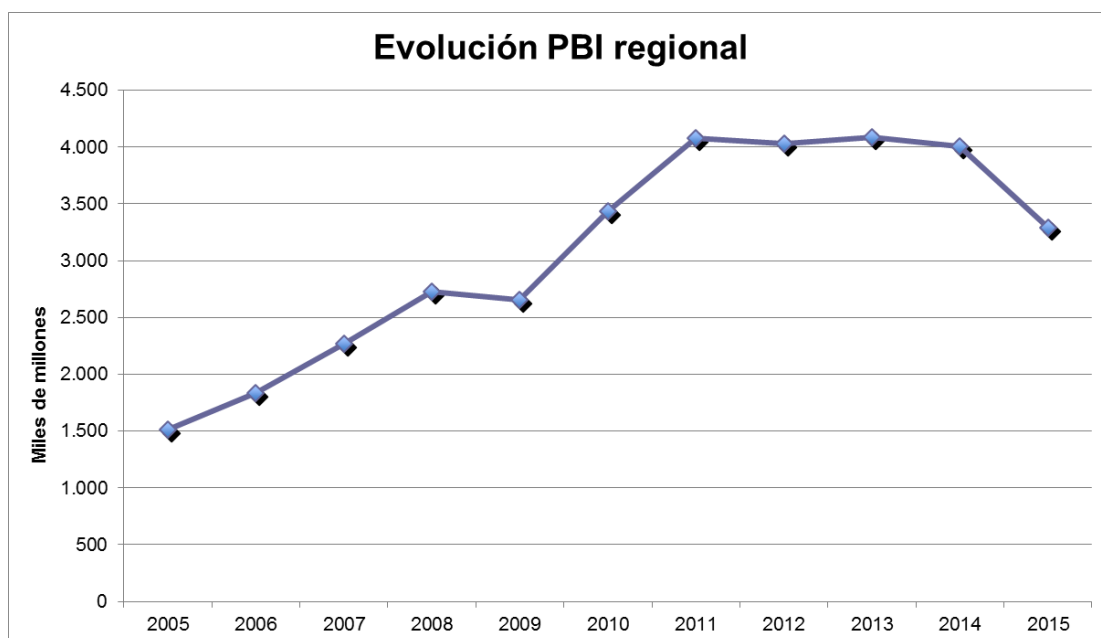


Figura 9: evolución PBI real en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Paraguay, Uruguay (fuente: Banco Mundial).

Estos dos factores combinados han hecho de la TV Paga el standard y la norma en lo que a entretenimiento hogareño se refiere durante los últimos años. Sin embargo, y tal como se evidencia en la Figura 10, la evolución de la penetración de la TV Paga en hogares (medida a través de la cantidad de hogares con TV Paga sobre el total de hogares relevados) está mostrando signos de desaceleración.

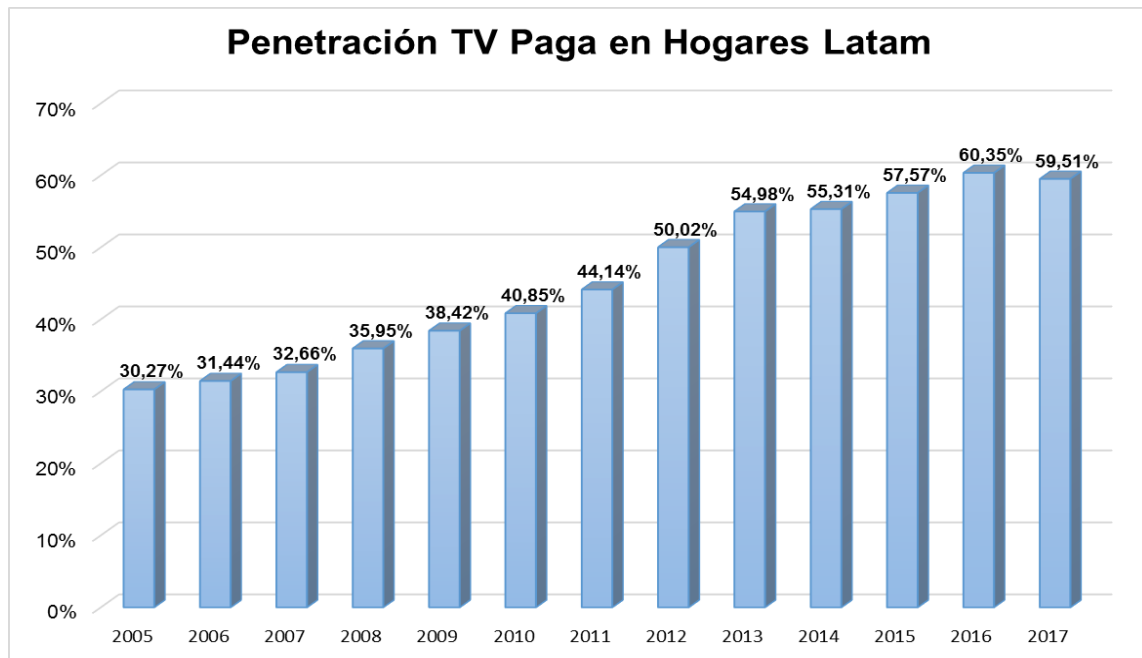


Figura 10: penetración TV Paga en Latinoamérica (fuente: Latin America Multichannel Advertising Council).

Dicha desaceleración tiene como fundamento un desmejoramiento en las condiciones macroeconómicas de la región evidenciada en la curva que se observa en la Figura 8, así como también el surgimiento de la tecnología OTT. Como se mencionó anteriormente, esta nueva tecnología permite a los usuarios consumir los contenidos de manera personalizada cuando, donde y como quieran; en lugar de tener que atenerse a la programación determinada y fija de la TV Paga tradicional. Según un estudio de la consultora Nielsen, para el año 2016 el 21% de los consumidores de contenidos audiovisuales lo hace a través plataformas OTT. El mismo relevamiento indica que un 24% del universo restante planea cancelar sus servicios de TV Paga para suscribirse exclusivamente a un servicio OTT. Este último porcentaje asciende al 40% si sólo se considerasen aquellos consumidores de entre 15 y 35 años.

#### 4.3) Cambio de paradigma

El análisis precedente del estado actual de la industria de TV Paga arroja la conclusión de que la misma se encuentra en una instancia de cambio y transformación. Esto se da principalmente debido a las nuevas prestaciones que ofrece el surgimiento de la tecnología OTT, y a la revolución que el mismo está produciendo en los hábitos de consumo de los usuarios. A su vez, si tenemos en cuenta que este fenómeno se da mayormente en las

poblaciones más jóvenes se podría inferir que esta tendencia se intensificará en los próximos años.

Este cambio en los hábitos de consumo de contenidos desde los productos tradicionales de TV Paga hacia las nuevas plataformas OTT implica un cambio de paradigma que puede modificar el estado de rivalidad competitiva de la industria.

En primer lugar, el contenido pasa a ser el "rey". Esto implica que la elección de la plataforma o servicio a contratar para el consumo de contenidos audiovisuales por parte de los usuarios sea muy influenciada por los títulos que los mismos contengan. Es decir, el usuario ya no se pregunta en qué Operador de TV Paga puede ver su señal favorita sino que ahora se preguntará en qué servicio OTT podrá visualizar su programa, película o serie favorita. Esta situación eleva el poder de negociación para aquellas firmas propietarias de los derechos de exhibición de los contenidos, ya sea por haberlos adquirido o por haberlos generado originalmente.

En segundo lugar, es el usuario quien elige qué, cómo, y dónde consumir el producto deseado. Esto significa que los consumidores ya no deben apegarse a una programación previamente establecida para saber qué día y a qué hora se emitirá su programa, película o serie favorita; sino que los mismos estarán las 24 horas del día disponible en su servicio OTT para ser consumidas a su conveniencia. A su vez, son los usuarios quienes comparten, comentan y difunden los contenidos a través de las redes sociales, sintiéndose partícipes del éxito o fracaso de los mismos. Toda esta situación conlleva a que los usuarios exijan plataformas cada vez más personalizadas y flexibles para el consumo de contenidos.

En tercer lugar, los Operadores de TV Paga dejan de ser un partícipe 100% necesario de la cadena de valor de la industria. Tal como se mencionó anteriormente, bajo el modelo actual las Productoras y los Programadores de contenido requerían ineludiblemente de lograr acuerdos con los Operadores para hacer llegar sus contenidos al usuario final. Hoy en día esta dependencia pierde fuerza ya que los dueños o los licenciarios de los contenidos pueden acceder en forma directa a los usuarios a través de

servicios OTT de terceros o incluso propios. Si bien existen servicios OTT que integran y aglutinan contenidos de diversos estudios (un ejemplo de esto es Netflix), también existen servicios OTT desarrollados por aquellas firmas dueñas de los derechos para exhibir exclusivamente sus contenidos (por ejemplo HBO Now). Lógicamente esta situación plantea un aumento del peso específico dentro de la industria de aquellas compañías Productoras o Programadoras que posean los derechos de exhibición de los contenidos en detrimento de la posición dominante ejercida históricamente por los Operadores de TV Paga.

En cuarto lugar, este cambio de paradigma trae aparejado que los Proveedores Satelitales dejen de ser paulatinamente un partícipe necesario de la cadena de valor de la industria a medida que el cambio en los hábitos de consumo de los usuarios y el crecimiento de la tecnología OTT gana lugar. Con la consiguiente aceleración del ciclo de vida de la TV tradicional este tipo de compañías ve también amenazada su posición duopólica dominante para el futuro, e incluso restándole poder para negociaciones actuales.

#### **4.4) Desafíos planteados**

Este cambio de paradigma que está atravesando la Industria de la TV Paga trae aparejado desafíos estratégicos para todos sus participantes, dentro de los cuales se hará hincapié en los Programadores.

Considerando que los Programadores más importantes de la industria son propietarios de los derechos de exhibición de sus contenidos, reconocen que este cambio de paradigma va inclinando cada vez más la balanza de poder hacia su posición. Saben que el negocio tal como existe hoy y la manera de consumir contenidos está mutando hacia un contexto favorable hacia ellos. Sin embargo, y tal como se mencionó, ese cambio se da de manera gradual a medida que la nueva tecnología OTT se va desarrollando y es adoptado por las nuevas generaciones de consumidores.

Esta situación hace que a los Programadores se les plantee el desafío de buscar posicionarse de la mejor manera posible para el contexto futuro sin

interferir con su negocio actual, el cual sigue siendo su mayor fuente de ingresos.

La dificultad radica en que los Operadores de TV Paga también son conscientes del cambio que está experimentando la industria por lo que, haciendo uso de su posición dominante actual, amenazan con dar baja los contratos de TV Paga tradicional de aquellos Programadores que evidencien una estrategia que implique la migración hacia un modelo de negocio directo al consumidor que no los incluya. Asimismo los Operadores buscarán la manera de reinventarse para mantener su posición dentro del mercado, apalancados en el hecho de que en muchos casos son ellos mismos los proveedores de servicios de internet necesarios para la explotación de la tecnología OTT.

Se plantea un entorno complejo para los Programadores en el cual deben cuidar su negocio actual y maduro de TV Paga tradicional, tratando de sostener sus ingresos lo máximo posible y siendo sumamente eficientes en costos; al tiempo que deben buscar la mejor estrategia para posicionarse con éxito en el nuevo mercado que se avecina. Es en función a esta problemática que se plantea la utilización combinada del Activity Based Costing y el Balanced Score Card como herramienta para hacer foco conjuntamente en los aspectos operativos y estratégicos de los Programadores. En los capítulos siguientes se pretenderá aplicar esta propuesta en la compañía Claxson, comenzaremos con el Capítulo V en donde haremos una descripción interna de la compañía para luego, en los capítulos VI y VII, pasar a la aplicación propiamente dicha del modelo propuesto.

## **CAPÍTULO V: LA COMPAÑÍA CLAXSON**

En el presente capítulo, y a los fines de contextualizar y complementar el análisis posterior, haremos una descripción interna de la compañía Claxson. En el mismo se contará brevemente su historia y se describirá su portafolio de productos y marcas. Luego pasaremos a desarrollar un modelo FODA y analizaremos cuáles son sus principales capacidades.

En la actualidad Claxson es una compañía programadora dedicada al desarrollo y distribución de contenidos audiovisuales multiplataforma para las regiones de Latinoamérica e Iberia. En el siguiente apartado comenzaremos haciendo una reseña histórica de los principales hitos que la han llevado a ser la compañía que es hoy.

### **5.1) Un breve repaso de su historia**

Claxson es fundada en el año 2001 como resultado de una fusión de activos del Grupo Cisneros; Hicks, Muse, Tate & Furst Group; y El Sitio (compañía pionera en la región en el negocio de internet) con base en Buenos Aires y Miami, y con el objeto de explotar y expandir el negocio de medios de comunicación en la región.

En el año 2002, y debido a la crisis con posterior devaluación de la moneda en Argentina, la compañía logra reestructurar su deuda nominada en dólares americanos y decide realizar una reingeniería de procesos en búsqueda de sinergias y eficiencias en costos. Asimismo, se plantea como foco estratégico el negocio de señales básicas de TV y estaciones de radio.

Entre los años 2003 y 2004 se logra un crecimiento sostenido del EBITDA<sup>1</sup> y la internacionalización de su negocio de señales de TV Paga.

En el año 2006 se logra un acuerdo con Globosat para dar origen al *joint venture* "Playboy Brasil" con el objetivo de explotar el mercado adulto de TV paga en dicho país.

---

<sup>1</sup> "Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization".

En el año 2007, Claxson realiza la venta de sus señales básicas de TV a Turner Broadcasting y de sus emisoras de radio al Grupo Prisa. Los accionistas deciden que el nuevo foco de la compañía será el negocio de señales adultas de TV Paga.

En el año 2008 y debido a la reducción de su estructura, los accionistas deciden recomprar el *float* de sus acciones en el NYSE (New York Stocks Exchange) para dejar de ser una compañía pública.

En el año 2010 y siguiendo con su nueva estrategia, Claxson estrena la primer producción original adulta filmada en 3D en Latinoamérica en su señal Playboy TV llamada "Secretos Verdaderos".

Durante el año 2011 Claxson rescinde la representación comercial otorgada a Turner Broadcasting como parte del acuerdo en 2007 para formar su propio equipo comercial. Asimismo, y con la intención de estar siempre a la vanguardia de la industria, lanza el primer canal adulto en alta definición de la región llamado "Playboy TV HD" y logra un acuerdo de representación de la marca Penthouse, líder del mercado en USA.

Para el año 2012, y adelantándose a la digitalización del consumo que se avecinaba, Claxson presenta la primera versión de su plataforma digital llamada "HotGo". La misma se convirtió en la primera herramienta de valor agregado digital para aquellos suscriptores de TV paga adulta tradicional.

Llegado el año 2013, con los fines de eficientizar sus procesos técnicos internos integrándose hacia atrás, Claxson invierte en recursos humanos y tecnológicos para la creación de su propio Centro de Procesamiento de Contenido, el cual además se convierte en fuente de ingresos adicional al brindar servicios a terceros.

Durante los años 2015 y 2016 Claxson renueva su plataforma HotGo para lanzarse al mercado como la primer plataforma OTT adulta de la región, adquiriendo la exclusividad de la marca Brazzers (líder mundial en contenido adulto en internet).

En el corriente año 2017, Claxson se encuentra transitando la dualidad expuesta en los apartados precedentes en donde debe tratar de mantener

sus ingresos y acuerdos de TV paga tradicional, al tiempo que debe intentar posicionar su plataforma OTT Hot Go en la vanguardia del nuevo mercado digital.

## **5.2) Unidades de negocio, portfolio de productos y marcas**

Claxson cuenta con tres unidades de negocio, a saber: TV Paga, Producción de Contenidos y Claxson Ventures (inversiones minoritarias en start-ups). A los fines del presente estudio, y debido a que se trata de la unidad principal de la compañía, nos enfocaremos en la primera.

La unidad de negocio de TV Paga se trata de la más relevante para la compañía ya que representa más del 90% de sus ingresos. Principalmente se dedica a la distribución de señales *premium* y contenido adulto a través de los diferentes modelos de comercialización mencionados anteriormente en el apartado 4.1.c). Continuando con dicho apartado, los productos de esta unidad de negocio pueden ser resumidos en los siguientes cuatro: "Hot Pack", PPV (*Pay Per View*), VOD (*Video On Demand*) y OTT (*Over The Top*).

El primero de ellos, "Hot Pack", consiste en la venta empaquetada de señales lineales a través de los Cableoperadores. Dicho producto puede tratarse de paquetes de dos hasta cinco señales lineales y se comercializa en forma de abono mensual. El Hot Pack representa el 80% de los ingresos de esta unidad y se trata del producto que más ingresos genera para Claxson.

El segundo producto, "PPV", consiste en la venta de bloques limitados de programación lineal. Es decir que, al comprar este producto, el usuario tiene acceso por tiempo limitado (por lo general dos horas) a la señal lineal seleccionada. El mismo representa un 10% de los ingresos de esta unidad.

El producto "VOD" consiste en la venta de contenido adulto consumido bajo demanda. Es decir que cuando un usuario compra este producto tiene acceso a un contenido (por lo general una película entera o escenas particulares) para consumirlo cuantas veces quiera durante un tiempo limitado que generalmente nunca excede los dos días. Al igual que el anterior, este producto representa actualmente un 10% de los ingresos de esta unidad.

El cuarto producto se trata de una plataforma "OTT" llamada "Hot Go". El principal beneficio que brinda este producto es permitir el acceso digital y *online* desde cualquier dispositivo a una librería de contenidos organizada de forma tal que el usuario pueda acceder de manera fácil, flexible y personalizada a los contenidos que sean de su preferencia. Este producto fue concebido como una herramienta de valor agregado para aquellos suscriptores del Hot Pack por lo que en la actualidad no representa ingresos para Claxson.

En cuanto a las marcas, Claxson cuenta con un portafolio de marcas adultas líderes y reconocidas a nivel mundial que le permite contar con una oferta variada de contenidos para satisfacer las distintas preferencias de los consumidores. Dicho portafolio está compuesto por las siguientes marcas: Playboy TV (marca adulta aspiracional líder a nivel mundial), Venus (contenido orientado al público latino), Sextreme (contenido explícito orientado al público más exigente), Brazzers (marca líder a nivel mundial de contenido adulto por internet), Penthouse (marca líder del mercado en USA) y Private (marca líder del mercado europeo). Para una mejor identificación de las mismas, sus logotipos pueden observarse en la figura 11.



Figura 11: logotipos de las marcas de Claxson (fuente: depto. de Marketing de Claxson).

### 5.3) Análisis FODA

Continuando con el análisis interno de la organización, se cree oportuna la aplicación de la herramienta FODA de manera que pueda comprenderse cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas que se le presentan a la compañía Claxson en la actualidad y que contribuirán a determinar la estrategia de la organización en el nuevo contexto.

#### 5.3.a) Fortalezas

Dentro de este apartado es donde identificaremos aquellas características internas de Claxson que representan una ventaja competitiva. A continuación,

enumeraremos las mismas junto con una breve descripción de cada una de ellas:

- Portafolio de marcas reconocidas

Tal como se describió en el apartado 5.2) Claxson cuenta con un abanico de marcas ampliamente reconocidas en el mercado, ya sean propias o representadas. En el caso de estas últimas, cuenta con acuerdos de exclusividad a largo plazo que le garantizarán mantener esta ventaja competitiva. Esta es una de las principales fortalezas que hacen de Claxson la compañía líder de la industria de entretenimiento adulto en la región.

- Distribución de sus canales en todos los grandes cableoperadores

Gracias a su portafolio de marcas reconocidas y know-how de la industria, Claxson ha logrado distribuir sus señales en todos los grandes cableoperadores de la región. Esto, sumado a la limitada cantidad de frecuencias satelitales que estos últimos destinan al contenido para adultos, representa una barrera de entrada para sus potenciales competidores.

- Presencia de equipos comerciales locales en países clave

Claxson cuenta con una estructura comercial con presencia local en los principales países de la región: Argentina, Chile, Colombia y México. Esto le permite estar en contacto directo con sus clientes para coordinar acciones comerciales que mantengan la oferta de sus productos siempre mejor posicionada que la de sus competidores.

- Plataforma OTT desarrollada y lista para comercializarse

Tal como se mencionó en el apartado 5.1) desde el año 2012 Claxson está invirtiendo en su plataforma OTT "Hot Go". Si bien fue concebida como una herramienta de valor agregado, hoy en día la misma se encuentra en un estadio de desarrollo tal que se ha convertido en un producto listo para comercializar. Esta situación le permite posicionarse a la vanguardia de la industria y aumenta su capacidad de adaptación en el contexto actual de cambio.

### 5.3.b) Oportunidades

Entendemos que las principales oportunidades que se le presentan a Claxson están relacionadas con el crecimiento del mercado OTT y su posicionamiento a través de los diferentes canales de distribución posibles. Entre ellas, destacamos las siguientes:

- Comercializar HotGo a través de terceros integradores

Hoy en día varias compañías proveedoras de servicios de telecomunicaciones (cableoperadores, telefonía celular, banda ancha) se han convertido en integradores de contenidos al ofrecer a sus clientes el acceso a diferentes servicios digitales tales como Netflix, Spotify y HBO Now, entre otros. Si bien no se trata del canal de distribución más rentable para Claxson debido a que se deberían compartir los ingresos con estas grandes compañías integradoras, se considera una buena oportunidad la inclusión de Hot Go dentro de su oferta con el objeto de difundir y posicionar su producto bajo el paraguas de estas grandes compañías.

- Comercializar HotGo en forma directa al consumidor

Tal como se mencionó a lo largo del presente estudio, el cambio de paradigma de la industria de TV Paga da por caído el supuesto de que el Programador no podía acceder en forma directa al consumidor. Hoy en día, gracias al desarrollo de la tecnología y de la evolución del mercado OTT, es posible. Si bien este tipo de comercialización implicaría para Claxson incursionar en tareas y actividades desconocidas hasta ahora tales como la captación de usuarios, integración con distintos medios de pago, atención al cliente, etc.; se cree que la misma le representaría a Claxson una rentabilidad mayor que el modelo tradicional de venta a través de un tercero justamente por la eliminación de ese eslabón de la cadena.

- Desarrollo de nuevas alternativas de entretenimiento

A modo de complemento con lo antedicho, se cree oportuno el desarrollo de distintas alternativas de entretenimiento adulto digital que apoyen y deriven tráfico hacia Hot Go. Ejemplo de esto sería la creación de sitios con

contenido gratuito o una red social que fomente el intercambio y participación entre los usuarios.

- Extender territorio de venta de TV Paga

Desde su fundación, Claxson ha focalizado su mercado de TV Paga en la región de Latinoamérica e Iberia debido principalmente a restricciones de derechos de las señales representadas (aquellas que no son propias). Fuera de este territorio, como por ejemplo en Europa y Asia, estas señales eran distribuidas por otras compañías. Actualmente, los proveedores de estas señales se encuentran abiertos a modificar esta situación y negociar con Claxson una extensión territorial de sus derechos. Es por este motivo que ampliar el territorio de distribución de TV Paga hacia Europa y Asia se considera una oportunidad.

### **5.3.c) Debilidades**

Dentro de principales debilidades de Claxson se destacan las siguientes:

- Estructura operativa con altos costos fijos

Claxson cuenta con una importante estructura de costos fijos ligada principalmente a su negocio de TV Paga tradicional. Entre ellos se incluyen altos costos de infraestructura satelital, así como derechos de exhibición y exclusividad de marca y contenidos de terceros. Asimismo, la compañía cuenta con una importante carga de costos indirectos relacionados a su estructura de Personal.

- *Management* orientado hacia el modelo de negocio tradicional

Tal como se mencionó a lo largo del presente estudio, la industria de la TV Paga está en un período de transición desde el modelo tradicional al modelo digital. Dicha transición debe ser gestionada, en efecto, por el management de la compañía. El hecho de que el mismo provenga del negocio tradicional de TV Paga hace que le sea difícil separar los viejos paradigmas de las nuevas oportunidades que brinda el modelo de negocio digital, convirtiéndose en una debilidad para Claxson.

- Falta de estudios de mercado

En línea con el mencionado crecimiento orgánico que tuvo la industria en los últimos años, Claxson ha decidido no invertir en estudios de mercado que le permitan conocer cuáles son las preferencias de los consumidores de sus productos. Hoy en día, ante la necesidad de diseñar un producto OTT lo más flexible y personalizado posible, esta falta de información se ha convertido en una debilidad para la compañía.

### **5.3.d) Amenazas**

Al igual que con las oportunidades, entendemos que las principales amenazas que afectan el negocio de Claxson están ligadas al nuevo entorno digital. Entre ellas, destacamos las siguientes:

- Surgimiento de productos OTT que ganen posicionamiento

Tal como se mencionó en el apartado 4.1.c), el producto OTT está abandonando su fase embrionaria para situarse en su fase de crecimiento. Esto implica que el mercado se está desarrollando y que la industria se encuentra en un momento clave para aquellas compañías que quieran ganar posicionamiento dentro de la misma. El hecho de que se demore el lanzamiento comercial de Hot Go y que otra plataforma gane ese posicionamiento en el mercado OTT adulto es considerado una amenaza.

- Contenido adulto gratuito en internet

La proliferación de contenido adulto gratuito disponible en internet es considerada una amenaza para Claxson ya que atenta en forma directa contra su nuevo producto Hot Go. Al ser un producto pago, la tarea de captar usuarios que están habituados a consumir contenidos gratuitamente exigirá de Claxson que su propuesta de valor sea lo suficientemente conveniente para los mismos.

- Baja aceptación de medios de pago digitales a relacionarse con la industria

En caso que Claxson decida comercializar Hot Go en forma directa al consumidor deberá asociarse con los principales medios de pago digitales

para darle seguridad al usuario a la hora de concretar sus compras. La potencial negativa de los mismos a verse ligado a productos adultos es considerada una amenaza ya que dificultaría el desarrollo comercial del mismo al tener que buscar vías de pago alternativas.

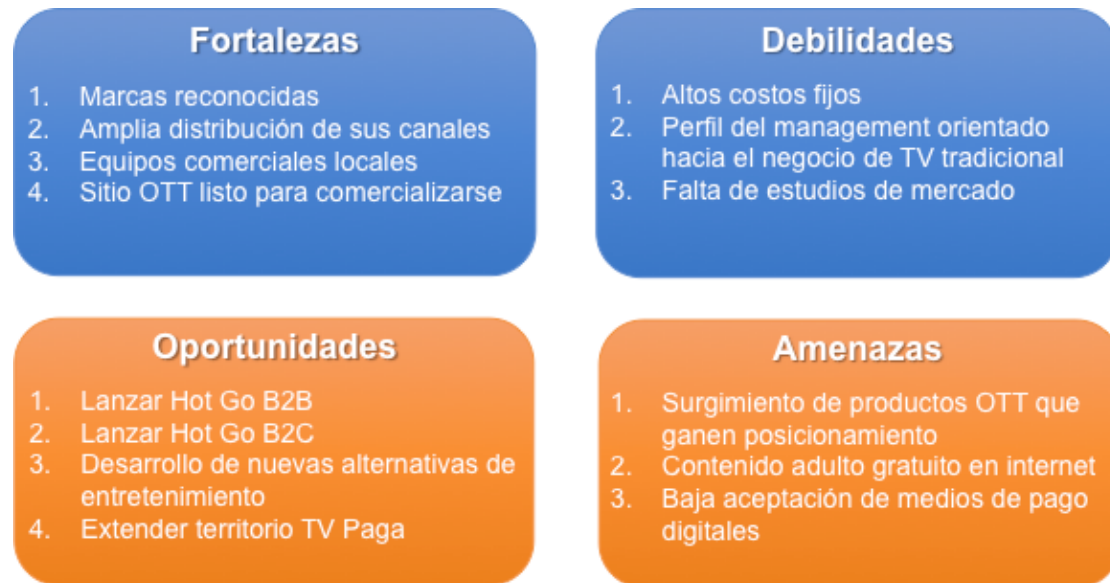


Figura 12: análisis FODA de Claxson (fuente: elaboración personal).

Habiendo realizado el análisis FODA de Claxson, tal como se ve en la Figura 12, podemos notar que en todas las dimensiones el producto OTT se encuentra en el centro de la escena. Como conclusión principal observamos que la compañía se encuentra frente a la importante oportunidad de posicionar a Hot Go como el producto adulto referente en el nuevo mercado OTT, ya sea en forma directa y/o a través de terceros, y que deberá gestionar con éxito tanto sus fortalezas como sus debilidades para poder lograrlo. Se espera que la aplicación del presente modelo, la cual se desarrollará a continuación, contribuya con dicha tarea.

## **APLICACION DEL MODELO**

En los siguientes dos capítulos nos abocaremos a la aplicación del modelo propuesto dentro de la compañía Claxson. En la primera fase nos centraremos en la aplicación operativa del mismo y, en la segunda, haremos foco en su aplicación estratégica.

### **CAPÍTULO VI: APLICACION OPERATIVA (FASE 1)**

En el presente capítulo comenzaremos con la aplicación operativa del modelo planteado en la compañía Claxson. En esta primera instancia haremos un análisis de su estructura de costos actual en donde pretendemos diferenciar aquellos costos directos de los indirectos. Una vez realizado esto, seleccionaremos una sección de los costos indirectos donde aplicar la herramienta del Activity Based Costing. En este proceso buscaremos identificar cuáles son las actividades que lo componen, determinar su cost-driver, y cuáles son los productos que las están consumiendo. De esta manera, se plantea que la compañía podrá conocer la verdadera alocaación de estos costos indirectos en contraposición al modelo de costeo tradicional.

#### **6.1) Estructura de costos actual**

La estructura de costos actual de Claxson cuenta con un presupuesto anual de USD 12 MM y está compuesto principalmente de tres grandes grupos: costos satelitales, costos por derechos de contenidos, y costos de soporte.

Los costos satelitales suman apróx. USD 2 MM, representando un 17% de los costos totales de la compañía. Se corresponden a los servicios técnicos que debe contratar Claxson para emitir sus señales lineales (producto Hot Pack), alojarlas en el espacio satelital, para luego ser distribuida entre los distintos cableoperadores. El proveedor principal es INTELSAT y cuenta con un contrato fijo hasta el año 2022. Estos costos, al estar ligados a la provisión del producto lineal Hot Pack, son considerados directos.

Los costos por derechos de contenidos suman apróx. USD 4 MM, significando el 33% de la estructura total de costos. Los mismos se

relacionan con el canon que Claxson debe abonar a las compañías proveedoras de contenidos por la utilización de los mismos en el territorio. Los proveedores principales son dos: Playboy Entertainment Group y Mindgeek. Estos contratos también son de larga duración y, al estar estipulado expresamente qué porción de los montos a abonar se corresponden a cada producto, son considerados un costo directo para Claxson.

Por último, los costos de soporte suman apróx. USD 6 MM y representan el 50% de los costos totales de la compañía. Este grupo incluye todos aquellos gastos generales en los que incurre Claxson para su funcionamiento diario. Por ejemplo, dentro de esta agrupación se contemplan los gastos de infraestructura, administración y finanzas, tecnología de la información, personal, etc. Estos gastos, al no estar ligados directamente con un producto determinado, son considerados indirectos. Según se pudo saber, a los fines de conocer los resultados por cada uno de sus productos, Claxson distribuye estos costos indirectos en función al porcentaje de las ventas que representa cada uno de ellos. De esta manera, por ejemplo, si las ventas del producto Hot Pack representan el 60% de las ventas totales, idéntico porcentaje se utilizará para la asignación de los costos indirectos.

Habiendo conocido la estructura de costos de Claxson podemos notar que la proporción de sus costos indirectos es significativa respecto de los costos totales. Esto significa que el 50% de sus costos es distribuido entre sus diferentes productos utilizando como referencia su porción de ventas sobre el total de las mismas, en lugar de analizar cómo estos costos indirectos son consumidos realmente por cada uno de ellos. Como hemos visto a lo largo del presente, este tipo de asignación puede llevar a información equivocada respecto de cuál es el verdadero costo de cada producto y, en consecuencia, a la mala toma de decisiones en referencia a los mismos. Es por este motivo que, como primera apreciación, creemos que se justifica la aplicación del método de costeo ABC en la compañía Claxson. A los fines de acotar el análisis, a continuación seleccionaremos una porción de los costos indirectos donde aplicarlo.

## 6.2) Selección de costos indirectos a analizar

Llegado este punto nos encontramos ante la necesidad de seleccionar una sección de los costos indirectos en donde poder aplicar el método de costeo ABC y contrastar sus resultados con el método tradicional.

Según vimos en el apartado anterior, los costos indirectos de Claxson suman alrededor de USD 6 MM. Si hacemos foco sobre los mismos, según se describe en la Figura 13, podremos ver que casi el 60% de los mismos se corresponden con los gastos referidos al personal de la compañía.

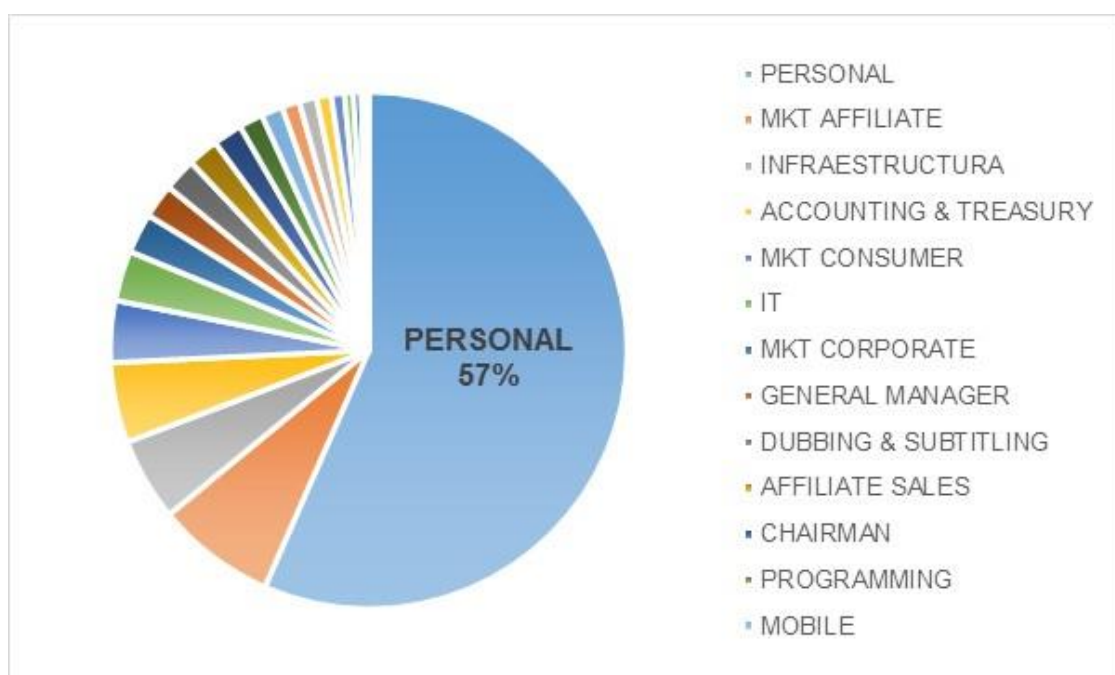


Figura 13: apertura costos indirectos de Claxson (fuente: elaboración personal).

Dentro de los gastos de personal, Claxson distingue cuatro grandes centros de recursos, a saber: a) Producto y Contenido, b) Tecnología, c) Marketing, d) Ventas, y e) Administración. Estos gastos incluyen sueldos, aguinaldos, bonos, cargas sociales, obra social, etc. de los empleados involucrados en cada una de estas áreas.

Debido a la relevancia que poseen los gastos de personal sobre el total de los costos indirectos es que el foco se hará sobre éstos. Asimismo, y no obstante que el mismo pueda ser replicado para todos los centros de recursos de la organización, a los fines del presente estudio se hará hincapié sobre el departamento de Marketing.

### 6.3) Aplicación del costeo ABC en el departamento de Marketing

El departamento de Marketing de Claxson cuenta con una estructura de cuatro coordinadoras cuya función principal es estar en constante contacto con los cableoperadores a los fines de diseñar e implementar planes de promoción y comunicación de sus productos que le den apoyo al equipo comercial. Los gastos totales de personal de este departamento suman USD 200.000 anuales, a razón de USD 50.000 por cada coordinadora.

Para la implementación del método de costeo ABC se seguirán los pasos descriptos en el Capítulo I.

#### Primer paso: ¿qué actividades realiza el departamento?

El primer paso consiste en determinar cuáles son las actividades que realizan las coordinadoras de manera tal de poder elaborar el diccionario de actividades del departamento de Marketing. Para ello se realizaron entrevistas a cada una de ellas de las que surgieron las siguientes actividades comunes, con sus respectivas descripciones:

- Reuniones con clientes: encuentros con personal de marketing de los cable operadores donde se coordinan las distintas acciones.
- Capacitaciones en call centers: visitas a los centros de venta donde se encuentran los operadores telefónicos. El objetivo es capacitarlos sobre los productos de Claxson y sobre las mejores prácticas para concretar una venta telefónica.
- Compra y envío de premios a operadores telefónicos: selección, compra, y coordinación del envío de premios para los operadores telefónicos de *call centers* con mejor performance de ventas.
- Participación en eventos de cable operadores: presencia de marca en eventos sociales.
- E-mails de seguimiento a clientes: redacción y envío de correos electrónicos al personal de marketing de los cable operadores. Al recibir éstos correos de varios programadores, esta tarea toma especial relevancia para mantener su atención sobre los productos de Claxson.

- Elaboración de presentaciones comerciales: diseño de presentaciones para apoyar al equipo comercial en su relación con clientes.
- Proyectos de comunicación gráfica a clientes: diseño y elaboración de propuestas mensuales de comunicación y/o promoción especial para cada cliente.

Segundo paso: ¿cuál es el costo de cada actividad?

Para definir el costo de cada actividad primero se deberá determinar qué porcentaje de su tiempo le destinan las coordinadoras a cada una de dichas actividades, información que fue provista por ellas al momento de realizar las entrevistas personales. Las coordinadoras distribuyeron el 100% de su tiempo entre las actividades descriptas. Sin embargo, tal como se mencionó en el apartado 1.3.b), sabemos que si distribuimos el 100% del costo del personal entre las actividades realizadas estaríamos sobrecargando el costo de las mismas ya que estaríamos utilizando la capacidad teórica de los recursos. Es por este motivo que a los fines del presente estudio se decide determinar a la capacidad práctica como el 80% de la capacidad teórica. Es decir, los porcentajes de tiempo declarados por las coordinadoras serán aplicados sobre la capacidad práctica de ellas, dejando un 20% de su tiempo como capacidad no utilizada para fines laborales (ocio, descanso, etc.).

Dicho esto, los porcentajes de tiempo destinado a cada actividad y el costo de cada una de ellas queda de la siguiente manera:

Actividad	%	Costo
Reuniones con clientes	20%	USD 32.000
Capacitaciones en call centers	5%	USD 8.000
Compra y envío de premios a operadores telefónicos	5%	USD 8.000
Participación en eventos de cable operadores	5%	USD 8.000
E-mails seguimiento de clientes	45%	USD 72.000
Elaboración de presentaciones comerciales	5%	USD 8.000
Proyectos de comunicación gráfica a clientes	15%	USD 24.000
<b>Total capacidad práctica</b>		<b>USD 160.000</b>
Tiempo no productivo	20%	USD 40.000
<b>Total capacidad teórica</b>		<b>USD 200.000</b>

Habiendo hecho esto, los directivos de Claxson conocen por primera vez cómo se compone su costo de personal del área de Marketing. Esto es, saben qué actividades realiza, cuál es el costo anual de realizar cada una de ellas, y cuál es el costo del tiempo ocioso del personal. Ahora resta determinar cuál es el *cost driver* de cada actividad y de qué manera son consumidas por los diferentes productos, lo cual veremos en los pasos siguientes.

Tercer paso: ¿cuáles son los productos que consumen las actividades?

Tal como vimos a lo largo del Capítulo I, el Activity Based Costing nos permite seguir la pista del consumo de los costos indirectos hacia distintos niveles: clientes, productos, canales de distribución, etc. En este caso, buscaremos identificar qué productos de Claxson son los que están consumiendo cada una de las actividades. A tales fines, y tal como se describió en el apartado 5.2), identificaremos cuatro productos: Pay Per View, Video On Demand, Hot Pack, y Hot Go.

Cuarto paso: ¿cuál es el *cost-driver* de cada actividad y cómo son consumidas?

Llegado este punto, lo que primero deberemos hacer es determinar el *cost- driver* de cada actividad. Es decir, cuál es la medida cuantitativa que hace variar el consumo de las mismas a lo largo del tiempo. Los *cost-drivers* de las actividades descritas son:

Actividad	Cost-Diver
Reuniones con clientes	Q de reuniones
Capacitaciones en call centers	Q de capacitaciones
Compra y envío de premios a operadores telefónicos	Q de facturas
Participación en eventos de cable operadores	Q de eventos
E-mails seguimiento de clientes	Q de mails
Elaboración de presentaciones comerciales	Q de presentaciones
Proyectos de comunicación gráfica a clientes	Q de proyectos

Ahora, debemos determinar cuál es la “tarifa” de cada *cost-driver*. Para ello dividiremos el costo anual de cada actividad por la cantidad de *cost-drivers*

provistos, información que fue brindada por las coordinadoras en función al promedio mensual de sus actividades.

Actividad	Costo	Cost-Diver	Q Anual	Tarifa
Reuniones con clientes	USD 40.000	Q de reuniones	480	USD 66,67
Capacitaciones en call centers	USD 10.000	Q de capacitaciones	144	USD 55,56
Compra y envío de premios a operadores telefónicos	USD 10.000	Q de facturas	240	USD 33,33
Participación en eventos de cable operadores	USD 10.000	Q de eventos	48	USD 166,67
E-mails seguimiento de clientes	USD 90.000	Q de mails	21.600	USD 3,33
Elaboración de presentaciones comerciales	USD 10.000	Q de presentaciones	192	USD 41,67
Proyectos de comunicación gráfica a clientes	USD 30.000	Q de proyectos	480	USD 50,00

Habiendo hecho esto Claxson puede conocer cuál es el costo en el que incurre cada vez que, por ejemplo, una coordinadora de marketing asiste a una reunión con un cliente, o cada vez que concurre a capacitar a los operadores de *call centers*, o incluso cada vez que redacta un e-mail de seguimiento a un cliente.

Llegado este punto podremos comenzar a alocar el costo de cada actividad hacia los diferentes productos. Para ello, primero debemos determinar el consumo que cada uno de estos realiza sobre cada actividad. De la información recabada surge la siguiente distribución:

Actividad	Q Anual	Consumo Actividades			
		PPV	VOD	Hot Pack	Hot Go
Reuniones con clientes	480	0	48	288	144
Capacitaciones en call centers	144	0	0	144	0
Compra y envío de premios a operadores telefónicos	240	0	0	240	0
Participación en eventos de cable operadores	48	0	0	48	0
E-mails seguimiento de clientes	21.600	0	480	18.720	2.400
Elaboración de presentaciones comerciales	192	0	0	0	192
Proyectos de comunicación gráfica a clientes	480	0	96	384	0

Finalmente, multiplicando la tarifa de cada *cost-driver* por la cantidad consumida por cada producto podremos saber cuál es el costo anual que le destina el departamento de Marketing de Claxson a cada uno de ellos. Dicha información podrá observarse en el cuadro siguiente:

Actividad	Tarifa	PPV	VOD	Hot Pack	Hot Go
Reuniones con clientes	USD 66,67	USD 0	USD 3.200	USD 19.200	USD 9.600
Capacitaciones en call centers	USD 55,56	USD 0	USD 0	USD 8.000	USD 0
Compra y envío de premios a operadores telefónicos	USD 33,33	USD 0	USD 0	USD 8.000	USD 0
Participación en eventos de cable operadores	USD 166,67	USD 0	USD 0	USD 8.000	USD 0
E-mails seguimiento de clientes	USD 3,33	USD 0	USD 1.600	USD 62.400	USD 8.000
Elaboración de presentaciones comerciales	USD 41,67	USD 0	USD 0	USD 0	USD 8.000
Proyectos de comunicación gráfica a clientes	USD 50,00	USD 0	USD 4.800	USD 19.200	USD 0
<b>Costo Total por Producto</b>		<b>USD 0</b>	<b>USD 9.600</b>	<b>USD 124.800</b>	<b>USD 25.600</b>

Debe notarse que la suma de los costos descripta en el cuadro anterior totaliza el costo de la capacidad práctica del departamento estudiado. Como se mencionó anteriormente, el costo de la capacidad no utilizada a fines productivos es separado del análisis a los fines de no sobrecargar con ella al costo de cada producto.

#### 6.4) Diferencia frente al método tradicional

Como se mencionó anteriormente, utilizando el método tradicional, Claxson distribuye los costos indirectos entre sus productos en función a la proporción de sus ventas. Según el presupuesto 2017 las ventas del negocio de TV Paga suman un total de USD 18 MM, distribuidos según se detalla en la Figura 14.

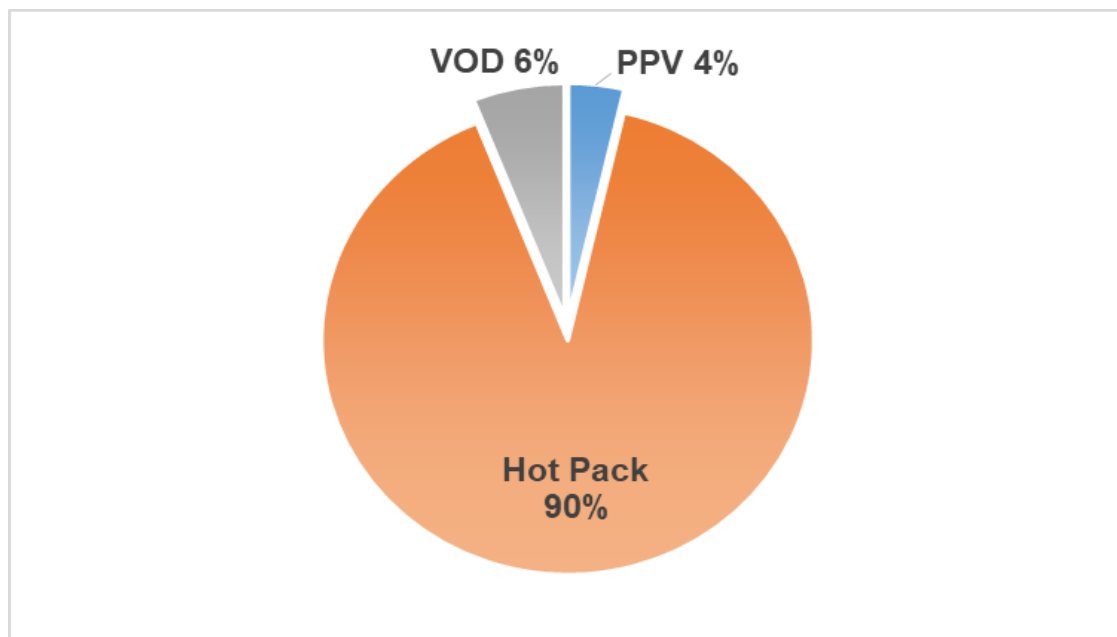


Figura 14: apertura de la venta de TV Paga de Claxson por producto (fuente: elaboración personal).

Es así como, siguiendo con el método tradicional, Claxson está distribuyendo el costo de personal del departamento de Marketing de la siguiente manera: 90% al producto Hot Pack, 6% al producto VOD, y 4% al producto PPV. Nótese que, con este criterio, ninguna porción de los mismos le es atribuido al producto Hot Go ya que este último aún no reporta ventas al ser utilizado actualmente como un producto de valor agregado. Asimismo, vale recordar que el método tradicional aplica estos porcentajes de asignación sobre el costo total del departamento. Es decir, sobre la capacidad teórica de sus recursos y sin discriminar aquella porción de tiempo destinado a tareas no productivas.

En el siguiente cuadro podremos ver las diferencias entre los costos de los productos según se aplique el método tradicional o el método ABC:

Producto	Tradicional	ABC	Dif. %
PPV	USD 8.000	USD 0	-100%
VOD	USD 12.000	USD 9.600	-20%
Hot Pack	USD 180.000	USD 124.800	-31%
Hot Go	USD 0	USD 25.600	n.a.
Tiempo no productivo	USD 0	USD 40.000	n.a.
<b>Costo Total Personal Marketing</b>	<b>USD 200.000</b>	<b>USD 200.000</b>	

De estos resultados podemos observar cómo el método tradicional sobrestima el costo de algunos productos, mientras que subestima el de otros.

Por un lado, el método de costeo tradicional sobrestima el costo del producto PPV al indicar que el mismo es de USD 8.000 al año, mientras que el método ABC nos indica que en la realidad este producto no consume ninguna actividad del departamento de Marketing de Claxson.

Con respecto al producto VOD, el método tradicional le atribuye un costo de USD 12.000 al año, mientras que el método ABC indica que dicho costo es de USD 9.600. Esto significa que el método tradicional está sobrestimando el costo de este producto en un 20%.

En referencia al producto Hot Pack, ambos métodos indican que es el producto que mayor proporción de los costos conlleva. Sin embargo, existe una diferencia sustancial en la cuantificación de los mismos. Mientras que por

un lado el método tradicional indica que el mismo tiene un costo de USD 180.000, el método ABC estima que su costo anual es de USD 124.800. Es decir, el método tradicional sobrestima su costo en un 31%.

En cuanto al producto Hot Go, el método tradicional subestima su costo por el hecho de no tener ventas registradas por el momento. Sin embargo el método ABC indica que, pese a no registrar ingresos, este producto consume actividades del departamento de Marketing por valor de USD 25.600.

Hasta aquí hemos demostrado cómo el método de costeo ABC contribuye a que una compañía como Claxson conozca en profundidad cómo se compone su estructura de costos indirectos, llegando a analizarlos al nivel de actividades y su respectivo consumo. Asimismo, hemos visto cómo el método tradicional aplicado actualmente provee información distorsionada respecto de cuál es el costo de cada producto. Creemos que la aplicación del método ABC, tal como se hizo con el departamento de Marketing, puede ser extrapolado al resto de la organización para brindarle al *management* un mapa completo de la estructura de sus costos operativos. Además, el hecho de conocer el detalle de las actividades que realiza cada departamento le permitirá a Claxson, una vez planteados los lineamientos estratégicos, tomar decisiones en búsqueda de eficiencias que se alineen a éstos. Dichos lineamientos son los que buscaremos definir en el capítulo siguiente.

## **CAPÍTULO VII: APLICACION ESTRATEGICA (FASE 2)**

En el presente capítulo pasaremos a aplicar la fase estratégica del modelo. Comenzaremos aplicando herramientas como la matriz de Ansoff y la Matriz de Atractividad & Posición Competitiva para evaluar las distintas oportunidades con las que cuenta Claxson para crecer en el futuro cercano. Luego, una vez seleccionado el rumbo a seguir, intentaremos proponer una visión formal para la compañía así como una estrategia para alcanzarla. Para concluir, plantearemos un Balanced Score Card que permita comunicar y medir la estrategia definida hacia todos los niveles de la organización.

### **7.1) ¿Cuáles son las diferentes oportunidades de Claxson?**

Durante el presente estudio hemos tomado conocimiento de la situación actual de Claxson. Es decir, sabemos cuál es su negocio principal, sus principales productos, clientes, proveedores, y el contexto general de la industria que lo rodea. También hemos visto, dentro del análisis FODA, cuáles son las principales oportunidades que el mercado le presenta: a) comercializar HotGo a través de terceros integradores ("Hot Go B2B"); b) comercializar HotGo en forma directa al consumidor ("Hot Go BTC"); c) desarrollo de nuevas alternativas de entretenimiento; d) extender territorio de venta de TV Paga. Ahora, como puntapié inicial de esta fase, nos remitiremos a dichas oportunidades para evaluar cuáles son sus opciones estratégicas para crecer en el futuro cercano. Para ello utilizaremos dos herramientas: la Matriz de Ansoff; y la Matriz de Atractividad y Posición Competitiva.

#### **7.1.a) Matriz de Ansoff y Matriz de Atractividad & Posición Competitiva**

La Matriz de Ansoff expone las diferentes oportunidades en función de la combinación del tipo de producto y mercado que impliquen. De esta manera, nos permitirá diferenciar entre aquellas oportunidades que impliquen el desarrollo de productos y/o mercados nuevos; o la explotación de los actuales.

A continuación, expondremos la matriz aplicada a la compañía Claxson:

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	*Señales lineales Premium, bloques de PPV y alquileres de VOD adultos en Latinoamérica e Iberia a través de Operadores de TV Paga. Hot Go como valor agregado.	*Comercializar HotGo a través de terceros integradores.
	Nuevos	*Extender territorio hacia Europa y Asia.	*Comercializar HotGo en forma directa al consumidor. *Red social, sitios gratuitos.

Figura 15: matriz de Ansoff aplicada a Claxson (fuente: elaboración personal).

Observando la matriz podemos observar que las oportunidades menos riesgosas de incursionar son aquellas que involucran ya sea a los productos o al mercado actual; mientras que las más riesgosas son aquellas que involucran tanto a productos como a mercados nuevos.

Este análisis puede ser complementado con la Matriz de Atractividad & Posición Competitiva. Como su nombre lo indica, esta matriz busca evaluar las oportunidades a través de la combinación del nivel de atractividad de la industria o el negocio que implique (medida a través de variables como por ejemplo su ciclo de vida, su nivel de crecimiento y potencial esperado, etc.) con la posición competitiva que cuenta la organización para explotarlas (medida a través de variables como su *market share*, *know how*, fortalezas y capacidades internas, etc.).

Según la evaluación realizada, a continuación se expone la Matriz de Atractividad & Posición Competitiva aplicada a la situación actual de Claxson:

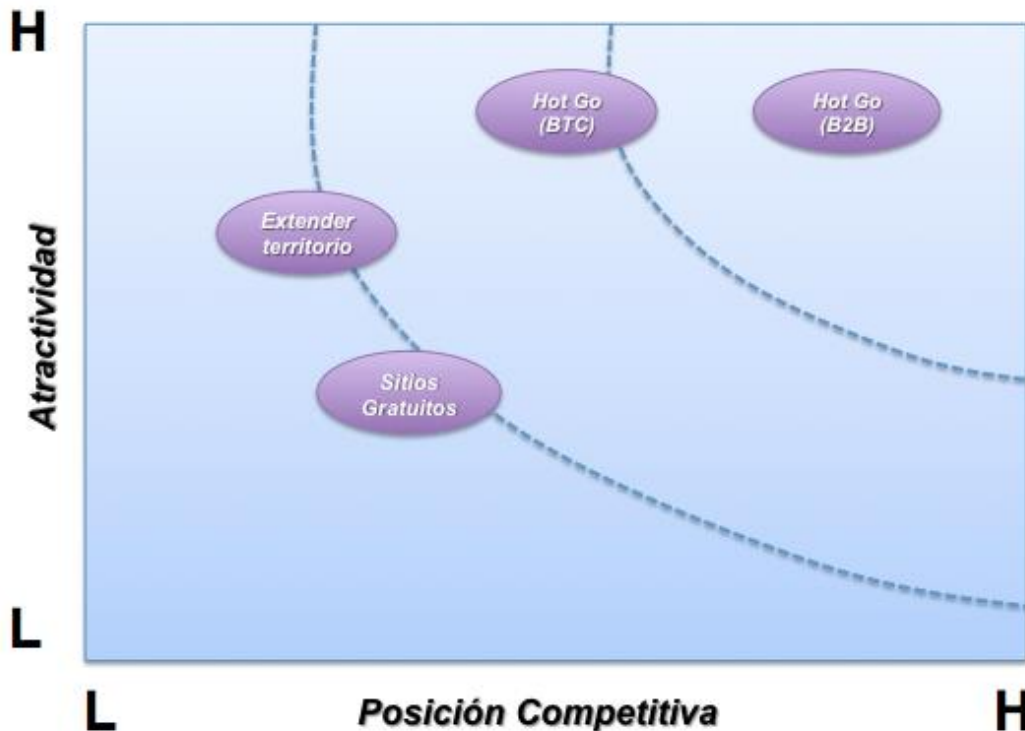


Figura 16: matriz de Atractividad y Posición Competitiva aplicada a Claxson (fuente: elaboración personal).

Habiendo realizado ambas matrices, a continuación evaluaremos el nivel de factibilidad y riesgo de cada una de las oportunidades de crecimiento que posee Claxson:

- Comercializar Hot Go a través de terceros integradores ("Hot Go B2B")

Esta oportunidad implica el desarrollo de un producto nuevo en el mercado actual. Decimos esto ya que el producto Hot Go tal como se lo conoce actualmente es una herramienta de valor agregado y, en caso que se decida comercializar, deberá ser reformulado con características valiosas para el consumidor que justifiquen la cuota de suscripción al mismo. Por otro lado, se considera que el mercado sería el actual ya que los terceros integradores serían los actuales Operadores de TV Paga con los que Claxson ya posee una relación de larga data. Esto, sustentado en el hecho de que una gran parte de éstos últimos también son proveedores de servicios de internet que ya se encuentran comercializando productos digitales de terceros. Asimismo esta oportunidad no interferiría en el actual negocio de TV Paga ya que la migración hacia el producto OTT se haría en asociación con los Operadores, evitando cualquier rispidez con aquellos actores que sustentan aún hoy el

negocio que mayores ingresos genera a Claxson. Por otro lado, el *know how* de la industria de entretenimiento adulto y el alto *market share* que posee sobre la industria de TV Paga le otorgan a Claxson un alto nivel de posicionamiento competitivo. Con respecto al nivel de atractividad, el mismo es muy alto por el hecho de que se trata de un producto que está en su etapa de crecimiento y sobre el que, como vimos en el Capítulo IV, pesan grandes expectativas sobre su potencial.

- Comercializar Hot Go en forma directa al consumidor ("Hot Go BTC")

Esta oportunidad implicaría para Claxson el desarrollo de un producto nuevo en un mercado nuevo. Decimos esto último debido a que a lo largo de su historia Claxson nunca ha incursionado en negocios que sean directos al consumidor. Es decir, nunca ha tenido trato directo con el suscriptor sino que siempre ha tercerizado esa tarea en los Operadores. Por ejemplo, una de las dificultades que implica esta oportunidad es la necesidad de asociarse con una plataforma de pagos *online* que esté dispuesta a trabajar con contenido adulto. Esta falta de *know how* disminuye su posición competitiva frente a esta oportunidad. Asimismo otro factor que le resta posición competitiva es el hecho de que, en caso de incursionar en este negocio, existe la posibilidad de perjudicar su negocio actual ya que los Operadores podrían interpretar que Claxson pretende eliminarlos de la cadena de valor del producto OTT y cancelar sus contratos actuales de TV Paga. No obstante esto, el nivel de atractividad de la oportunidad sigue siendo alto.

- Sitios gratuitos

Esta oportunidad implicaría el desarrollo de sitios web de acceso y consumo gratuito con el objetivo de atraer un importante caudal de tráfico online que derive luego en conversiones de usuarios hacia productos pagos; o bien que genere ingresos por publicidad. Al igual que la oportunidad anterior, se trata de un producto nuevo en un mercado nuevo ya que Claxson nunca ha incursionado en este tipo de negocio. Por otro lado, el nivel de atractividad de esta oportunidad como un negocio en si mismo es considerada medio por lo saturado que se encuentra el mercado *online* de este tipo de ofertas.

- Extender territorio de TV Paga

Esta oportunidad significa ampliar el territorio de cobertura de sus señales por ejemplo hacia USA, Europa o Asia; es decir, vender sus productos actuales en mercados nuevos. Esto implicaría un esfuerzo muy importante para Claxson desde el punto de vista financiero ya que involucra una renegociación contractual de los derechos de sus marcas, además de una importante inversión en estructura operativa y tecnológica. Este aumento de los costos fijos disminuye el nivel de posición competitiva de Claxson para con esta oportunidad.

### **7.1.b) Elección de oportunidades a explorar**

Hasta aquí hemos repasado y evaluado cuáles son los diferentes caminos que posee Claxson para crecer en el mediano/largo plazo. Ahora, en función al análisis desarrollado en el apartado anterior debemos seleccionar sobre cuál de ellas la compañía debe hacer foco para desarrollar su visión y estrategia.

En primer lugar, creemos que se debe descartar la opción de extender el territorio de distribución de TV Paga. Si bien el mercado potencial puede ser grande, la inversión necesaria en derechos e infraestructura técnica y operativa difícilmente sea recuperada dado el nivel de madurez del negocio.

Con respecto a los sitios gratuitos, no consideramos la oportunidad como atractiva desde el negocio que puede representar. Sin embargo, desde el punto de vista estratégico creemos que tener un sitio propio que atraiga y derive tráfico sería de utilidad para apoyar el negocio de Hot Go B2B o BTC.

Dicho esto, creemos que la oportunidad más atractiva para Claxson es la de explorar el negocio de Hot Go B2B. Decimos esto ya que, como se mencionó anteriormente, esta opción le permitiría mantener vigente su negocio de TV Paga durante el resto de su ciclo de vida e incursionar en el nuevo negocio de OTT evitándose todas las dificultades y falta de *know how* que un negocio directo al consumidor implica.

No obstante lo anterior, la oportunidad del negocio BTC no debe ser descartada sino que creemos que al desarrollarse el negocio B2B la

compañía podrá ir adquiriendo las capacidades que hoy carece para lograr en un futuro el éxito en dicho mercado.

Llegado este punto, contamos con un panorama bastante acabado respecto de cuál es la situación presente de Claxson y cuál creemos que serían los mejores caminos para el crecimiento de la empresa en el mediano y largo plazo. En el próximo paso propondremos el enunciado de su Visión formal a los fines de que toda la organización conozca cuál es el rumbo elegido por los accionistas, para luego ser traducido en objetivos y metas a través del Balanced Score Card.

## **7.2) Propuesta de Visión corporativa**

Como se mencionó en el comienzo del presente estudio, la Visión se trata de la idea de futuro que los accionistas tienen para su organización. Es decir, qué es lo que pretenden que su compañía sea en el largo plazo. Dicho en otras palabras, es el "norte" trazado por los accionistas y con el cual deberán estar alineadas las estrategias y las acciones individuales de cada uno de sus integrantes.

Teniendo claro qué es Claxson hoy -la compañía de TV Paga adulta líder de la región- y los cambios que se están suscitando en la industria, estamos en condiciones de proponer la siguiente Visión:

*"Ser la compañía referente de entretenimiento adulto multi-plataforma en Latinoamérica"*

A continuación, pasaremos a desglosarla:

*"Ser la compañía referente"*: se refiere a ser la compañía líder de la industria, estar a la vanguardia tecnológica constantemente, y posicionar sus marcas y productos como la primera opción en la que piense un consumidor a la hora de querer consumir contenidos para adultos.

*"De entretenimiento adulto multi-plataforma"*: se refiere a ofrecer una experiencia integral de consumo de contenidos para adultos a través de las múltiples plataformas disponibles, tales como TV, *Smartphones*, *Tablets*, computadoras, etc.

*"En Latinoamérica"*: se refiere a que su foco se centrará en esta región.

Ahora que ya cuenta con su Visión, Claxson deberá trazar cuál será su ruta para transitar desde la situación actual hacia la deseada -su estrategia- lo cual veremos en el apartado siguiente.

### **7.3) Propuesta de Estrategia**

Llegada esta instancia Claxson deberá determinar cuál serán sus lineamientos estratégicos para alcanzar la Visión propuesta, los cuales posteriormente serán volcados y traducidos en objetivos y metas medibles dentro de su Balanced Score Card.

Habiendo dicho esto, nos parece oportuno separar los enfoques de su negocio tradicional -TV Paga- del incipiente negocio OTT.

Para el primero, se propone una estrategia de liderazgo en costos. Esta estrategia implica tratar de mantener los márgenes de este negocio maduro y cuyos ingresos se encuentran amenazados a través de una gestión sumamente eficiente de los recursos. Como parte de esta estrategia se proponen las siguientes acciones: aprovechamiento de sus economías de escala, utilización de tecnología para eficientizar procesos actualmente manuales, constante revisión de sus costos indirectos a través del método del Activity Based Costing, focalizar las inversiones de marketing y ventas sólo en los clientes relevantes y desinvertir en el resto.

Para el segundo, se propone una estrategia de diferenciación. Decimos esto ya que la oferta de contenidos adultos circulando en internet es muy amplia por lo que para lograr éxito en el mismo es necesario ofrecer un producto que sea ampliamente valorado por los consumidores. Creemos que los pilares fundamentales en los que Claxson puede apalancar esta estrategia son sus marcas y sus contenidos locales exclusivos. A su vez, su presencia local en la región contribuirá para conocer de primera mano cuáles son las preferencias de consumo de los usuarios y así poder ofrecer a su medida. Por último, creemos que su relación actual con los Cableoperadores (y proveedores de servicios de internet) será un factor clave en el posicionamiento y distribución de su producto OTT Hot Go B2B.

Finalmente, en este punto Claxson se encuentra en condiciones de traducir su Visión y su estrategia en forma de objetivos y metas medibles y fáciles de entender por cada uno de sus integrantes. Esto será posible gracias a la implementación de un Balanced Score Card, el cual desarrollaremos a continuación.

**7.4) Planteo del Balanced Score Card**

Según vimos en el apartado anterior, Claxson estará aplicando dos estrategias distintas para sus negocios de TV Paga y OTT. Esta situación nos pone ante la necesidad de plantear un Balanced Score Card que traduzca cada una de estas dos estrategias con sus propios objetivos y metas. No obstante, como veremos, ambas estrategias tienen puntos de contacto. Asimismo, tal como vimos en el Capítulo II, para una correcta implementación del Balanced Score Card es muy importante que los objetivos de las diferentes perspectivas tengan una relación de causa-efecto. Los mismos, se exponen a continuación en la Figura 17.

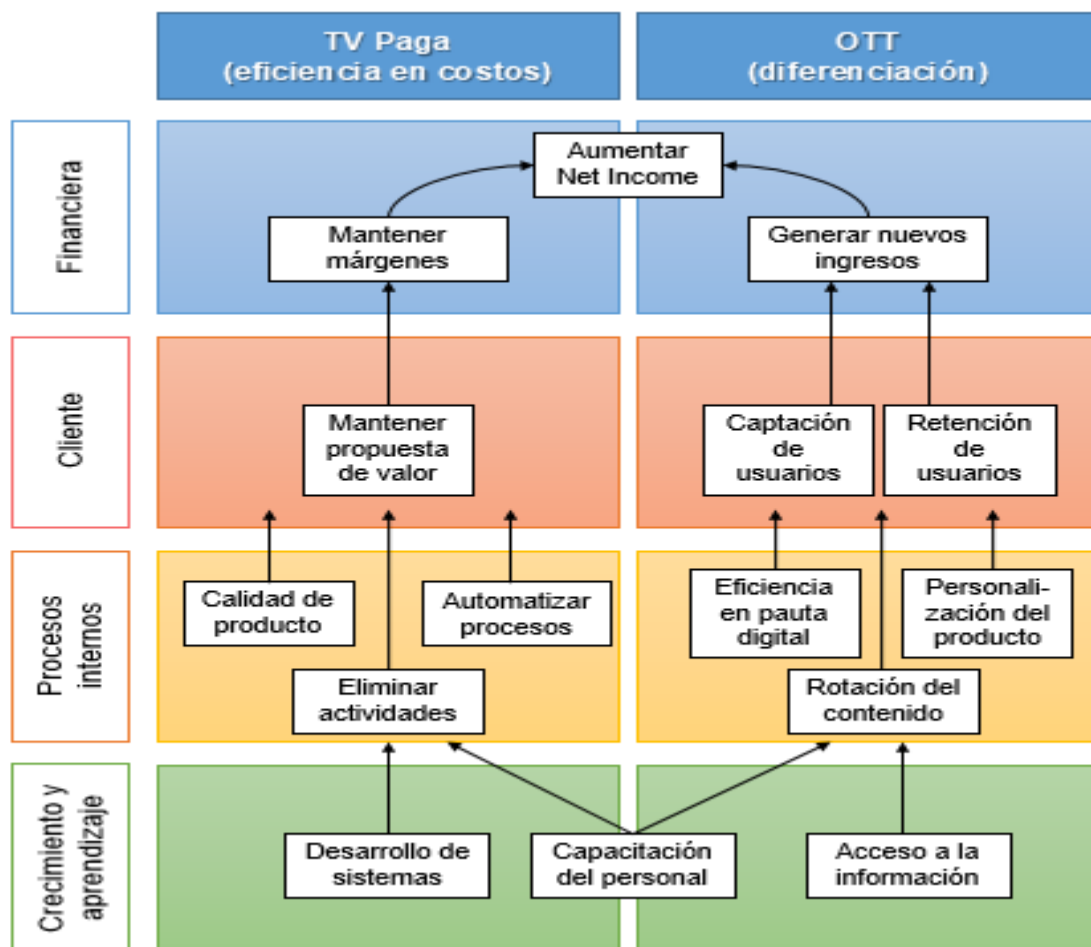


Figura 17: objetivos y relaciones causa-efecto del Balanced Score Card (fuente: elaboración personal).

De esta manera vemos como cada una de las dos estrategias son traducidas y narradas a través de diferentes objetivos estratégicos relacionados entre si.

Por el lado de la TV Paga, podemos ver que la capacitación del personal y el desarrollo de sistemas informáticos (perspectiva de aprendizaje y crecimiento) contribuirían a la automatización de procesos que en la actualidad se realizan manualmente lo cual permitiría eliminar actividades realizadas por el personal de Claxson y al mismo tiempo mejorar la calidad de sus productos (perspectiva de procesos internos). A su vez, esta mejora en la calidad del producto y una reducción de sus costos le permitirían a Claxson mantener una propuesta de valor atractiva para sus suscriptores (perspectiva del cliente). Esto último repercutirá en los objetivos superiores de mantener los márgenes y aumentar el *net income* de la compañía (perspectiva financiera).

Por el lado de la estrategia propuesta para OTT, al analizar las relaciones causa-efecto podemos ver como la capacitación del personal así como el acceso a fuentes de información de inteligencia de mercado (perspectiva de aprendizaje y crecimiento) podrán contribuir a hacer campañas de marketing digital más efectivas y a lograr un nivel de personalización elevado de su producto OTT a través de, por ejemplo, la rotación y sugerencia de contenidos diferentes para cada usuario (perspectiva de procesos internos). Esta eficiencia en lo que respecta a campañas digitales de adquisición de usuarios y un producto personalizado contribuirán a los objetivos de captación y retención de usuarios para su producto Hot Go (perspectiva del cliente). Finalmente, la adquisición y retención de usuarios contribuirán con los objetivos de generar nuevos ingresos e incrementar el *net income*.

Llegado a este punto hemos planteado los objetivos de ambas estrategias en cada una de las perspectivas del Balanced Score Card. Resta ahora definir cuáles serán los indicadores que utilizaremos en cada uno de ellos para monitorear el accionar de Claxson. Este punto lo desarrollaremos en el siguiente apartado.

### 7.5) Definición de indicadores

Habiendo determinado cuáles son los objetivos de cada una de las perspectivas y cómo se relacionan entre sí, lo que haremos ahora es definir cuáles serán los indicadores que nos permitan medir el nivel de cumplimiento de cada uno de ellos. Dichos indicadores serán detallados a continuación.

Sobre los objetivos de la perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje:

- Capacitación del Personal: porcentaje del presupuesto destinado a capacitaciones, cantidad de empleados certificados en herramientas específicas, porcentaje de nómina con título profesional y/o posgrado.
- Desarrollo de Sistemas: porcentaje de horas del equipo de IT destinado al desarrollo de proyectos de efficientización de procesos.
- Acceso a la información: porcentaje de tiempo del personal seleccionado destinado al análisis de datos, cantidad de personal certificado en el uso de herramientas de *business intelligence*.

Sobre los objetivos de la perspectiva de Procesos Internos:

- Calidad del producto: cantidad de estrenos mensuales por señal, porcentaje de contenido subtulado, cantidad de cortes de transmisión, calidad de imagen y sonido.
- Automatizar procesos: cantidad de procesos automatizados por año.
- Eliminar actividades: cantidad de actividades eliminadas por año.
- Eficiencia en pauta digital: porcentaje de conversiones sobre el tráfico atraído mediante pauta, porcentaje de "rebote" sobre el tráfico atraído mediante pauta (se entiende por "rebote" al tráfico que ingresa al sitio y se retira sin ejecutar ninguna acción).
- Rotación del contenido: cantidad de nuevos contenidos por mes.
- Personalización del producto: porcentaje de reproducciones sobre los contenidos sugeridos a cada usuario, duración de las reproducciones de los contenidos sugeridos.

Sobre los objetivos de la perspectiva del Cliente:

- Mantener propuesta de valor: porcentaje de representatividad del precio del paquete de señales adultas sobre el precio del abono básico, nivel de satisfacción del cliente.
- Captación de usuarios: cantidad de altas orgánicas por mes, cantidad de altas obtenidas a través de pauta por mes, CPA (costo por adquisición de usuarios).
- Retención de usuarios: porcentaje de *churn* mensual, cantidad de accesos mensuales por usuario, porcentaje de usuarios que continúan utilizando el producto en los “n” meses siguientes a su suscripción, *lifetime value*.

Sobre los objetivos de la perspectiva Financiera:

- Mantener márgenes: porcentaje de EBITDA sobre ventas, variación anual de ventas, reducción anual de costos.
- Generar nuevos ingresos: variación mensual de ventas OTT, participación de las ventas OTT sobre ventas totales de Claxson.
- Mejorar rendimientos: variación anual de Net Income, porcentaje de Net Income sobre ventas.

## **CONCLUSIONES**

A lo largo de la presente Tesis se han ido respondiendo las preguntas planteadas en la Introducción.

En primer lugar hemos visto que la industria de TV Paga se está transformando hacia un nuevo paradigma, principalmente debido al surgimiento de la tecnología OTT.

Luego hemos visto cómo esta transformación trae aparejado nuevos desafíos para las compañías del sector, las cuales deberán tener una mirada introspectiva con fuerte sentido crítico respecto a su modelo de gestión actual. Para ello hemos propuesto un modelo combinado de costos ABC a nivel operativo y de Balanced Score Card a nivel estratégico.

En cuanto a las posibles estrategias a aplicar hemos propuesto dos caminos paralelos. Para el negocio de TV Paga hemos propuesto una estrategia de Liderazgo en Costos, mientras que para el incipiente negocio OTT hemos propuesto una estrategia de Diferenciación. Con respecto a esta última, a través de la utilización de herramientas estratégicas como la Matriz de Ansoff y la Matriz de Atractividad & Posición Competitiva, hemos podido evaluar las diferentes oportunidades de crecimiento que se le plantean a Claxson para terminar recomendando el lanzamiento de Hot Go B2B en primera instancia y Hot Go B2C en segunda.

También hemos comprobado que las organizaciones no conocen realmente cuál es su estructura de costos y que el modelo ABC puede corregir este problema.

En cuanto a los objetivos secundarios que se plantearon, creemos que se han alcanzado de forma satisfactoria.

En primer lugar hemos hecho un análisis completo acerca de la situación actual de la industria a través de herramientas como el modelo de Fuerzas de Porter, el análisis de su cadena de valor y de su ciclo de vida. También hemos analizado los factores que han impulsado su crecimiento y cuáles son los que la están llevando hacia una transformación.

En segundo lugar hemos realizado un análisis de la situación interna de Claxson a través de herramientas como el FODA y, gracias a la aplicación del modelo ABC, hemos podido crear un diccionario de actividades del área de Marketing y comprobar cómo la compañía distribuía erróneamente sus costos indirectos entre los diferentes productos, para culminar realocando los mismos en función al consumo de dichas actividades.

Por último, y ante la ausencia de una visión corporativa, hemos sugerido la siguiente: *"Ser la compañía referente de entretenimiento adulto multi-plataforma en Latinoamérica"*. Para alcanzarla hemos planteado una estrategia diferenciada para sus negocios de TV Paga y OTT, detallada en los párrafos precedentes.

En cuanto a los objetivos principales, creemos que también los hemos alcanzado.

Frente a la necesidad de proponer un nuevo modelo de gestión que se adapte a este nuevo contexto de la industria hemos comprobado que el modelo complementario de Activity Based Costing (ABC) y el Balanced Score Card puede ser de gran ayuda.

Decimos esto ya que hemos comprobado cómo la implementación de un análisis de costos ABC pone a las claras una visión completamente diferente sobre la estructura de costos. Hemos visto cómo el modelo de costos tradicional actualmente utilizado por Claxson arroja información incorrecta acerca de los recursos destinados a cada producto que contribuye a una inadecuada toma de decisiones. En contrapunto, hemos visto cómo el modelo ABC le ha permitido a Claxson conocer por primera vez cuáles son las actividades que realiza su departamento de Marketing y en qué medida dichas actividades son consumidas por sus diferentes productos. Tener esta información de todos sus departamentos le permitirá a Claxson encontrar ineficiencias que se conviertan en oportunidades de reducción de costos, al mismo tiempo que podrá identificar con un alto nivel de precisión cómo distribuye realmente la totalidad de sus recursos entre sus diferentes productos.

Luego hemos visto que el Balanced Score Card es la herramienta indicada para gestionar la estrategia. Vimos que a través de su utilización la organización puede narrar y explicar su estrategia de manera clara y entendible para todos sus integrantes a través del establecimiento de objetivos y metas interrelacionadas. También hemos visto cómo la aplicación de este modelo combinado le permitirá a Claxson gestionar el nivel de alineamiento entre su estrategia y la efectiva distribución de sus recursos. Es decir, sabiendo de qué manera sus productos consumen actividades Claxson podrá monitorear constantemente qué cantidad de recursos destina a cada uno de ellos y evaluar si esto se condice con la estrategia planteada para realizar rápidas correcciones en caso de ser necesario.

Se espera que el presente trabajo haya contribuido con las organizaciones de la industria de TV Paga a encontrar un modelo de gestión que favorezca su desarrollo en el presente contexto de transformación.

## **BIBLIOGRAFIA**

Cooper, R., & Kaplan, R. (1988). How cost accounting distort products costs. *Management Accounting* .

Cooper, R., & Kaplan, R. (1988). Measure costs right: make the right decisions. *Harvard Business Review* .

Cooper, R., & Kaplan, R. (1991). Profit priorities from Activity Based Costing. *Harvard Business Review* .

Ittner, C., & Larcker, D. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review* .

Kaplan, R., & Anderson, S. (2005). *Harvard working knowledge*. From <http://hbswk.hbs.edu/item/rethinking-activity-based-costing>

Kaplan, R., & Cooper, R. (1999). *Cost and effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review* .

Kaplan, R., & Norton, D. (1991). The Balanced Score Card - Measures that drive performance. *Harvard Business Review* .

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. USA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Norton, D. (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review* .

Tzu, S., & Lawson, J. (2003). *El arte de la guerra para ejecutivos y directivos*. Ediciones Obelisco.

Zook, C., & Allen, J. (2010). *Profit from the core*. Harvard Business Press.