



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN FINAL EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Estudio sobre las tendencias futuras de los canales
Premium vs Plataformas Online

AUTORES: Márquez, María Victoria

LU: 1012937

Procupez, Juan Martín

LU: 1012408

Sala Giménez, Ramiro Agustín

LU: 1014071

PROFESORA: De Arteche, Mónica Regina



RESÚMEN EJECUTIVO

Este trabajo de investigación trató sobre los canales Premium de televisión y el impacto que tiene Internet en el desarrollo de su negocio. Se analizó sobre este tema ya que hoy en día, con las nuevas tecnologías, todas las empresas están evolucionando, y en algunas, este avance puede representar una amenaza a su modelo. En el caso de las empresas de entretenimiento, se observó una necesidad latente de re direccionar su estrategia, y es por esto que se quiso analizar qué rumbo seguirían.

A lo largo del trabajo se analizaron los distintos modelos de negocios que utilizan las empresas que comercializan a través de Internet, los modelos que aplican las empresas proveedoras de Paquetes Premium, y situaciones que se dieron en otros países.

A partir de la información recopilada como base, y luego de analizar una serie de documentos, hablar con expertos en el mundo de la televisión y escuchar la opinión de muchas otras personas que consumen contenidos, se pudo llegar a la conclusión.

En cuanto a la metodología utilizada, el trabajo se basó en estadísticas, evaluación de tendencias actuales, tanto en otros países como en la Argentina, y en escuchar lo que los directivos de grandes empresas opinaban sobre el curso que seguiría su negocio.

Toda esta información fue de gran utilidad y gracias a ella se arribó a la conclusión de que los modelos que se utilizaban hasta ahora en el mundo de la Televisión tendrían que emprender un cambio, no de inmediato sino paulatino, para migrar hacia plataformas Online; y así poder, en los próximos años, atender la demanda de los “Nativos Digitales” que conforman el grupo de sus nuevos clientes.

Palabras Clave: Modelo – Estrategia – Paquetes Premium – Internet



ABSTRACT

This paper was about Premium channels in Television and how Internet has an impact in their business model. The theme was chosen because nowadays, with new technologies, all the firms are evolving, and in some of them, this development may represent a threatened to their model. In the case of entertainment companies, there was seen a need to redirect their strategy, and this is the reason why the paper wanted to analyze which way companies would go.

Along this thesis were analyzed the different business models that companies use to commercialize their products throughout Internet. There was also search about which models Television companies apply to their business and situations in other countries.

Starting with all the information exposed as an introduction, and after analyzing some documents, talking with experts in the field of television and listening to the opinion of many other people that consume contents, it was able to arrive to a conclusion.

About the methodology used, this paper was base in statistics, evaluation of actual trends, both in Argentina and in different countries, and also hear what main directors of the big companies in this field thought about what would happened with their business.

This information was of high utility and from it, the conclusion was written. The principal idea was that the models Television operators use nowadays must change, to migrate to Online platforms, and with this be able to, in the next few years, satisfy the demand of the “Digital Natives” that conform the group of their new clients.

Key Words: Model – Strategy – Premium Packs - Internet



ÍNDICE

RESÚMEN EJECUTIVO	2
ABSTRACT	3
JUSTIFICACIÓN.....	6
PLANTEO DEL PROBLEMA.....	6
PREGUNTA	7
OBJETIVOS.....	7
ALCANCE	7
MARCO TEÓRICO	8
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DE ESCENARIOS ACTUALES DE CANALES PREMIUM DE TELEVISIÓN.	8
1.1) Introducción.....	8
1.1.2) Distribución según cable operador.....	9
Figura 1	9
1.1.3) Marco Tecnológico	10
Figura 2	10
1.1.4) Marco Regional.....	12
Figura 3	12
1.2) Packs Premium	14
1.2.1) LAPT (Moviestar)	15
1.2.2) HBO	16
1.2.3) CLAXSON.....	17
CAPÍTULO 2: MODELOS DE NEGOCIOS EXISTENTES.	18
2.1) Modelos de negocios	18
2.1.1) Modelo de Portal:.....	19
2.1.2) Modelo de Venta al detalle (E-tailer):.....	19
Figura 4	20
2.1.3) Modelo de Proveedor de contenido:.....	20
2.1.4) Modelo de Corredor de transacciones:	21
2.1.5) Modelo de Generador de Mercado:.....	21
2.1.6) Modelo de Proveedor de Servicio:	22
2.1.7) Modelo de Proveedor comunitario o comunidad virtual:	22
2.1.8) Mercado Neto:.....	22
2.1.9) Red Industrial Privada:.....	24
2.1.10) Consumidor a Consumidor:	25
2.1.11) Igual a Igual:.....	25
2.1.12) Comercio Móvil:	25
2.2) EMPRESAS COMPETIDORAS	25
2.2.1) NETFLIX.....	25
2.2.2) CUEVANA.....	27
2.2.3) WEBS PARA ADULTOS	29
2.3) PUBLICIDAD EN INTERNET.....	31
Figura 5	31
CAPÍTULO 3: TELEVISIÓN PREMIUM EN EL MUNDO: PANORAMA ACTUAL DE CHILE, VENEZUELA Y BRASIL	33
3.1) CHILE.....	33
Figura 6	33



Figura 7	34
Figura 8	34
Figura 9	35
3.1.1) Canales Premium en Chile:	36
3.2) VENEZUELA	37
Figura 10	37
Figura 11	37
Figura 12	38
Figura 13	39
3.2.1) Packs Premium:	39
3.3) BRASIL	40
Figura 14	40
Figura 15	41
Figura 16	41
Figura 17	42
3.3.1) Ejemplo de los diferentes canales Premium en Brasil:	42
3.4) OTROS CASOS	43
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	45
TRIANGULACIÓN METODOLÓGICA:	46
CUADRO DE METODOLOGÍA:	47
TRABAJO DE CAMPO	48
ANÁLISIS DE DOCUMENTOS	48
ANÁLISIS DE VIDEO LATAM PAY TV FORUM	48
ANÁLISIS DE DOCUMENTO BBTV DAY MIAMI – TG – OTT, VOD, TV EVERYWHERE	53
Figura 18	53
Figura 19	55
Figura 20	56
ENTREVISTA A HORACIO GENNARI (<i>Respuestas redactadas en base a los dichos del experto</i>)	58
ENCUESTAS A PERSONAS DEL GRUPO ABC1 DE LA POBLACIÓN	61
Figura 21	61
Figura 22	62
Figura 23	62
Figura 24	63
Figura 25	64
Figura 26	65
Figura 27	66
Figura 28	67
CONCLUSIÓN	68
ANEXO	71
BIBLIOGRAFÍA	74



JUSTIFICACIÓN

ÁREA TEMÁTICA

Entretenimiento, canales Premium de televisión e Internet.

PLANTEO DEL PROBLEMA

El consumo de entretenimiento en internet vs el consumo en televisión.

Actualmente los operadores de cable paga ofrecen tres tipos de servicios. El primero y más importante consta de los canales de televisión por cable, los cuales incluyen los canales de aire (América, Telefe, Canal 13, Canal 9 y Canal 7) y los canales regulares de tv paga (TN, ESPN, FOX, MTV, etc.). Otros de los servicios ofrecidos son los distintos paquetes Premium a los que los clientes que ya contrataron el paquete básico, pueden suscribirse mensual o semanalmente. Estos paquetes pueden ser de películas (Moviestar, HBO, etc.) o canales de contenidos adultos (Playboy, Venus, Hustler, etc.). Por último, los clientes pueden optar por adquirir películas bajo la modalidad PPV (*pay per view*). La misma consiste en pagar por única vez para tener acceso a determinada película por un tiempo prefijado por el operador.

A su vez, existe la posibilidad de acceder a una amplia variedad de los contenidos ofrecidos por los operadores de cable, vía Internet. Por este medio, las personas que anteriormente solo revisaban mails o buscaban información, ahora también pueden ver películas on line o tener acceso a contenidos adultos de manera gratuita.

A partir de esta convergencia, surge el problema de investigación en el cual nos centraremos. Lo que buscamos analizar en esta tesis, se refiere a cómo el avance de la tecnología informática ha generado un nuevo desafío para aquellas empresas proveedoras de servicios de programación Premium; teniendo en cuenta que estas últimas implican un servicio pago, mientras que en Internet se pueden encontrar los mismos productos, o parecidos, gratuitamente. Es por esto que intentaremos develar cómo Internet ha impactado en la cantidad de suscriptores a los canales Premium de televisión. Además determinaremos las distintas acciones a llevar a cabo por las



empresas proveedoras de estos servicios, de manera tal de poder captar nuevos suscriptores y retener a los que actualmente posee.

PREGUNTA

¿Qué estrategias tendrán que aplicar las empresas proveedoras de canales Premium de televisión para seguir teniendo suscriptores dada la gran oferta de contenido a través de Internet?

OBJETIVOS

- Determinar el perfil y los motivos de aquellas personas que compran los Paquetes Premium de televisión.
- Analizar la evolución del consumo de los Paquetes Premium considerando el avance de la tecnología informática.
- Identificar tendencias futuras de consumo de este servicio, si la plataforma de Internet continúa avanzando a este ritmo.
- Elaborar estrategias para que los proveedores de Paquetes Premium sigan teniendo suscriptores a lo largo del tiempo, es decir, para que sigan siendo rentables.

ALCANCE

Esta tesis no incluye datos acerca de números efectivos de suscriptores, dado que es una información muy confidencial y no puede saberse con precisión. Además no se incluye un análisis en detalle del negocio VOD, que si bien es un factor que puede influir, no fue considerado primordial.



MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: Análisis de escenarios actuales de canales Premium de Televisión.

1.1) Introducción

Para analizar el escenario de los canales Premium, el cual se ha mantenido estable a lo largo de los últimos 10 años, primero debemos entender que es un mercado sumamente diferente al de la TV paga tradicional, dado que los cable operadores deben encontrar la manera tanto de llamar la atención de nuevos clientes para lograr su suscripción, como mantener a los clientes ya suscriptos. Esto sin duda lo hace un nicho mucho más interesante y profundo a la hora de un análisis con respecto a lo que es el mercado principal de la TV.

Si pensamos en la actualidad, el alcance de los paquetes básicos de TV es cada vez mayor (en Argentina llega al 77% de los hogares). Los canales en particular que componen ese gran grupo, no deben preocuparse por atraer a los clientes finales como si lo hacen los canales pertenecientes al pack premium, sino que simplemente tienen que lograr que los cable operadores los incluyan y mantengan dentro de su grilla de canales. Por este motivo, sus escenarios suelen ser mucho más estables que los de los canales Premium, y suelen mantener un crecimiento constante, acorde a la penetración de los packs básicos en los distintos países. (LAMAC, 2012)

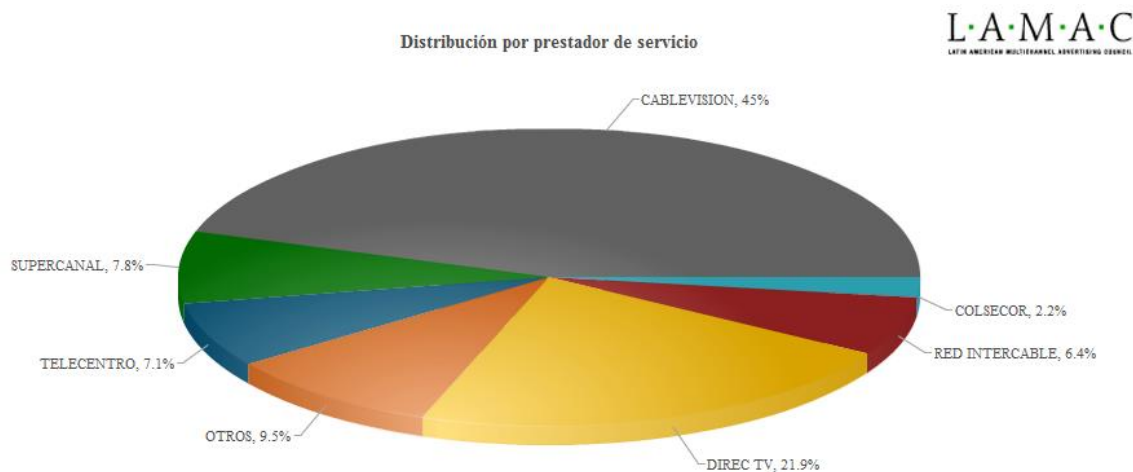
En cambio, los canales que se incluyen dentro de los packs Premium, no solo deben preocuparse por lograr que los cable operadores los acepten, sino que el consumidor final se muestre interesado en pagar por un servicio que sea acorde a sus expectativas y con una calidad de imagen y de productos (programaciones) igual o superior a la que presentan los canales anteriormente mencionados.

Para entender de manera más profunda este negocio, analizaremos como se distribuyen los ingresos entre los cable operadores y los canales dentro de nuestro país. Para ello subdividiremos a los operadores de TV en dos subgrupos. Por un lado están los operadores más importantes del país como DirecTV, Cablevisión, Supercanal, Telecentro, Red Intercable y Colsecor, y por el otro el

extenso grupo de pequeños y medianos cable operadores distribuidos a lo largo de todo el país (en el gráfico aparece representado en color naranja). (LAMAC, 2013)

1.1.2) Distribución según cable operador

Figura 1



Fuente: <http://www.lamac.org/argentina/metricas/distribucion-por-cable-operador/>

El gráfico expuesto demuestra las proporciones que cada uno de los cable operadores tiene de participación sobre el 100% de los abonados al cable en nuestro país. Como se observa, el principal prestador de servicio es Cablevisión, seguido en segundo lugar por DirecTV. Estos dos cable operadores tienen 2/3 del total de clientes en Argentina, lo cual los convierte en participantes clave dentro del mercado, dado que poseen un fuerte nivel de negociación con respecto a sus proveedores.

Dentro del grupo de los cable operadores más importantes, la forma de negociar la distribución de los ingresos es mediante un acuerdo de los *revenue shares* (porcentaje de las ganancias) que se llevará cada una de las partes. De esta manera, los ingresos se podrán calcular multiplicando la cantidad de suscriptores a cada canal, el precio de cada suscripción, y el porcentaje de *revenue* que cada empresa tenga para cada canal. Cabe destacar que estos porcentajes suelen distribuirse en partes iguales (50% y 50%).

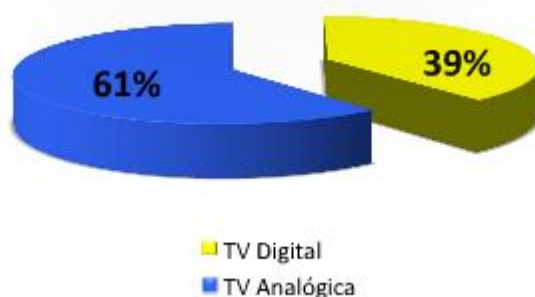
Por otro lado, a la hora de analizar la distribución de los *revenues* para con las pequeñas cadenas de cable que hay en el país, hay que primero focalizar en la cantidad de suscriptores a los

paquetes básicos con los que cuenta cada operador, para luego pensar con que cantidad de abonados a los canales Premium podrá contar esta empresa.

Este análisis se realiza principalmente porque las empresas proveedoras de los contenidos, suelen exigir un *fee* mínimo a los pequeños cable operadores. Generalmente este monto es de 500 USD mensuales o su equivalente en la moneda de cada país, y se estipula para que las empresas tengan un ingreso mínimo asegurado por mes. Esto tiene como segunda finalidad cubrir los costos, tanto de los decodificadores para recibir las señales satelitales como, como los gastos administrativos que generan los distintos clientes.

1.1.3) Marco Tecnológico

Figura 2



Fuente: Informe sobre TV Paga, LAMAC (Latin American Multichannel Advertising Council).

Como dijimos anteriormente, hoy en día la penetración de la TV paga en el territorio argentino ronda entre el 77% y el 80% de la población total, variando según el ente que realice el estudio. Además, como se muestra en el grafico superior, ya existe un 39% de los hogares con TV paga cuentan con TV digital. Esta tecnología implica una forma distinta de transmitir la señal televisiva, diferente a la histórica televisión analógica. (LAMAC, 2013)

Dentro de nuestro país existen tres modalidades distintas de TV digital. Por un lado las que se transmiten vía satélite o cable, y que son distribuidas por los cable operadores, mientras que por el otro lado está la transmisión terrestre, que es distribuida por el gobierno nacional. (Ministerio de Planificación Federal Inversión Pública y Servicios, 2013)



A partir de la implementación de esta tecnología, la imagen, el audio y los datos se convierten en información digital (*bits*), permitiendo que los errores en la transmisión se corrijan y no existan interferencias ni distorsiones en la pantalla. De esta manera, se garantiza una óptima calidad de imagen y sonido, y se habilita la transmisión de servicios de alta definición. (Ministerio de Planificación Federal Inversión Pública y Servicios, 2013)

Para implementar este proceso, en el país se eligió implementar el Sistema Brasileño de de Televisión Digital Terrestre (SBTVD-TB), basado en el sistema Japonés denominado ISDB-T. Esta norma es la más moderna (se implementa desde el 2003) y tecnológicamente es superior a sus competidoras (señales europeas y estadounidenses), ya que no tiene interferencias ni redundancias, y no se ve afectada por la condición climática. (Ministerio de Planificación Federal Inversión Pública y Servicios, 2013)

De todos modos, el país aún se encuentra en un proceso de transición hasta la digitalización total de su televisión. Proceso que en otros países ha llevado, en promedio, 10 años. (Ministerio de Planificación Federal Inversión Pública y Servicios, 2013)

Por otro lado, la cantidad de usuarios con TV digital es un indicador muy importante a la hora de realizar un análisis para la modalidad Premium VOD (*Video on demand*). Esta modalidad, que ya tiene un gran éxito en los Estados Unidos y en Europa, recién está comenzando a ser conocida en nuestro país. Consta básicamente de la posibilidad de adquirir un contenido de manera digital para visualizarlo durante un tiempo prefijado por el operador.

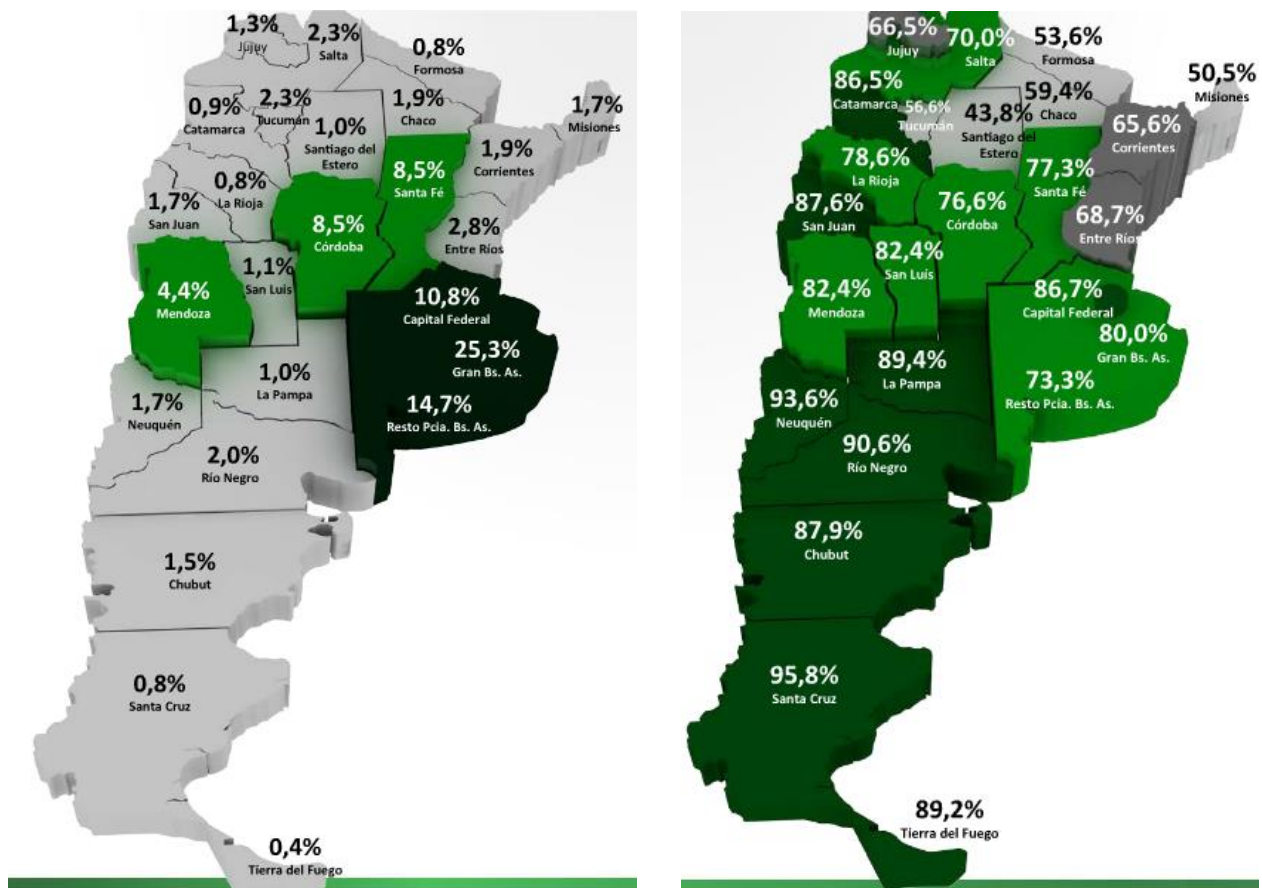
Esta modalidad de venta surge a partir de los inconvenientes que tenían los usuarios del PPV (*Pay per View*). El gran problema que tenía el PPV era que los horarios de las películas ya estaban estipulados, y uno a través de una grilla de horarios podía ver en qué momento se iba a transmitir la película que uno deseaba ver. Esto generaba que en muchos casos, los consumidores dejaban de comprar las películas, dado que los horarios en los que estaban pactadas no coincidían con sus tiempos libres. Fue entonces que surgió el VOD, como respuesta a este problema de los horarios de los clientes. (Al Lieberman, 2006)

En la actualidad, la modalidad PPV sigue utilizándose para la transmisión de los eventos deportivos. Dado que al ser en directo, únicamente se transmiten en los horarios de las competencias. (Al Lieberman, 2006)

Volviendo al VOD, es importante resaltar que su consumo irá incrementándose a medida que los usuarios de TV paga vayan migrando de su conexión analógica a una digital. Esto puede traer como consecuencia que algunas personas que podrían haberse suscripto a un pack Premium, opten por comprar películas VOD de acuerdo a sus necesidades, generando una pequeña merma en la cantidad de suscriptores. Sin embargo esto no debería considerarse una amenaza para los proveedores de estos contenidos, sino una oportunidad, dado que ellos mismos serían quienes se quedarían con una porción de estos ingresos ante una expansión de esta modalidad de venta. (Al Lieberman, 2006).

1.1.4) Marco Regional

Figura 3



Fuente: Informe sobre TV Paga, LAMAC (Latin American Multichannel Advertising Council).

El gráfico superior izquierdo representa los porcentajes de participación de cada provincia dentro de toda la población con TV paga en el país, lógicamente la suma de todos estos porcentajes llega



al 100% de la población argentina. A su vez, el gráfico de la derecha muestra la penetración de la TV paga en cada una de las provincias.

Más allá de la penetración general de la TV paga en Argentina, que como se dijo anteriormente ronda el 80%, es interesante analizar la penetración en las distintas regiones y provincias.

Un punto clave de este análisis radica en el alto grado de abonados con los que cuentan algunas provincias, principalmente las que integran la Patagonia, con casi un 88% de abonados en promedio. El ejemplo más claro es Santa Cruz, que siendo la segunda provincia con menos cantidad de abonados del país luego de Tierra del Fuego, cuenta solamente con un 4% de su población sin acceso a la TV Paga.

Por otra parte, es interesante analizar como el porcentaje de abonados por provincia va disminuyendo a medida que ascendemos por el territorio nacional, lo cual va de la mano con los índices de sueldos promedio de las provincias. Por ejemplo el sueldo promedio a Julio 2013 en Santa Cruz según el INDEC es de \$12.650, mientras que en la provincia del Santiago del Estero, que cuenta con el menor porcentaje de abonados a TV Paga, el sueldo promedio apenas llega a los \$4.492. (Sin Mordaza, Entre Ríos, 2013)

Por último, nos interesa remarcar que más del 70% de los abonados a TV paga, se encuentran solamente en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba y Mendoza. Dejando apenas un 27,8% de abonados con respecto a la cantidad de abonados totales para las 19 provincias restantes.

Esto deja como conclusión que a pesar de que nuestro país cuenta con el nivel de penetración de TV paga más alto de la región (al fin primero en un aspecto positivo), existe una disparidad geográfica que muestra a las claras las diferencias sociales y económicas que existen en las distintas zonas de nuestro país.

Esta realidad está intentando ser cambiada por el gobierno a través de la TDA (Televisión Digital Abierta). La TDA, dejando de lado los puntos de vista políticos, es impulsada como una política pública de estado, que además de buscar un cambio tecnológico, implica también un cambio a favor de la integración, comunicación e igualdad de oportunidades para todos los argentinos.



1.2) Packs Premium

Desde hace más de 20 años, el negocio de la TV paga incorporó un nuevo modelo de venta, los canales Premium. A lo largo de los años la calidad y los contenidos fueron mejorando, generando a su vez un nivel de suscriptores que también se fue incrementando. Es por eso que ahora nos centraremos a analizar los 3 grupos que comercializan dentro de nuestro país este tipo de contenidos bajo suscripción.

Además, nos centraremos en analizar las nuevas plataformas que desarrollaron estas compañías en internet, hoy en día indispensables a la hora de querer captar y entregar un valor agregado a sus suscriptores. Estas plataformas le brindan a los canales la posibilidad de poder competir con la industria y los contenidos ilegales que hoy en día se pueden ver de manera paga (Netflix) o gratuita (Cuevana) en internet.

Otro punto a favor que tienen estos sitios web, es que permite a los proveedores de contenidos saber de manera precisa que contenidos, programas, series o películas son las más vistas por los clientes, sin tener que recurrir a empresas analistas de rating. Por lo tanto brinda la posibilidad de que los productores sepan qué tipo de contenidos tienen que intentar conseguir o producir.

1.2.1) LAPT (Moviesty)

Este grupo se encarga de comercializar varios canales en nuestro país. Dentro de los canales del paquete básico, los canales Film Zone y Cinecanal son propiedad de esta sociedad, mientras que en la grilla de canales Premium actualmente cuenta con 8 canales, de los cuales 1 es en HD, los mismos son:

- Moviesty Premieres Este
- Moviesty Premieres Oeste
- Moviesty Family Este
- Moviesty Family Oeste
- Moviesty Hollywood
- Moviesty Classics
- Moviesty Accion
- Moviesty Mundo
- Moviesty Premieres HD



Es importante destacar que esta sociedad está formada por cuatro de los estudios más importantes de Hollywood: Universal Studios, Metro-Goldwyn-Mayer, Paramount Pictures y Twentieth Century Fox.

Además, para adecuarse a los requerimientos del público en general, en el año 2011 la empresa lanzó Moviesty Play, una plataforma online para todas aquellas personas que se encuentren suscriptos a los paquetes Premium a través de algún cable operador de Argentina.

Esta plataforma ofrece las distintas series y películas que se muestran en los canales de los paquetes Premium bajo el slogan "Cuando quieras, donde quieras". Es importante destacar también que en septiembre de 2013, la empresa lanzó una nueva versión de esta plataforma, que permite el acceso desde nuevos dispositivos móviles.



1.2.2) HBO

Perteneciente al grupo Time Warner Entertainment Company. Si bien este grupo comercializa una gran variedad de canales en los paquetes básicos (TNT, Space, i-Sat, Cartoon Network, Muchmusic, y otros varios canales mas), HBO es su apuesta dentro de la TV premium. Al igual que Moviestar, HBO es un gran distribuidor de películas y series dentro de Latinoamérica, y cuenta con un gran porfolio de canales que solamente comercializa sus canales a través de los paquetes Premium.



En la actualidad, en nuestro país se ofrecen los siguientes canales en los cableoperadores más importantes:

- HBO
- HBO2
- HBO PLUS
- HBO Signature
- HBO PLUS +
- HBO Family
- MAX PRIME +
- MAX
- MAX +
- MAX PRIME
- HBO HD



Esta empresa se encarga de comercializar

películas, series, y en los últimos años incorporó las peleas de boxeo a su programación Premium. Esta plataforma es un gran punto a favor de HBO, dado que el perfil de las personas que miran series, suelen fanatizarse al punto de querer ver esos capítulos en cualquier lugar y cualquier situación.

A su vez, la compañía también lanzó su plataforma online en el año 2012 llamada "HBO GO". Cuenta con un slogan muy parecido al de Moviestar y la forma en la que tienen acceso los clientes, también es a través de un usuario y contraseña provistos por el cable operador de cada cliente.

1.2.3) CLAXSON

Esta empresa es la principal proveedora de contenidos adultos en todo Latinoamérica e Iberia. Actualmente no cuenta con un competidor directo dentro de los paquetes Premium, pero si tiene competencia con Hustler y XSTY dentro de la plataforma VOD. Sus canales son:

- Playboy TV
- Venus
- Penthouse
- Private
- For Man
- Sextreme
- Playboy HD
- Hot Shots (Solo en VOD)

CLAXSON

Esta empresa ha ido modificando sus canales a lo largo de los años. En 2007 vendió a Turner los canales Space, I.Sat, Retro, Much Music, HTV, Fashion TV e Infinito, para luego incorporar los derechos de algunos canales como Penthouse y Sextreme.



Bajo un slogan similar al de HBO, Claxson incorporo su plataforma online llamada HOT GO, que les permite a los usuarios suscriptos a sus pack adultos ver los contenidos que se comercializan en todos sus canales. Para ello se requiere un usuario y contraseña provistos por el cable operador.

Además, al tratarse de contenidos adultos, es importante que solo tengan acceso a estos contenidos personas mayores a 18 años. Esto le permite a Claxson asegurarse que todas las personas que visualicen contenidos dentro de Hot GO sean mayores de edad, dado que para obtener un usuario y una clave se requiere estar suscripto a la TV Paga, lo cual es inaccesible para menores de edad.

CAPÍTULO 2: Modelos de negocios existentes.

2.1) Modelos de negocios

Un modelo de negocios describe un amplio espectro de modelos formales e informales usados por las empresas para representar variados aspectos de sus negocios, incluyendo su propósito, sus ofertas, sus estrategias, su infraestructura, su organización, sus prácticas de intercambio, sus procedimientos y sus políticas. El mismo constituye el mecanismo por el cual un negocio busca, tanto generar ingresos y beneficios, como crear valor para sus clientes. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto la estrategia como su implementación. (Laudon, 2009)

Determinar el modelo de negocios para una empresa no es una tarea fácil y, además, es un concepto que va evolucionando y modificándose a lo largo de los años. Hoy en día las empresas no comercializan de la misma forma que lo hacían años atrás. Es por esto que las compañías tienen que buscar la forma de adaptarse constantemente a los cambios del entorno para no quedarse atrás y poder competir con éxito en los mercados actuales. (Hamel, 1995)

A lo largo de los años fueron surgieron distintos modelos de negocios. El primero y más básico que podemos mencionar es el modelo **Tendedor**, el cual consiste en instalar el negocio próximo a los clientes potenciales y ofrecerles los productos y/o servicios buscados. Por otro lado existe el modelo del **Cebo y el Anzuelo**, que implica ofrecer un producto básico a un precio muy bajo (el cebo) y cobrar precios elevados por los recambios y/o productos o servicios asociados (anzuelos). Por ejemplo: las impresoras (cebo) y los cartuchos de tinta (anzuelos). (Megias, 2012).

Para nuestro trabajo de investigación trataremos algunos de los modelos de negocios aplicados a e-commerce y servicios de televisión por cable. Estos modelos pueden ser de varios tipos: business to business (B2B), business to consumer (B2C), business to government (B2G), consumer to business (C2B), consumer to consumer (C2C), consumer to government (C2G) government to business (G2B), business to government (B2G), government to government (G2G) o peer to peer (P2P). (Laudon, 2009).

Dentro del negocio B2C nos encontramos con 7 modelos distintos:

1. Modelo de Portal

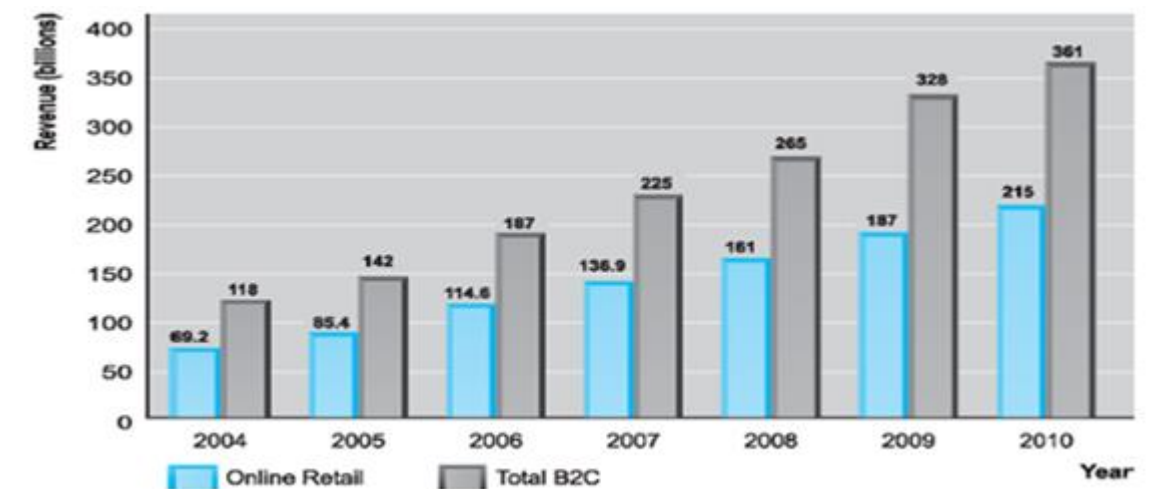


2. Modelo de Venta al Detalle (e-tailer)
3. Modelo de Proveedor de Contenido
4. Modelo de Corredor de Transacciones
5. Modelo de Generador de Mercado
6. Modelo de Proveedor de Servicios
7. Modelo de Proveedor de Comunidad

2.1.1) Modelo de Portal: el mismo consiste en ofrecer a los usuarios distintas herramientas de búsqueda web, además de contenidos y servicios online como por ejemplo correo electrónico, descargas de música, mensajería instantánea, y demás. Las empresas que utilizan este modelo de negocios no pretenden que los usuarios naveguen horas en su página web, sino que la usen como un sitio de referencia. Su modelo de ingresos consiste en cobrar a sus anunciantes por colocar anuncios, captando cuotas de referencia por dirigir a los clientes a otros sitios y cobrando por servicios especiales. Entre las empresas que utilizan este modelo podemos mencionar a Google y Yahoo. (Laudon, 2009).

2.1.2) Modelo de Venta al detalle (E-tailer): las tiendas de ventas al detalle en línea son parecidas a una tienda real común excepto que en éstas, los clientes solo se tienen que conectar a Internet para revisar su inventario y hacer un pedido. Este modelo se caracteriza por tener bajos costos de búsqueda y menores costos de ingreso al sector en comparación con un local en la vía pública. Además, por la mayor comodidad en el acceso, impulsa a los consumidores a abandonar los mercados tradicionales y sumarse a la comunidad online en busca de mayores opciones y menores precios. Por este motivo, los comercios que no sumen a su operativa normal, el comercio electrónico, podrán verse desplazados por sus competidores en línea. Otra de las ventajas de operar online consiste en la desintermediación, ya que por este medio, las empresas podrán tener una comunicación más directa con sus clientes. Se podrá vender directamente a través de la página sin necesidad de venderle a un distribuidor para que comercialice en nuestro nombre. Algunas de las empresas que utilizan este modelo son: Wal-Mart, Staples, Amazon y Garbarino. (Laudon, 2009).

Figura 4



Fuente: datos del e-Marketer, Inc. 2007a; U.S. Department of Commerce, 2007; Forrester Research, 2006; authors' estimates.

Este cuadro muestra el gran avance que presentó el comercio online entre los años 2004 y 2010. El mismo refleja un amplio crecimiento en todo el comercio B2C, que se ve representado principalmente por las grandes ventas de productos online (e-tailing). Esto, entre otras cosas demuestra que cada vez más, la gente se va adentrando en el mundo de Internet y confiando sus datos. Además, por lo que analizamos, esta tendencia va en ascenso, y en los últimos años el comercio electrónico creció en un 33%. Hoy en día muchas empresas se inclinaron por vender sus productos a través de este medio para abarcar un segmento mayor y como una opción para darse a conocer. Más aún, estas plataformas les brindan una facilidad a las personas a la hora de investigar acerca de diferentes opciones; ya que no tiene que ir a un local físico para informarse sino que pueden definir todo el proceso de compra desde el sitio web.

2.1.3) Modelo de Proveedor de contenido: los sitios que utilizan este modelo de negocios, distribuyen contenido de información, como videos digitales, música, fotografías, texto y arte a través de Internet. De acuerdo con la Asociación de Editores en Línea, en 2005 los consumidores estadounidenses gastaron USD 2.000.000 por contenido en línea, lo cual representó un aumento del 15% en comparación con 2004. El modelo de ingresos principal de estos sitios consiste en cobrar una cuota de suscripción a los usuarios por descargar los contenidos. Entre las empresas



que utilizan este modelo podemos mencionar a: Rhapsody Unlimited, WJS, Harvard Business Review y más. El cobro por suscripción puede hacerse de distintas formas. Uno de ellos consiste en realizar pagos mensuales a la empresa proveedora para acceder a todo su contenido. En otros sitios, los clientes pagan un precio por cada descarga de contenido en forma de micropagos (entre \$0,25 y \$5,00 por transacción), los cuales pueden sustituir a la cuota mensual de suscripción o ser un adicional. Sin embargo, no todos los proveedores de contenido cobran por su información. Por ejemplo empresas como Sportsline.com, CNN.com y otras, ofrecen a los usuarios noticias e información en forma gratuita, y perciben sus ingresos a través de la publicidad, las promociones a sus socios y los contenidos “Premium” (artículos de fondo o entrega de video) que se venden por una cuota. (Laudon, 2009).

2.1.4) Modelo de Corredor de transacciones: este modelo consiste en un sitio que procesa transacciones para los consumidores que generalmente se manejan en persona, por teléfono o por correo directo. Las industrias más grandes que utilizan este modelo son los servicios financieros, servicios de viaje y servicios de colocación de empleos. La ventaja de utilizar estos servicios son los ahorros de dinero y tiempo que proporcionan a sus usuarios. Además, la mayoría de los corredores de transacciones proporcionan información y opiniones oportunas para sus usuarios. Uno de los modelos principales de ingresos de estos sitios son las comisiones, las cuales son notablemente menores que las de los corredores tradicionales, y además ofrecen muchas oportunidades de ofertas, como efectivo y cierta cantidad de transacciones gratuitas para atraer a nuevos clientes. Sin embargo, una de las desventajas que representa este tipo de sitios, es que muchos consumidores aun temen a la invasión de su privacidad y la pérdida de control sobre la información financiera personal. Es por este motivo, que los corredores de transacciones deben hacer hincapié en sus medidas de seguridad y privacidad de la información para proporcionarles mayor confianza a sus clientes. Algunas de las empresas que utilizan este modelo son: E- Trade, Ameridade y Datek. (Laudon, 2009).

2.1.5) Modelo de Generador de Mercado: estas empresas construyen un entorno digital en el que los compradores y los vendedores se pueden reunir, mostrar productos, buscar productos y establecer precios. Algunas de las empresas que utilizan este modelo son Ebay, Mercado Libre, Priceline, Alamaula y otros. Estas empresas perciben sus ingresos a través de comisiones por las ventas realizadas y también por publicidad. (Laudon, 2009).

2.1.6) Modelo de Proveedor de Servicio: las empresas que utilizan este modelo ofrecen servicios en línea. Estos servicios pueden ser por ejemplo los que proporciona Google que son: Google Maps, Google Finance, Google Docs, etc. Otras de las empresas proveedoras de servicios son ThinkFree y Buzzword. Estas compañías perciben sus ingresos de múltiples formas. Algunos cobran una cuota, o suscripciones mensuales, mientras que otros prevalecen gracias a la publicidad y mediante la recolección de información personal que es útil en la comercialización directa. Sin embargo, no todos los servicios ofrecidos son gratuitos, por ejemplo Google provee la edición básica de Google Apps y además ofrece su modelo “Premier” con salones de conferencia virtuales y herramientas avanzadas a un precio por empleado que la utilice. La proposición de valor básica de los proveedores de servicios es que ofrecen a los consumidores alternativas valiosas, convenientes, que ahorran tiempo y son de bajo costo, en comparación con los proveedores de servicios tradicionales. (Laudon, 2009).

2.1.7) Modelo de Proveedor comunitario o comunidad virtual: estos son sitios que crean un entorno en línea digital donde las personas con intereses similares pueden realizar transacciones; compartir intereses, fotografías y videos; comunicarse con personas de ideas afines; recibir información relacionada con sus intereses, etc. Estos sitios son conocidos como redes sociales, y las más populares actualmente son Facebook, Myspace, Twitter, y otros. La proposición de valor de estas empresas consiste en crear un sitio rápido, conveniente y que tenga todo incluido, donde los usuarios puedan enfocarse en sus preocupaciones e intereses más importantes, compartir la experiencia con sus amistades y aprender más acerca de sus propios intereses. Por lo general, los proveedores comunitarios se basan en un modelo de ingresos híbrido, que comprende cuotas de suscripción, ingresos por ventas, cuotas por transacción, cuotas por afiliaciones y cuotas por publicidad de otras empresas que se ven atraídas por una audiencia con un enfoque específico. (Laudon, 2009).

En cuanto a los modelos de negocios de tipo B2B encontramos dos tipos diferentes: (Laudon, 2009)

1. Mercado Neto
2. Red Industrial Privada

2.1.8) Mercado Neto: dentro del Mercado Neto podemos distinguir 4 modelos de negocios:

- *Distribuidor Electrónico*: Son empresas Web de un solo canal que generan casi todas sus utilidades usando ventas en línea. Cuanto más productos y servicios tenga disponibles una empresa en su sitio, más atractivo será ese sitio para sus clientes potenciales. Por ejemplo: Amazon y Grainger.com.
- *Empresas de Adquisición*: Son empresas que tiene una red de negocios reales pero que también ofrecen mercadería en línea. Obtienen sus ingresos de diversas formas. Los proveedores de servicios B2B obtienen dinero a través de cuotas por transacciones, que son cuotas basadas en el número de estaciones que utilizan el servicio o cuotas de licencia anuales. Este tipo de empresas ofrecen a las empresas compradoras un complejo conjunto de herramientas de administración de cadenas de suministro y contratación, que permiten a las empresas reducir los costos de las cadenas de suministro. Por ejemplo: Wal-Mart, J.C. Penney, Sears, etc.
- *Mercados de Intercambio*: Un mercado de intercambio es un mercado digital independiente donde se reúnen cientos de proveedores con un número más pequeño de compradores comerciales muy grande. Los intercambios son propiedad de empresas independientes, que por lo general están empezando sus operaciones y son emprendedoras. Las empresas que utilizan este modelo de negocios generan ingresos al cobrar una comisión o cuota basada en el tamaño de las transacciones realizadas entre las partes que las realizan. Para los compradores, los intercambios B2B les permiten recopilar información, comprobar proveedores, recaudar precios y mantenerse actualizados en las noticias más recientes, todo en un solo lugar. Por otro lado, los vendedores se benefician de un acceso expandido a los compradores. Cuanto mayor sea el número de compradores y vendedores, menor será el costo de ventas, y mayores las probabilidad de realizar una venta. Por ejemplo: Farms.com, Foodtrader, etc.
- *Consortios Industriales*: Son mercados verticales que pertenecen a la industria y dan servicio a otras industrias específicas. Estos mercados proveen a un número reducido de compañías, productos y servicios de interés específico para su industria. Por ejemplo: Ecosar.



2.1.9) Red Industrial Privada: Son redes digitales diseñadas para coordinar el flujo de comunicaciones entre las empresas involucradas en negocios. Éstas constituyen aproximadamente el 75% de todos los gastos de B2B por parte de las empresas grandes, y exceden por mucho a los gastos para todas las formas de mercados en Internet. Estas redes se basan en el sistema de Intercambio Electrónico de Datos (EDI).

Dentro de las redes industriales privadas tenemos dos tipos:

- *Redes de una sola empresa:* son la forma más común de red industrial privada. Son redes propiedad de una sola empresa compradora grande. La participación se da solo mediante una invitación a proveedores confiables de largo plazo de entradas directas. Por lo general están redes evolucionan a partir del propio sistema de planificación de recursos (ERP) de una empresa, y son un esfuerzo para incluir proveedores clave en la toma de decisiones de negocios de la propia empresa. Algunas de las empresas que utilizan este modelo de negocios son: Wal- Mart, Procter & Gamble, etc.
- *Redes a nivel industrial:* estas en ocasiones evolucionan de las asociaciones en la industria. Estas redes suelen ser propiedad de un consorcio de las empresas grandes en una industria y tiene los siguientes objetivos: proporcionar un conjunto neutral de estándares para la comunicación comercial a través de Internet, tener plataformas compartidas y de tecnología abierta para resolver los problemas industriales; y en algunos casos proveer redes operativas que permitan a los miembros de toda una industria colaborar entre ellos. Algunas de las empresas que utilizan este modelo son: Wal- Mart, Sears, Agentrics, etc.

Por otro lado tenemos los modelos de negocios emergentes del comercio electrónico. Entre ellos encontramos los siguientes (Laudon, 2009):

1. Consumidor a Consumidor (C2C)
2. Igual a Igual (P2P)
3. Comercio Móvil



2.1.10) Consumidor a Consumidor: las empresas conjuntas de consumidor a consumidor proveen la manera de que los consumidores vendan a otros consumidores, con la ayuda de un negocio en línea. El modelo de ingresos de estos sitios es principalmente por comisión, que cobran a cada uno de los clientes que realiza una venta. Las empresas más populares que utilizan este modelo de negocios son E-bay y Mercado Libre.

2.1.11) Igual a Igual: estos modelos de negocios enlazan usuarios y les permiten compartir archivos y recursos de computadora sin un servidor común. El enfoque en las compañías P2P está en ayudar a los individuos a poner información a disposición de cualquier persona, para lo cual conectan a los usuarios a través de Internet. El reto para estas empresas es desarrollar modelos de negocios viables y legales que les permitan ganar dinero. Una compañía que ha utilizado con éxito este modelo es Cloudmark, la cual ofrece una solución antispam P2P llamada Cloudmark Desktop. En la actualidad, esta empresa protege más de 180 millones de bandejas de correo electrónico en 163 países.

2.1.12) Comercio Móvil: este modelo toma los modelos de comercio electrónico tradicionales e impulsa las nuevas tecnologías inalámbricas emergentes para permitir el acceso móvil a Web. Esta tecnología se utiliza para permitir la extensión de los modelos de negocios Web existentes y dar servicio a la fuerza de trabajo móvil y al consumidor actual. La principal ventaja del comercio móvil es que proporciona acceso a Internet a cualquier persona, en cualquier momento y lugar, utilizando dispositivos inalámbricos. Ej: aplicaciones para el teléfono de E-bay, Despegar.com, Mercado Libre, etc., que permiten hacer transacciones desde el celular.

2.2) EMPRESAS COMPETIDORAS

Dentro de estos modelos de negocios, nos enfocaremos en las empresas que compiten principalmente con el negocio de la televisión Premium. Estas empresas son las que ofrecen películas y contenidos adultos online.

2.2.1) NETFLIX

Como principal competidor de la Televisión Premium, en cuanto a películas, tenemos a “Netflix”, que ofrece películas y series vía Internet de manera legal. Su modelo de negocios es de proveedor de contenido, ya que distribuyen videos digitales a los que pueden acceder sus suscriptores. El



modelo de ingresos de la empresa se basa en cobrar una suscripción mensual para acceder a todo su contenido. En el caso de Argentina, en la cual está disponible desde Septiembre de 2011, este precio es de USD 7,99.

En la actualidad, el modelo de negocio de “Netflix” ha cambiado bastante. Lo que en el pasado supuso su principal fuente de ingresos el envío de DVD vía correo, hoy ya no lo es. Este nuevo sistema de distribución, a través de Internet, le permite a “Netflix” reducir sus costos y aumentar la rentabilidad. Los costos de operación son menores ya que implican menores costos de almacenamiento y distribución de DVD. En América Latina, el servicio más atractivo de “Netflix” es la reproducción de películas vía *streaming* ya que la mayoría de estos países no cuentan con un buen sistema de correo por lo cual el antiguo modelo de negocio (aun en uso en otros países) no funcionaría en esta región. (Erazo, 2011).

“Netflix” cuenta con un amplio catálogo de películas y series de televisión a los cuales sus asociados pueden acceder la cantidad de veces que quieran sin tener que pagar un cargo adicional. Dentro de esta nueva forma de distribución, “Netflix” fue evolucionando a lo largo de los años. Por ejemplo, en sus comienzos sólo publicaban un capítulo de cada serie por semana, para imitar la experiencia de verlas en la televisión normalmente. Sin embargo, a principios de 2013 cambiaron su estrategia y decidieron poner a disposición del usuario las temporadas completas. Según estudios realizados tiempo después de este lanzamiento, se reveló que el 90% de los usuarios prefirieron esta experiencia que verla semana tras semana. Los consumidores declararon que debido a esta incorporación, dejaron de acceder a versiones ilegales que les permitían seguir sus series favoritas. (Rothgiesser, 2013).

Otra de las ventajas que tiene “Netflix”, que lo hace tan fuerte al competir con la televisión Premium, es que las personas suscriptas pueden acceder a los contenidos digitales y verlos a través del televisor si así lo desean. Simplemente deben conectar a su computadora un dispositivo, como puede ser un Televisor con Wi-Fi, vía Wii, PS3, Xbox 360 u otros como el iPhone o iPad, y de esta manera pueden visualizar la película o serie en el formato que prefieran.

Además, los usuarios de “Netflix” no necesitan descargar las películas o series antes de verlas, sino que con tan solo hacer un click sobre el título, se puede acceder al contenido en tiempo real. En este caso funciona igual que el servicio de Televisión Premium ya que sólo lleva unos segundos proyectar la película deseada una vez que se encontró.

Sin embargo no todas son ventajas; en el caso del mercado Argentino “Netflix” se enfrenta al problema de la conexión de banda ancha, que al no ser igual de rápido que en otros países, puede



llegar a perder suscriptores porque las películas pueden trabarse mientras están siendo proyectadas. Esto es algo que no sucede con el servicio de Televisión Premium ya que no requiere conexión a Internet.

Otro problema con el que se encuentra “Netflix” es la baja penetración del usuario de internet en Latinoamérica donde en total solamente el 36.7% de las personas tienen acceso a una conexión de banda ancha a internet.

2.2.2) CUEVANA

Otro de los competidores de la televisión Premium, en cuanto a películas online, es “Cuevana”. Esta empresa nació en el año 2009 en Argentina y consiste en un sitio que pone a disposición de todos los usuarios de manera ilegal y gratuita una de las más grandes bibliotecas de películas y series de televisión en Internet. El secreto del éxito de este sitio es su enorme catálogo, la forma ágil e intuitiva en que está clasificado todo su contenido, y la calidad de la reproducción. Además, este sitio tiene costos bajísimos, ya que no almacena los mega de video, sino que mediante menús que facilitan la navegación, pone enlaces a servicios externos de almacenamiento en línea, donde otras personas han subido películas y series. (BBC Mundo, 16 de Marzo 2012)

Actualmente, “Cuevana” está conformado por unos 15 colaboradores que suben el contenido al sitio diariamente desde diferentes provincias de Argentina. Lo hacen a diferentes servicios de almacenamiento online, y utilizan una aplicación que permite la reproducción del video online. Lo que sorprende acerca de “Cuevana” es que no se publicitó en ningún sitio para hacerse conocido, simplemente el “boca a boca” le permitió tener un crecimiento monumental en menos de dos años de vida y hoy es hoy uno de los 20 sitios más vistos de Argentina con más de medio millón de visitantes diarios. Además, al sitio no sólo acceden desde Argentina sino que tiene un tráfico muy importante de toda América Latina, fundamentalmente de México y Chile. (Taringa, s.f.)

Un factor importante a analizar, es la forma en que “Cuevana” obtiene sus ingresos. A continuación analizaremos una serie de hipótesis:

La **primera** está relacionada con la publicidad, la cual proviene principalmente de programas de afiliados. Esta es definitivamente una de sus fuentes de ingreso ya que está presente en cada una de las páginas, e incluso instantes antes de la reproducción de cada película o al momento mismo



de registrarse como usuarios. Y dado el enorme tráfico que posee el sitio, significa un ingreso de dinero importante para sus desarrolladores. (BBC Mundo, 16 de Marzo de 2012).

La **segunda** hipótesis es que obtienen sus ingresos a través de pagos desde páginas relacionadas. Como los videos nunca son almacenados dentro de la propia página de “Cuevana”, para ampararse en la idea de que no son ellos quienes almacenan las películas y series piratas, utilizan una serie de servicios que hacen que la página pueda brindar a los clientes el producto buscado; el más popular es Megaupload. Igualmente también trabajan con BitShare y FileFactory. “Megaupload”, para incentivar la idea de que los usuarios suban y compartan contenido “de calidad”, les paga a los usuarios, en este caso a Cuevana, por cada reproducción que se realice del contenido subido a su sitio web. E incluso antes, Megaupload trabajaba con un sistema de puntos y premios que tuvo que discontinuar dado que la competencia en este rubro es fuerte, y estaba quedando en desventaja frente a los pagos que ofrecían otros sitios. En sitios con poco tráfico, las sumas pueden resultar insignificantes. Pero en el caso de “Cuevana”, los micropagos que le efectúa Megaupload representan una suma importante de dinero teniendo en cuenta la gran cantidad de usuarios que utilizan el servicio. (Taringa, s.f.) (BBC Mundo, 16 de Marzo de 2012).

Entre “Cuevana” y el servicio de Televisión Premium podemos distinguir una serie de ventajas y desventajas. La principal ventaja de “Cuevana” es el acceso gratuito, comparado con el precio por suscripción que cobran las empresas proveedoras de paquetes Premium de Televisión. Además, otra de las ventajas que posee, es que cualquier persona puede ver las películas desde esta página desde el lugar que esté, siempre y cuando el sitio tenga conexión a Internet por medio de Wi-Fi. Esto no sucede con el servicio de Televisión Premium ya que se instala en un lugar específico y no puede trasladarse fácilmente como la computadora portátil o cualquier otro dispositivo que utilice para reproducir las películas.

Por otro lado, la mayor desventaja que presenta “Cuevana” es que continúa siendo un sitio ilegal que tuvo que enfrentar numerosos conflictos, como la amenaza de demanda de Telefe, las embestidas judiciales de los grupos HBO y TURNER, y el bloqueo que hizo del sitio la empresa Telecentro; todos estos por supuesta evasión en el pago de impuestos por parte de la empresa “Cuevana”. Por las razones anteriores, hoy en día su creador, Tomás Escobar, está intentando revertir esta situación y transformar a “Cuevana” en una página legal. Para comenzar esta tarea,



firmó un acuerdo con el Gobierno a través del Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales para que la página se convierta en un canal de visualización de cine independiente, tanto en Argentina como en toda América Latina. (Gerscovich, 2011)(BBC Mundo, 16 de Marzo de 2012)

A partir de esta modificación se presume que “Cuevana” irá perdiendo usuarios a lo largo de los años, pero lo que sabemos hoy en día, es que la página continúa funcionando de la misma forma que relatamos anteriormente. Es por esto que, por el momento, sigue constituyendo un fuerte competidor del servicio de Televisión Premium.

2.2.3) WEBS PARA ADULTOS

En cuanto a los contenidos para adultos que ofrecen, un competidor importante de la televisión Premium, es “YouPorn”. Este es un sitio de compartición de material para adultos que permite a sus usuarios subir vídeos pornográficos que pueden verse de manera gratuita. El contenido varía y se pueden encontrar películas pornográficas, comerciales, clips publicitarios de otras webs del mismo rubro y en mayor medida vídeos de usuarios amateurs. Además opera servicios de Chat, Sex Blogs, Web Cams y de citas online. (Consultora Multiplica, 2008)

Fundada en agosto de 2006, al mes de su lanzamiento ya contaba con 15 millones de usuarios únicos. Cifra que no hace más que aumentar dándole el título del sitio web para adultos más visitado a nivel mundial. En abril del 2008, YouPorn.com atrajo a 3.2 millones de usuarios más sólo en EEUU, un aumento anual de 1300% dejando claro que hay demanda para muchos años más. (Consultora Multiplica, 2008)

Su contenido es gratuito pero existe una cuenta Premium que permite acceder a las últimas actualizaciones a descargas sin límite. A diferencia de sitios como “Pornotube” que cobra por minuto de visualización, “YouPorn” tiene 3 planes según su forma de pago con leves diferencias entre uno y otro:

- Pago Mensual: \$9,95 dólares.
- Pago mensual: \$ 17,95 dólares por contenido en resolución DVD.
- Plan de 10 meses: \$9,85 dólares con un descuento del 44% porque el pago se hace en un solo cargo.



Este sitio ofrece además un servicio de Video Chat Premium y cobra también comisiones por los suscriptores que genera a “Adultfriendfinder” (comunidad de sexo y swingers más grande del mundo) en su sección de citas. (Consultora Multiplica, 2008)

Además de los ingresos provenientes del acceso Premium, este sitio genera millones de dólares a través de la publicidad. Apenas un año después de su fundación, “YouPorn” ya obtenía más de 100 millones de dólares mensuales provenientes de este medio. De hecho, este sitio cuenta con más de 300 millones de usuarios registrados y 16.000 millones de clics mensuales. Facebook, por contraste, solo consigue 1.000 millones en el mismo período de tiempo. (Hill, 2012)

Las diferencias entre el acceso a través de este sitio y el servicio de Televisión Premium son pocas, dado que ambas presentan contenidos similares y, de hecho, la página web tiene contenidos a los cuales no se accede por medio de la Televisión, como son las fotos, los chats y demás. La ventaja, en este caso, de la Televisión Premium, es el acceso rápido y sin distracciones, como puede ser una caída en el servicio de Internet que ocasione que la página deje de responder. Además la Televisión brinda una calidad de reproducción superior a la que podemos encontrar en Internet.

Más allá de estas ventajas, la Televisión Premium tiene que hacer un esfuerzo por lograr una mayor diferenciación para que los usuarios opten por contratar este servicio en lugar de descargar los contenidos online.

2.3) PUBLICIDAD EN INTERNET

Después de analizar los modelos de negocios que utilizan las empresas en Internet, pudimos observar que gran cantidad de los ingresos que generan provienen de la publicidad. En base a un estudio realizado por la empresa Alexa Global en 2008, se determinó que un 86% de estas empresas, cuenta con la publicidad como eje central de su modelo de negocios.

Figura 5



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Consultora Multiplica, 2008.

Al modelo por publicidad lo siguen: el modelo de pago basado en la suscripción mensual y anual con un 26% de los sitios analizados y la comercialización de productos con un 17% (especialmente en comunidades y redes sociales).

En el estudio podemos observar:

- La escasa utilización del pago por uso en sus diferentes modalidades (compra de créditos, pago vía SMS, etc.) con sólo un 7%.
- La inclusión del modelo de pago al usuario con un 12% (especialmente en sitios de almacenaje y compartición de archivos, fotos y vídeos).
- El hasta 10% de iniciativas que invita a los usuarios a realizar voluntariamente donativos.

A continuación analizaremos cómo funciona el modelo de ingresos líder según el estudio: El **modelo publicitario** online consiste en la inserción de campañas focalizadas e interactivas. Se



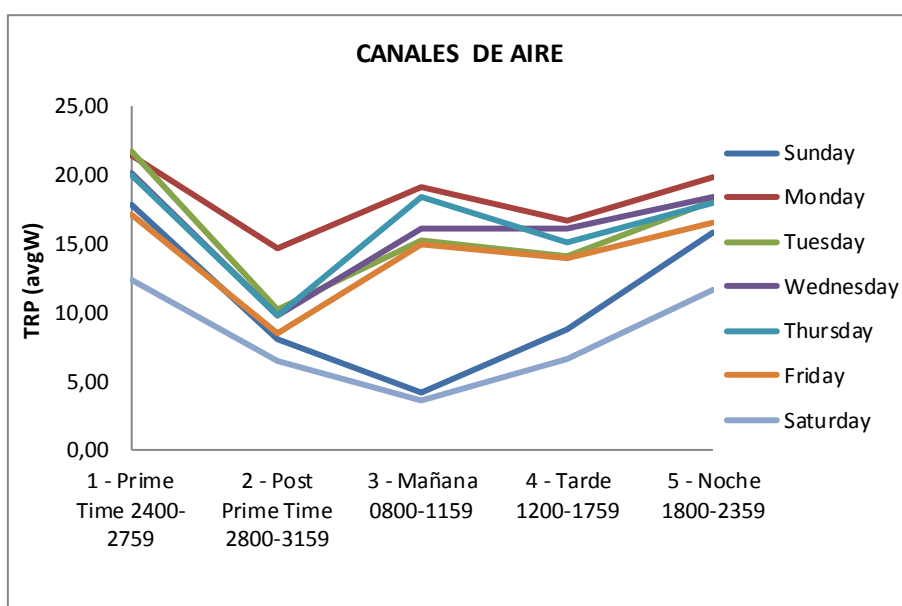
cobra por la ubicación, tamaño del banner y la página donde está presente el elemento publicitario y por la cantidad de veces que es visualizado y/o accedido. El mismo puede ser, a través de *Formatos integrados (Banners)*, que son aquellos que forman parte de la página web ocupando un espacio de ésta. Los banners contienen enlaces que dirigen hacia una página determinada por el anunciante, puede ser un sitio en particular o parte de una campaña puntual. Los formatos que conforman esta categoría son varios: skyscrapers o rascacielos (banners verticales), botones y roba páginas. Por otro lado tenemos la publicidad *Rich media & Video*, que consiste en banners publicitarios que contienen video, audio o uso de gráfica de vectores multimediales, y enlace a una página determinada. Y por último tenemos los *Enlaces patrocinados*, que implican publicidad en texto, cuya ubicación está asociada normalmente al tema relacionado con la página de resultados de una búsqueda específica, o al tópico de una página y sus contenidos. La elección del tipo de publicidad a utilizar, determinará el pago que debe hacer la compañía anunciante a la empresa que anuncie. (Consultora Multiplica, 2008)

De todas maneras, a pesar de que muchos sitios utilicen la publicidad como principal medio de ingresos, se está sobreestimando esta herramienta. Sin lugar a dudas, la publicidad online seguirá creciendo en los próximos años pero, por el gran crecimiento que presenta Internet, las empresas que actúan en este mercado, deberían empezar a evaluar otras fuentes de ingresos. La razón para afirmar esto es que son más las webs que nacen cada día que los incrementos de los presupuestos publicitarios que se destinan a la red. Para que haya una porción para todos, la publicidad online deberá reinventarse para encontrar fórmulas que maximicen su retorno a marcas y anunciantes. Además, los usuarios son más que nunca sensibles a la inclusión de publicidad en sus páginas personales y cualquier sensación de violación o infiltración corporativa puede ser muy negativa. (Consultora Multiplica, 2008)

Capítulo 3: Televisión Premium en el mundo: Panorama actual de Chile, Venezuela y Brasil

3.1) CHILE

Figura 6

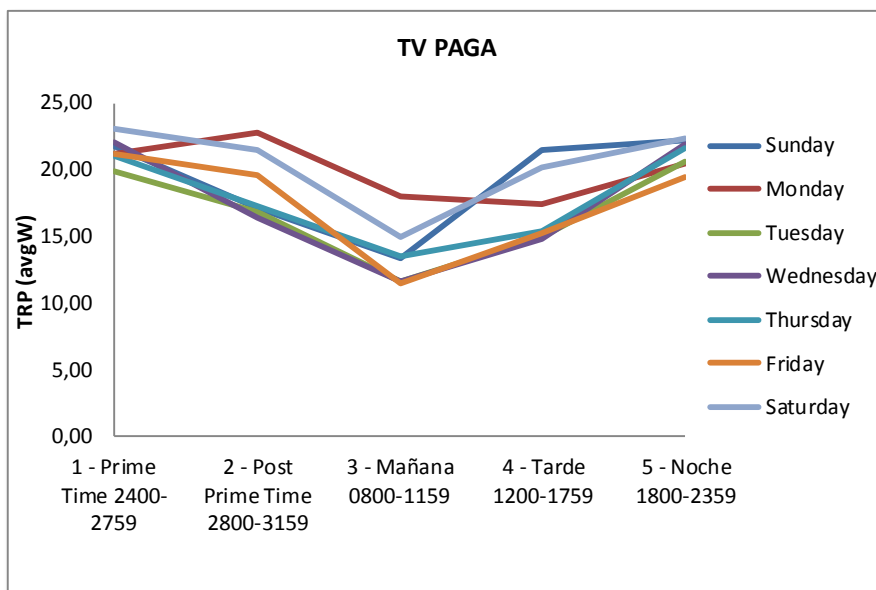


Fuente: (<http://www.businessbureau.com.ar>, Julio 2013)

En cuanto al grafico de los canales de aire, se ve claramente que el día que mayor audiencia obtienen es el Lunes en la franja horaria de las 18:00 PM hasta las 24:00 hs. Dentro la franja horaria de 8:00 a 12 del mediodía se puede ver que los días Sábado y Domingo el efecto es inverso, es decir, que la cantidad de personas que mira estos canales es baja.

El resto de los días las variaciones no son significantes.

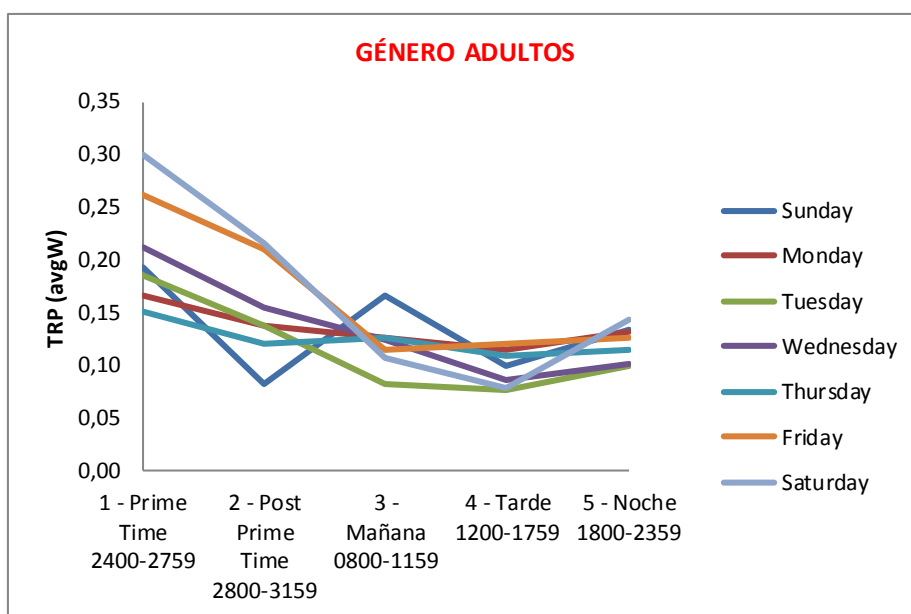
Figura 7



Fuente: (<http://www.businessbureau.com.ar>, Julio 2013)

En cuanto a televisión paga no se logra obtener una clara diferencia de audiencia en algún día, en cambio los días viernes y miércoles entre las 8:00am y 12:00 del mediodía la misma (audiencia) es muy baja.

Figura 8

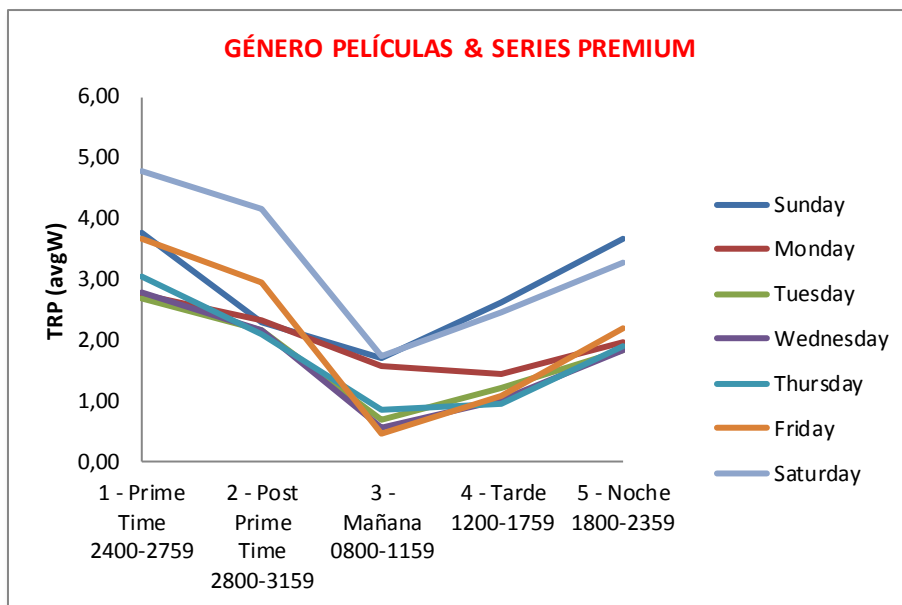


Fuente: (<http://www.businessbureau.com.ar>, Julio 2013)

Si observamos el grafico de Genero Adulto podemos ver claramente que los días sábado entre las 12 PM y las 3 AM es donde se logra captar una mayor audiencia.

En cambio el día domingo, entre las 4:00 y 7:00 am, se genera un efecto inverso.

Figura 9



Fuente: (<http://www.businessbureau.com.ar>, Julio 2013)

Por último, en relación a las películas y series Premium, queda en evidencia que tanto el día Domingo como el sábado, es donde mayor audiencia se captura y que el Prime Time ocupa la franja horaria de 18:00 PM a 24:00 pm.



3.1.1) Canales Premium en Chile:

Plan HBO Max: Aquí encontrarás contenido para todos los gustos, películas, recitales, documentales y series para los fanáticos de la TV.

Plan Moviestar: Un pack de canales con las películas más destacadas, documentales y producciones originales.

CDF Premium: Sigue a tu equipo semana a semana y no te pierdas los partidos de la Primera A y la Primera B, con todos los detalles de los planteles, el ambiente previo y las mejores jugadas.

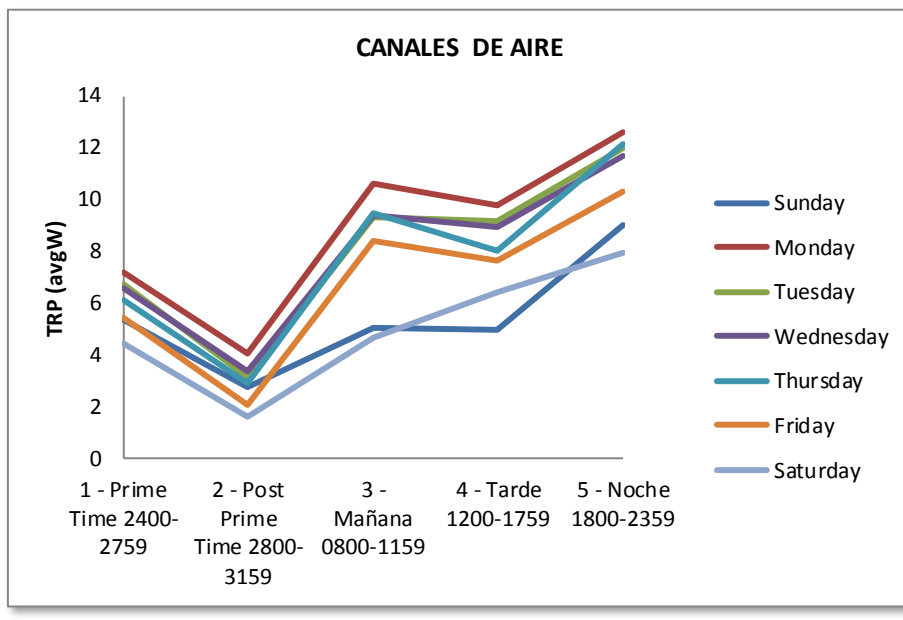
Fox Sports Premium: El canal de los que quieren estar al día con lo más importante del deporte internacional y se emocionan con las transmisiones en vivo de torneos como la Copa Libertadores y la Sudamericana.

CDO Premium: El canal de todos los deportes olímpicos, con una programación centrada en las competencias nacionales de básquetbol, voleibol, hockey césped y rugby, y con transmisiones en directo, todas las semanas, de partidos locales e internacionales.

Adulto: Cuando quieras y a la hora que desees, toda la sensualidad de las chicas Playboy en los shows más osados que has visto. Elige la película, serie o especial que más te agrada y disfruta del canal para adultos líder en el mundo.

3.2) VENEZUELA

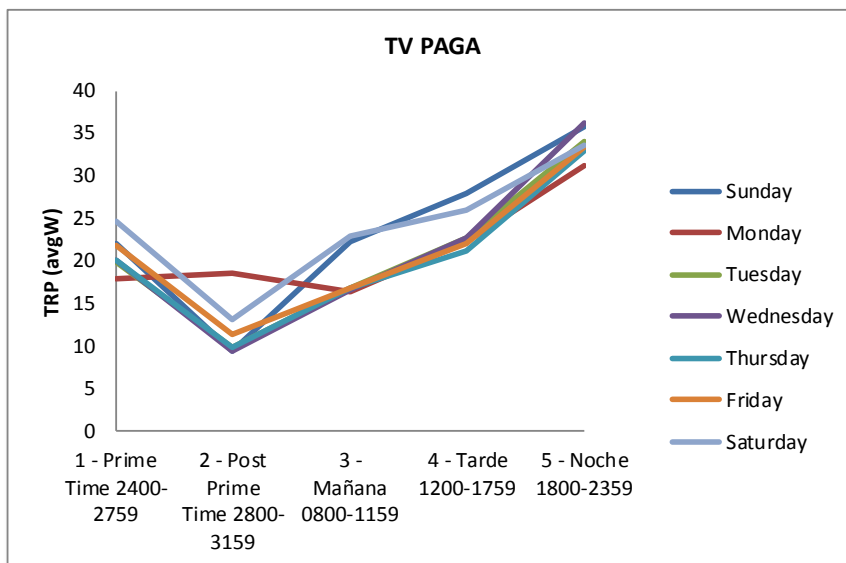
Figura 10



Fuente: (<http://www.businessbureau.com.ar>, Julio 2013)

Observando detenidamente, vemos que en los canales de aire el mayor porcentaje de audiencia se distribuye entre los días lunes, martes, miércoles y jueves.

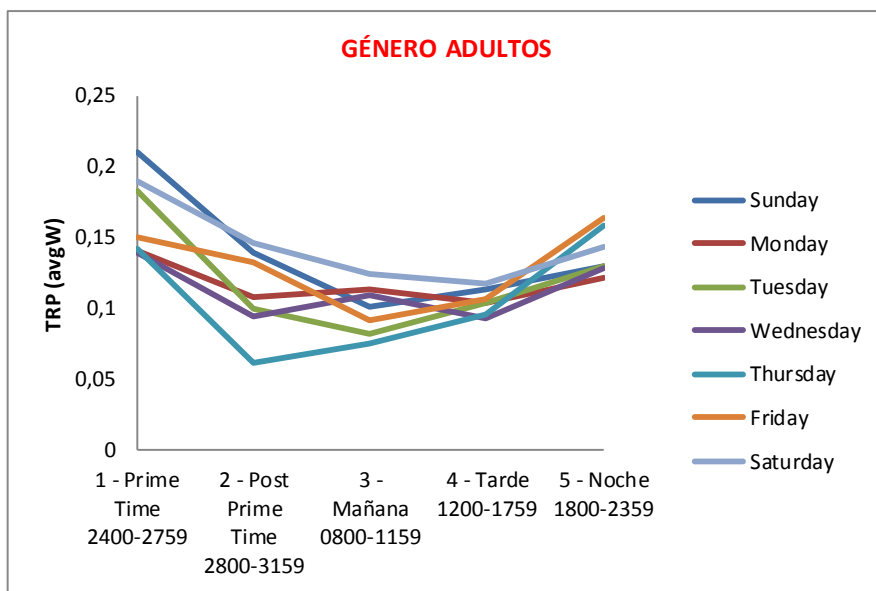
Figura 11



Fuente: (<http://www.businessbureau.com.ar>, Julio 2013)

En cuanto a la TV paga, el horario central o Prime time es el de las 18:00 PM hasta las 24:00 hs y queda expuesto en dicho grafico que la audiencia está distribuida de la misma manera entre todos los días.

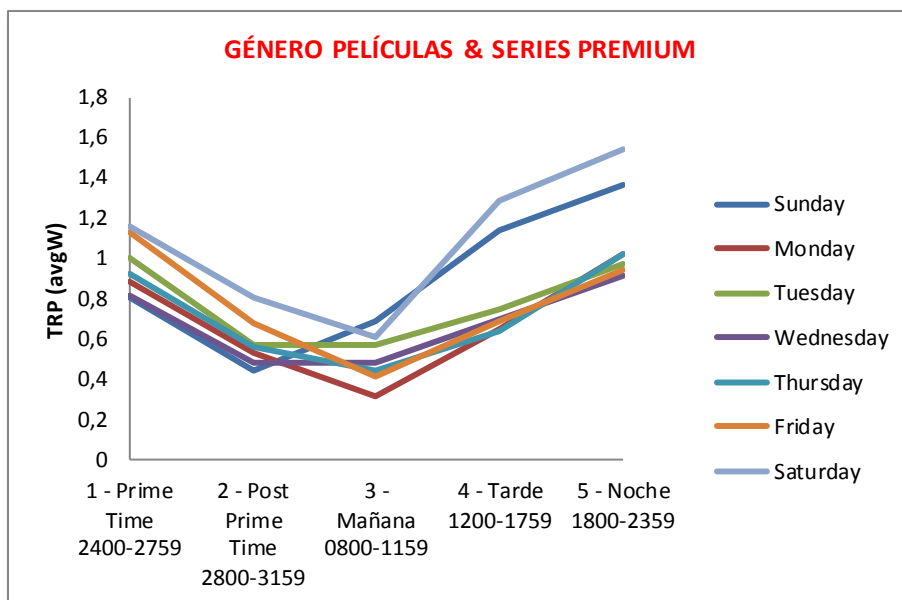
Figura 12



Fuente: (<http://www.businessbureau.com.ar>, Julio 2013)

El género adulto en dicho país está distribuido entre los días sábado y domingo en el horario de las 24:00 hs y las 4 AM.

Figura 13



Fuente: (<http://www.businessbureau.com.ar>, Julio 2013)

Por último, tanto el género de las películas como el de las series Premium presentan una mayor demanda los días Sábado y Domingo.

3.2.1) Packs Premium:

Uno de los Pack Premium que se brindan en Venezuela es el **TV Hogar Digital**. El mismo incluye 86 canales más 40 canales de audio a un precio de 17 pesos.

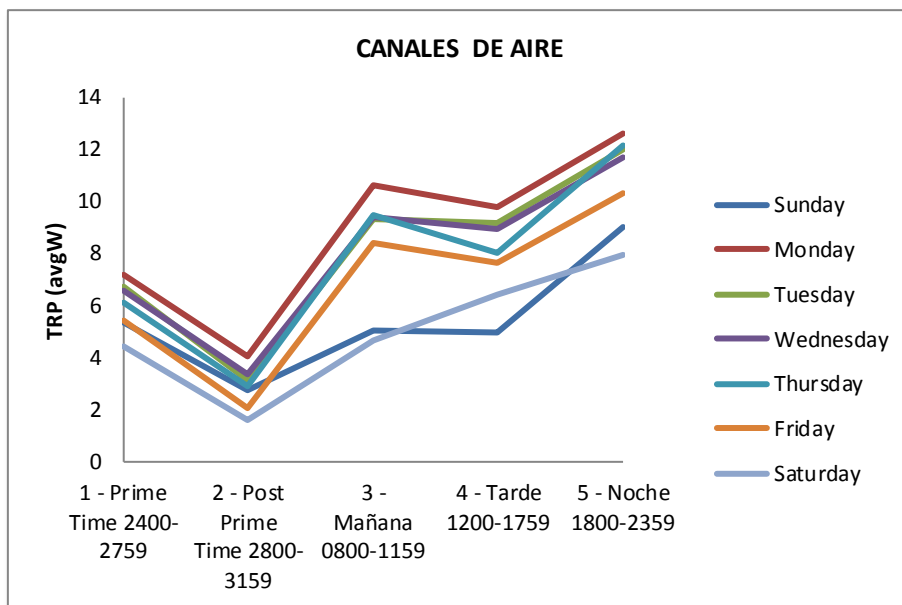
Otro de Pack es el **TV Full HD Digital** con 118 canales (21 en alta definición), más 40 canales de audio. El mismo incluye un pack HD sin costo alguno. El precio final del mismo es de 25 pesos.

3.3) BRASIL

En Brasil como en los demás países las franjas horarias coinciden tanto para los canales de aire, TV paga, genero adultos como para el género de las películas y Series Premium.

Lo que varía en algunos casos son los días o la cantidad de los mismos.

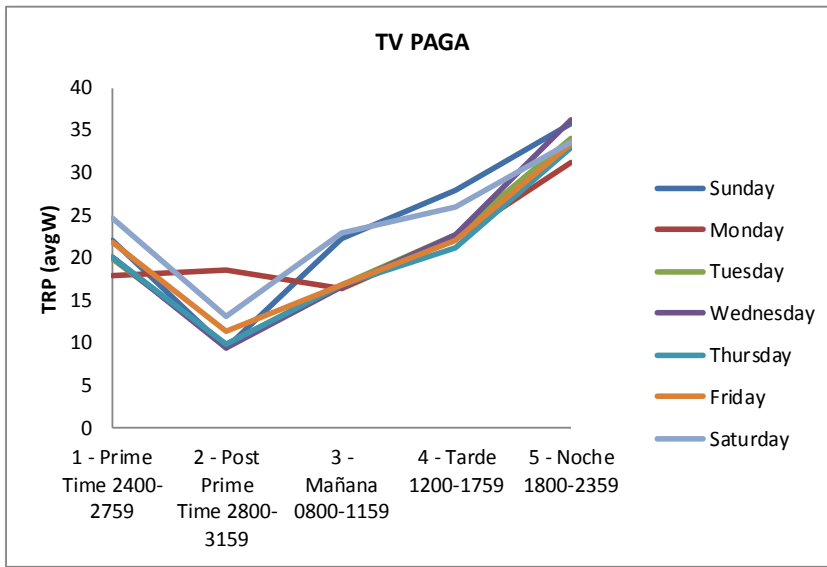
Figura 14



Fuente: (<http://www.businessbureau.com.ar>, Julio 2013)

En Brasil, los canales de aire logran una mayor cantidad de televidentes los días Lunes, Martes, Miércoles y Jueves.

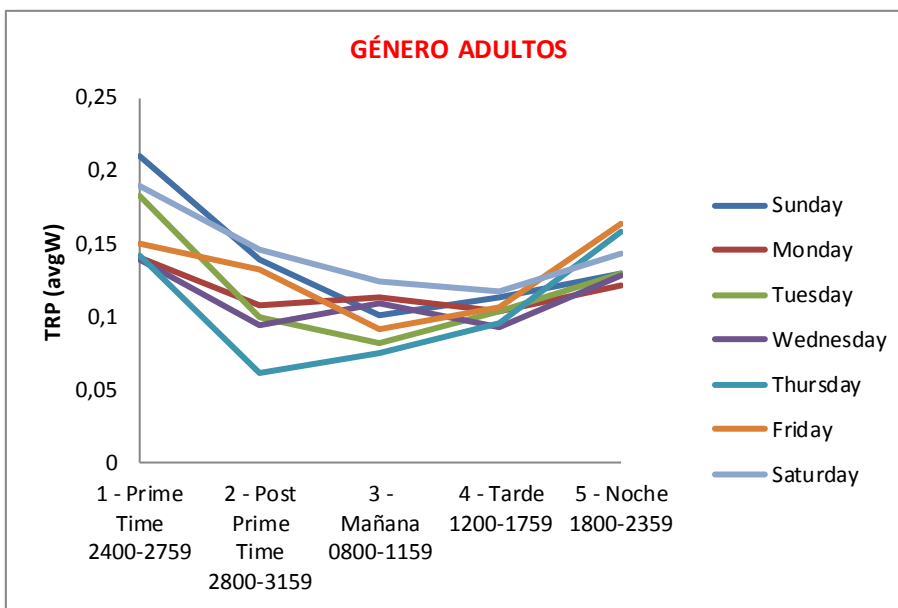
Figura 15



Fuente: (<http://www.businessbureau.com.ar>, Julio 2013)

En cuanto a la TV paga lo que interesa es la franja horaria, debido a que no hay un día específico en que las personas reflejen un consumo mayor que en otros días. El gráfico muestra que en el horario de la noche es cuando se presenta el mayor tráfico.

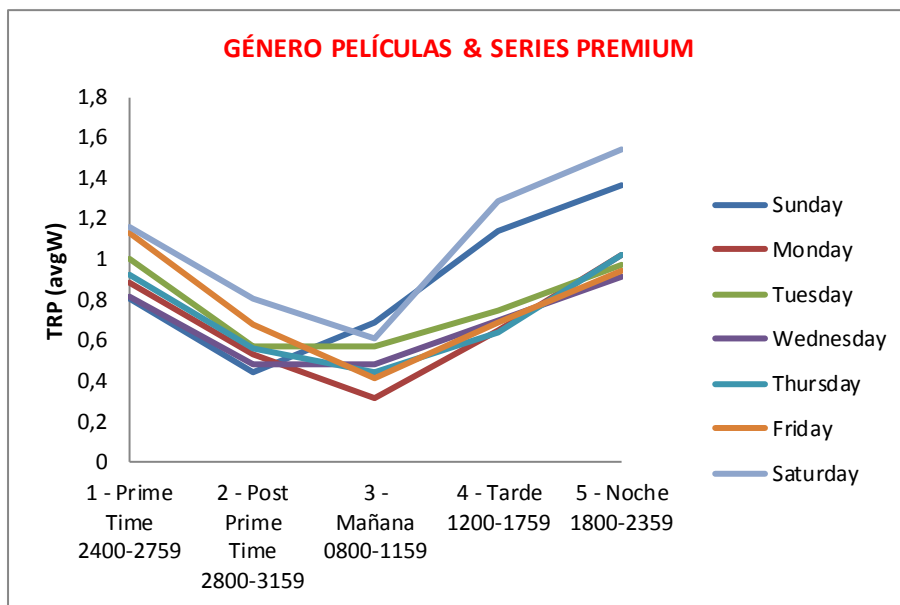
Figura 16



Fuente: (<http://www.businessbureau.com.ar>, Julio 2013)

En el género adultos en dicho país como en los demás, hay una evidencia que tanto los días Sábado como el Domingo es en donde se genera la mayor demanda.

Figura 17



Fuente: (<http://www.businessbureau.com.ar>, Julio 2013)

Lo mismo que ocurre con el género mencionado anteriormente, ocurre con el de las películas y series Premium, ya que los días Sábados y Domingos es donde más se consumen.

Por otra parte, aquel canal que en un mes fue uno de los más demandados en otro es uno de los menos requeridos.

3.3.1) Ejemplo de los diferentes canales Premium en Brasil:

- 1) Sport TV
- 2) Benéfica TV
- 3) TV cine y series
- 4) Tcv Internacional
- 5) Adultos

Todos estos canales son bastante accesibles y cuentan con una gran variedad de paquetes a los que uno puede acceder.

3.4) OTROS CASOS

Por último el gran cambio que hay entre los países es la TRP.

TRP: Es el porcentaje de un universo expuesto a un determinado medio/vehículo, en cierto momento, y en relación al total del universo.

Si nos ponemos a analizar más el continente europeo vemos que en España ya hay múltiples plataformas que ofrecen ver películas, series y documentales en *streaming* y de forma legal. Esto es un ejemplo de que los packs Premium televisivos son claramente menos demandados que en otros años.

A continuación mencionaremos algunos de los paquetes a los que los usuarios pueden acceder vía Internet en Europa:

MITELE.ES

¿Quién es?

Es el proveedor de servicios VOD de Mediaset, que proporciona los contenidos audiovisuales de los canales Cuatro, Telecinco, Divinity, Boing, La Siete, FDF y Energy, además de contenidos de cine a la carta.

¿Qué ofrece?

Series, películas, programas, espacios infantiles, series y programas infantiles en versión original, acontecimientos deportivos y la emisión en directo de Telecinco y Cuatro.

¿Cuánto cuesta?

Tiene un servicio gratuito, que permite acceder a un buen número de espacios emitidos en los siete canales de Media set y otro de pago para el cine. El de pago se denomina Premium y permite acceder a películas con un coste de entre 2,00 y 2,36 euros por visionado.



LASEXTA.COM

¿Quién es?

Bajo la web www.lasexta.com/lasextaon se puede acceder a programas completo, a emisiones en directo y a vídeos bajo demanda de La Sexta en calidad SD y HD web.

¿Qué ofrece?

Los últimos programas completos de Al rojo vivo, El club de la comedia, La Sexta Columna, Salvados, Baby Boom, El intermedio, las emisiones en directo de algunos informativos y programas. Para acceder desde un smartphone, se puede descargar la app de La Sexta en el Apple Store (optimizada para iOS 4) y en el Android Market (optimizada para Android 2.0 y superior). Si tienes iPhone u otra tablet basta con entrar en el Market o en la App Store para descargar la aplicación correspondiente.

¿Cuánto cuesta?

El servicio de televisión a la carta de La Sexta ON es gratuito.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de paradigma a utilizar será mixto, principalmente cualitativo pero también con un análisis estadístico. Puntualmente nos enfocaremos en entrevistas y análisis de documentos desde el lado cualitativo, mientras que desde el punto de vista cuantitativo nos abocaremos a analizar porcentajes puntuales a partir de las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas.

El tipo de investigación que realizaremos será descriptiva. La elegimos porque se trata de analizar un problema y relacionarlo con las condiciones actuales en otros lugares o empresas. En esta investigación analizaremos qué prácticas utilizan en otros países, como Estados Unidos y el resto de Latinoamérica, en cuanto al servicio de la Televisión Premium para ver si hay alguna tendencia que pueda repetirse en nuestro país y condicione la situación actual. Además entrevistaremos a un gran conocedor del sector para saber qué piensa acerca del futuro de la Televisión Premium, si cree que hay algún patrón de otro lugar que pueda repetirse, y demás. También definiremos los perfiles de los consumidores mediante encuestas generales y analizando a los consumidores actuales en base a la información que podemos conseguir de algunas de las televisoras, como HBO y el cable operador Direct TV.

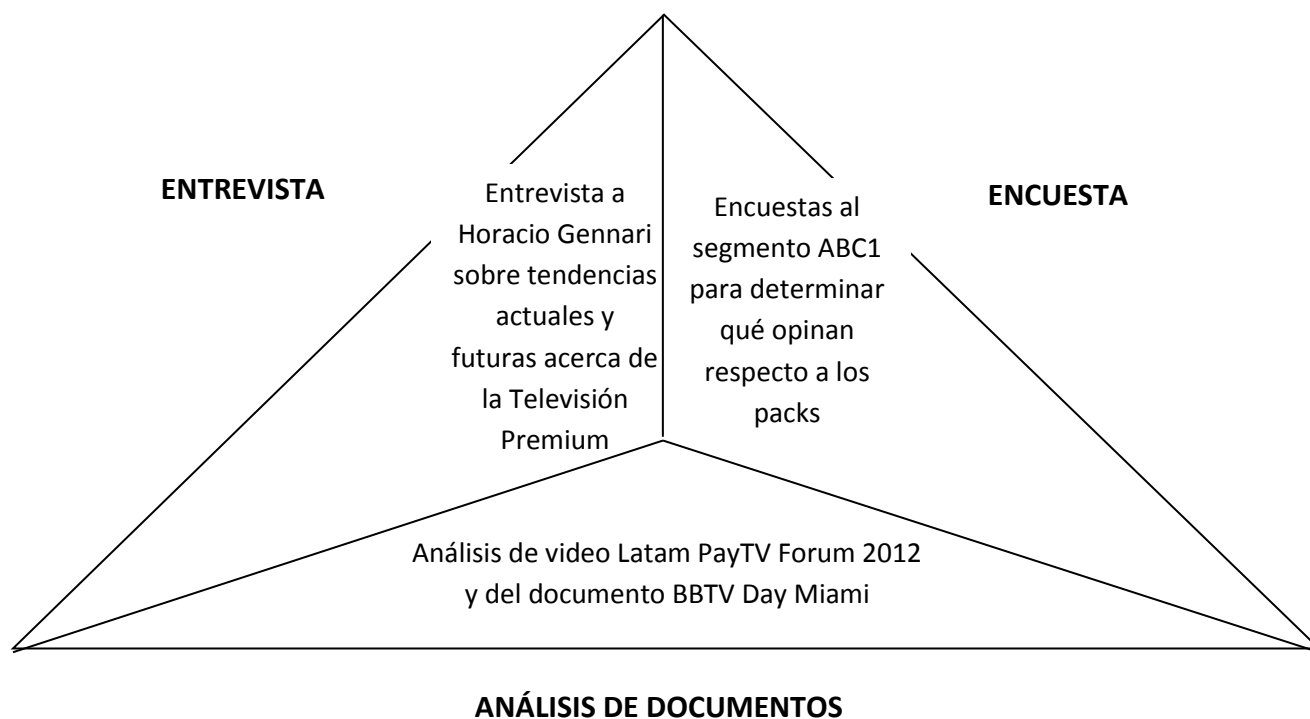
En cuanto a los instrumentos elegimos, como dijimos anteriormente, hacerle una entrevista a Horacio Gennari, director de Business Bureau. Esta empresa se dedica al análisis de mercado y marketing en distintos rubros, brindando información para distintas empresas nacionales, internacionales y multinacionales. Cabe destacar que Business Bureau se focaliza principalmente en el negocio de la televisión, y provee informes y reportes a los distintos canales y compañías que se interesan en este negocio. Entre sus principales clientes podemos destacar a Supermercados Coto, Universidad de Palermo, Aerolíneas Argentinas y Ferrum. Y dentro del rubro de la televisión se distinguen clientes como HBO, Moviestar, Playboy, Venus, Canal 9, Telefe y América TV entre otros. A partir de esta entrevista esperamos conseguir información sobre tendencias actuales en el negocio de la Televisión y su opinión acerca del futuro.

Por otro lado, realizaremos una serie de encuestas a personas del segmento ABC1, que tienen el poder adquisitivo suficiente para suscribirse a los packs Premium. Las mismas estarán enfocadas a conocer un poco más acerca del perfil y el pensamiento que tienen las personas sobre los packs Premium. Para esto, comenzaremos la encuesta separando a los encuestados entre aquellos que se encuentran suscriptos y aquellas personas que no lo están. Buscaremos que nos contesten qué

contenidos les gustaría que ofrecieran las empresas proveedoras de estos paquetes, desde qué plataformas quisieran acceder, a qué precio, y toda otra información que nos puedan brindar acerca del servicio. Es importante entender que aquellas personas que hoy no se encuentran suscriptas a un pack Premium, podrían llegar a estar interesados en un futuro si estos contenidos se comercializaran de otra manera. Es por esto que nos interesaremos en encuestar tanto a personas suscriptas como a quienes no lo están.

Como último instrumento, analizaremos documentos fidedignos como son, archivos obtenidos de Bussines Bureau y, además, el video de una conferencia realizada en Miami donde hablan, tanto Horacio Gennari, como otros directivos importantes de empresas reconocidas de la televisión. A partir de allí analizaremos acerca del comportamiento de los consumidores actuales en cuanto a la televisión Premium y demás plataformas, tanto en Argentina como en otros países de Latinoamérica; y además, buscaremos definir las tendencias de los suscriptores en los últimos años y qué buscan para el futuro. Recopilando esta información y la de los demás puntos de nuestra triangulación, elaboraremos nuestra conclusión. Lo que buscamos al analizar dos documentos de distintas fuentes es poder recopilar información tanto desde dentro de las compañías, como de las consultoras que brindan información y tienen una visión más global del negocio de la tv.

Triangulación metodológica:



Cuadro de Metodología:

OBJETIVOS	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Suscriptores	Precio	Qué opinan los suscriptores respecto al precio, si les parece acorde o no.	*Ítem 7 de Encuesta
	Nivel de satisfacción	Cuán conformes se sienten los suscriptores con el servicio ofrecido	*Ítem 5 de Encuesta
	Cultura de pago	Qué porcentaje de las personas están dispuestas a pagar por los contenidos	*Análisis de documento BBTv Day Miami
Evolución del consumo de TV Premium	Cantidad de suscriptores actuales	Cantidad de bajas de suscriptores	*Pregunta 3 Entrevista
	Tendencia actual en base al consumo de los packs e Internet	Preferencias de los consumidores en cuanto al entretenimiento	*Análisis de documento Latam PayTv Forum
		Determinar en qué porcentaje se observan los canales Premium frente al consumo de las plataformas OTT	*Análisis de documento BBTv Day Miami
	Servicios ofrecidos	Determinar si modificarían algo del servicio	*Ítem 6 de Encuesta
No suscriptos	Determinar el motivo de la no suscripción	*Ítem 2 de la encuesta	
Tendencias Futuras	Estrategias a aplicar	Determinar el nuevo modelo a llevar a cabo	*Preguntas 5,6 y 7 de la entrevista * Análisis de documento Latam PayTv Forum
	Servicios a ofrecer	Mejoras y/o cambios a introducir	*Ítem 6 de la Encuesta

TRABAJO DE CAMPO

ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

ANÁLISIS DE VIDEO LATAM PAY TV FORUM

En este video, Karina Besprosvan, Directora Regional de Research y Comportamiento del Consumidor en Omnicom Media Group, discute acerca del comportamiento actual de los consumidores y comenta que hoy en día las personas buscan entretenimiento estén donde estén; ya no les interesa la plataforma utilizada sino poder tener el acceso. Cada vez más la gente va migrando hacia las nuevas tecnologías, los aparatos electrónicos tales como tablets, smart tv, smartphones, etc, pasan a ser la nueva decoración de la casa. Como veíamos en el capítulo 2.1, los modelos de negocios de la Televisión van a tener que empezar a migrar al comercio a través de Internet. Además, en la pregunta 6 de la entrevista que mantuvimos con Horacio Gennari, el mismo afirmó que en plazo de 5 años, los packs Premium van a dejar de comercializarse de modo B2B a través de los cable operadores, sino que van a tener que modificar su modelo, es decir empezar a comerciar como B2C a consumidores finales a través de plataformas Online. Hay diversos modelos aplicados al comercio Online y el tipo de servicio ofrecido se ajusta al Modelo de Proveedor de Contenido. Aunque este sea el modelo más acorde para su negocio, no significa que este sea inmodificable, el mismo, por ejemplo, consiste en hacer una serie de pagos para visualizar los contenidos, y esto puede respetarse o no. La gente en la actualidad busca cada vez más contenidos gratuitos, en lo posible busca lo mismo que podría adquirir a través de un servicio Premium, pero sin tener que gastar su dinero. Podemos deducir esto ya que en el estudio del caso BBTv Miami vimos que en Argentina, el 53% de la población consume contenidos Online a través de Cuevana, la cual, como vimos en el Capítulo 2.2.2., se comporta como un proveedor de contenido a través de Internet. Además, a través de la encuesta, al consultar acerca del precio, tanto los suscriptos como los no suscriptos manifestaron que el precio de la suscripción a los paquetes Premium era elevado. Esto se ve reflejado en el Ítem 2, en el caso de los no suscriptos, donde el 32% de los encuestados respondió que no consumían el servicio por el alto precio de los mismos; y en el Ítem 7 de la encuesta, en el cual el 48% de los encuestados que contrataron el servicio, manifestaron que el precio del mismo era elevado.



Otro de los puntos sobre los que comentaba Karina en el video es que actualmente la gente, si bien tiene tiempo para entretenerse, no tiene un tiempo continuado, ya no son espacios de una hora o más en las que uno puede sentarse y relajarse en la comodidad de su hogar a ver la televisión, sino que la forma de entretenerse cambió. Horacio Gennari también compartió su opinión respecto a este punto en la pregunta 2 de la entrevista, al comentar que los momentos en los que la gente se entretiene cambiaron. Ya no es tan marcado el horario Prime Time, como veíamos en el capítulo 3 que se repetía en todos los países entre las 22 y las 24, sino que ahora va variando en función del tiempo disponible. Las personas prefieren elegir la programación deseada en cualquier momento, en lugar de tener que estar sujetos a observar determinado programa a la hora que es televisado. La gente accede al entretenimiento pero en lapsos cortos de tiempo, desde cinco minutos a media hora, y no desde su hogar sino desde diversos medios de transporte, en el horario de almuerzo en el trabajo, y muchos otros ejemplos. Es por este motivo que las empresas proveedoras de Packs Premium deben tratar de direccionar su estrategia hacia esta nueva tendencia. Las personas que acceden a esta forma de entretenimiento en períodos cortos de tiempo, usualmente lo hace a través de plataformas como *Twitter*, *Facebook*, *Pintrest*, *Instagram* y demás. Pero en nuestra opinión, consideramos que sería muy provechoso que las televisoras pudieran migrar y ofrecer sus servicios por medio de nuevos dispositivos, como son el celular y la tablet. Podrían crear aplicaciones para que las personas de esta nueva generación utilicen sus servicios desde estos dispositivos, accediendo a series, películas y programas regulares. De esta forma ganarían otro segmento de mercado que hoy en día no contrata el servicio por falta de tiempo para aprovecharlo. Como podemos ver en el Ítem 2 de nuestra encuesta, este número asciende a un 36% de los usuarios no suscriptos.

Por otro lado, Laura Berga, directora de estrategia y análisis de programación en HBO, aclaró, que si bien el público en general está migrando a las nuevas plataformas, la gente sigue adquiriendo plasmas, y otros dispositivos para ver la televisión. Sin embargo, aunque esto sucede, la tendencia es que lo consume principalmente la población de 35 años en adelante, que conforma el público que contrata los paquetes Premium en la actualidad. Es por esta razón, que los directivos de las diferentes empresas manifestaron la necesidad de migrar hacia las nuevas plataformas online, para no envejecer con los mismos consumidores. Como veíamos anteriormente, la población más joven y muchos otros de diversas edades, no disponen del tiempo suficiente para sentarse a ver la televisión, y esto es un aspecto que no hay que dejar de lado. Si las empresas que ofrecen estos paquetes continúan ofreciendo el servicio de la misma manera, van a perder un gran porcentaje



de la población que va a seguir accediendo al entretenimiento desde las plataformas que utilizan actualmente, que como vimos en el Capítulo 2.1.7., constituyen el modelo de negocios de Comunidad Virtual. De todas formas, respecto a este tema se presenta un desafío y una importante decisión para las empresas proveedoras de packs Premium. Horacio Gennari nos comentaba en la pregunta 4 de la entrevista, que surgía un problema al tener que decidir cómo actuar de aquí en adelante ya que al tener las empresas proveedoras de los packs Premium que replantear su estrategia, tendrán que decidir si van a pasar a comercializar directamente a través de plataformas B2C o continuar con su modelo actual B2B a través de los cable operadores. Estos no pueden mantener ambos modelos vigentes ya que si no canibalizarían las ventas entre uno y otro, y los cable operadores no lo permitirían.

Otro de los elementos a destacar del discurso de Laura Berga, fue la manera en la que HBO se comporta. Esta empresa se preocupa principalmente por ofrecer contenido exclusivo y seguro a sus televidentes, pero en lo que tienen que focalizarse ahora, es en cómo migrar a las nuevas plataformas sin perder de vista sus dos pilares fundamentales. Desde HBO se preocupan mucho por la piratería, que constituye una amenaza para la forma en la que comercializan sus servicios. Laura comentaba que muchas de sus películas eran robadas por páginas como Cuevana y otras que ofrecen contenidos gratuitos a través de Internet, y es por esta razón que se les dificulta la tarea de diferenciarse y hacer que la gente los elija en lugar de a sus competidores en línea. Una de las maneras en que se diferencian es en la calidad, ya que no es lo mismo ver una película desde la computadora que desde la televisión. Pero el problema de esto, es que la gente no valora tanto este aspecto, como vimos en el Ítem 10 de la encuesta, solo el 19% de los suscriptos afirmaron que preferían contratar los paquetes Premium por su calidad superior frente a su versión Online. Lo que las personas buscan en la actualidad, es poder acceder a contenidos de calidad a un precio menor o gratuitamente. Horacio Gennari compartió su opinión respecto a esto en la pregunta 5 de la entrevista y sugirió que las empresas proveedoras contenidos podrían comercializar sus contenidos a través de plataformas online a 6 o 7 dólares por mes, para competir frente a Netflix, y sumar suscriptores que prefieran ver los contenidos mediante Internet.

Además de las dos mujeres que mencionamos anteriormente, Matías Berardi, Gerente de Inteligencia Competitiva a nivel Latinoamérica de Direct TV, también emitió su opinión. Matías siguió con la corriente de pensamiento de las dos mujeres y admitió que desde su punto de vista, las oportunidades de crecimiento son diversas, y en todas las clases económicas. El cree que hay



que lograr descubrir lo que la gente quiere y ofrecerle un contenido especializado a cada persona, deben crear paquetes distintos para llegar a todos los sectores. Desde su visión, no hay que modificar enteramente su estrategia, ya que si lo hacen pueden perder suscriptores actuales. Lo que precisan es hacer un análisis exhaustivo en los diferentes segmentos de la población. Deben examinar qué desea la gente y de qué manera, y esto es algo que también manifestó Laura Berga en su discurso. Necesitan ser inteligentes, y proponer distintas alternativas para que todas las personas puedan acceder al paquete deseado. No cree que se deba migrar por completo a las nuevas plataformas y perder de vista la manera actual de comercialización, pero sí que deben abarcar un espectro mayor. El problema con este punto, es que tendrán que ver la forma de coordinar con las empresas proveedoras de packs Premium, ya que si desarrollan nuevas alternativas desde Direct TV, todas serán a través de la televisión, ya que este es el negocio de este cable operador. Y si no buscan una opción Online para el gran porcentaje de la población que prefiere acceder a los contenidos mediante este medio, las empresas proveedoras de packs Premium van a perder suscriptores. A pesar de esto, hoy en día el modelo de negocios desarrollado a través de la televisión está funcionando y muchas personas la valoran. Como vimos en el Ítem 10 de nuestra encuesta, el 39% de los suscriptos admitieron que elegían contratar los paquetes Premium ya que preferían visualizar los contenidos a través de la televisión que desde una plataforma online, con lo cual, si los cable operadores dejaran de ofrecer este servicio, también perderían un importante segmento de la población. Es por esto que pensamos que el cambio tiene que ser progresivo y estudiado en profundidad para tomar la decisión correcta sobre cuándo será el momento en el cual las empresas proveedoras de los packs Premium se separen de los cable operadores y empiecen a hacer negocios de forma individual.

Sobre esto último opinaba también Paula Guarín, Líder de Planeamiento Estratégico de Visa. Paula comentaba que en Visa están incursionando en el tema de las redes sociales y plataformas Online. Ellos lo toman como una herramienta clave para saber cómo interactúan los consumidores. A través de un programa que crearon llamado *Consumer Decision Journey*, pueden observar cómo se comportan los consumidores. Este modelo los ayudó a identificar en qué momento comunicar a los consumidores entre ellos, con qué mensaje y a través de que medio. Visa no busca estar en todos los medios a toda hora sino en el momento que lo necesitan y exactamente con lo que necesitan para ese momento. Y considero que este es un punto clave a tener en cuenta y que tendrían que utilizar las empresas proveedoras de Packs Premium de ahora en más. Deben focalizarse en este punto y pensar en lo que necesitan, tanto los suscriptores como ellos mismos.

Ya que no pueden abarcar todo por los altos costos que eso supone, deben enfocarse en los canales más redituables. El desafío de ahora en más está en identificar qué segmentos abarcar y a través de qué medios, porque si bien a toda empresa le gustaría estar en todos lados, esto no puede hacerse de un día para el otro. Estos cambios llevan tiempo y deben hacerse en forma progresiva. En nuestra opinión, lo más importante ahora, es que sigan trabajando para mejorar su servicio actual, y realizar un análisis para descubrir de qué manera insertarse en los nuevos medios. Como vimos en el Ítem 6 de nuestra encuesta, muchos de los suscriptos manifestaron cambios que le harían al servicio ofrecido actualmente. Entre estos podemos mencionar el introducir contenidos nuevos, mejora la calidad, evitar repeticiones y la publicidad excesiva. Nosotros consideramos que si estas demandas no son satisfechas, estas empresas van a empezar a perder suscriptores actuales, lo cual va a impactar negativamente en su rentabilidad y en la publicidad de boca a boca. Esto último trae aparejada una baja en los potenciales consumidores, ya que si estos escuchan comentarios negativos desde los suscriptores actuales, van a dudar más a la hora de contratar el servicio.

En cuanto a su inserción en los nuevos medios, en el Capítulo 1.2. hablamos de los canales ofrecidos actualmente por estas empresas y mencionamos las nuevas plataformas que están desarrollando en el ámbito online. Si bien éstas están disponibles, en el Ítem 9 de nuestra encuesta observamos que tan solo el 25% de los suscriptos conocían acerca de este nuevo medio de acceder a los contenidos. Es por esto que consideramos que estas empresas deberían empezar a hacer foco en publicitar estas plataformas y agregarles mayores contenidos para adaptarlas a lo que la gente está buscando. Hoy en día esta opción se brinda sólo a los usuarios que adquirieron el pack para televisión, pero en nuestra opinión, una estrategia beneficiosa sería darle la oportunidad a nuevos consumidores, de contratar el servicio pero solo a través de su plataforma virtual si así lo desean. De esta manera, podrían abarcar el segmento de la gente que prefiere acceder al entretenimiento a través de plataformas Online, que según nuestra encuesta en el Ítem 2, resultó ser del 33% de los encuestados no suscriptos. De estos, el 19% accedía a los contenidos a través de Netflix, y el 14% a través de otros medios como Cuevana. Esto también nos hace pensar, que no toda la gente busca contenidos gratuitos, sino simplemente opciones distintas. Si bien los consumidores siempre buscan pagar lo menor posible por un buen servicio, están dispuestos a pagar un precio justo por un contenido acorde a sus necesidades. Como observamos en el Ítem 7 de nuestra encuesta, el 44% de los suscriptos manifestaron estar conformes con el precio de los packs Premium, a raíz de que les brindaban un buen servicio.

ANÁLISIS DE DOCUMENTO BBTV DAY MIAMI – TG – OTT, VOD, TV EVERYWHERE

Posesión de dispositivos

La compañía Bussines Bureau realizó una presentación para sus conferencias BBDay en Miami y Buenos Aires 2013. En la misma se analizan justamente los distintos factores que inciden para que las personas elijan entre los packs Premium y las plataformas OTT. A continuación procederemos a destacar aquellos datos que nos parecieron más relevantes.

Figura 18

	Argentina
Reproductor DVD	86%
Computadora de escritorio	79%
Notebook (o similares)	73%
Smartphones	48%
Consola de juegos	41%
DVR (Digital Video Recorder)	18%
SmartTV	15%
Tablets	14%
Reproductor de Blu Ray	8%
Digital Media Receiver o DMR	4%
Otro	-
Promedio de dispositivos por persona	3,9
Bases	604

Fuente: “BBDTV Day Miami” de Business Bureau, 2013

El informe comienza confirmando la posesión de dispositivos tecnológicos que facilitan el acceso al mundo del entretenimiento, tanto en nuestro país, como en Colombia, Chile y México. En Argentina se destaca que en el 79% de los hogares hay computadoras de escritorio, siendo el país con mayor penetración de este tipo de dispositivos. A su vez, en el 74% de los hogares también hay Notebooks o netbooks. Esto demuestra que con una conectividad a internet medianamente aceptable, más de $\frac{3}{4}$ del país podría acceder a cualquier plataforma OTT. Este dato es muy



importante si se lo compara con la penetración de la TV paga en nuestro país, que actualmente está muy cerca del 80% (dato expuesto en el capítulo 1.1). Esta paridad en la penetración hubiese sido inimaginable varios años atrás, y dentro de pocos tiempo, cuando los “nativos digitales” (generación nacida post 1990) sean los dueños de los hogares, la penetración de las computadoras en los hogares será mucho mayor a la de la TV paga. Con lo cual, se puede imaginar un cambio en el modelo de negocio del entretenimiento para dentro de algunos años.

Paralelamente a esto, también está creciendo la penetración de los *Smartphone*, que a futuro será un jugador clave de este negocio a través del *streamming* o Mobile TV. Actualmente en Argentina un 48% de las personas cuenta con un teléfono de estas características, y teniendo en cuenta las tendencias y el avance de la tecnología a través de los últimos años, este porcentaje se irá incrementando al mismo tiempo que aumentarán los modelos de negocios de para dispositivos móviles. Vale recordar que en países como España, los usuarios de Orange o Movistar pueden visualizar la programación de algunos canales, como Playboy, desde sus *Smartphone*. Este negocio también llegará a América Latina dentro de pocos años.

El último análisis de penetraciones que se desprende de este informe es referente a las consolas de videojuegos (41% de penetración), Tablet (14%) y Smart TV (15%), todos estos dispositivos a futuro seguirán incrementando su penetración en los hogares del país.

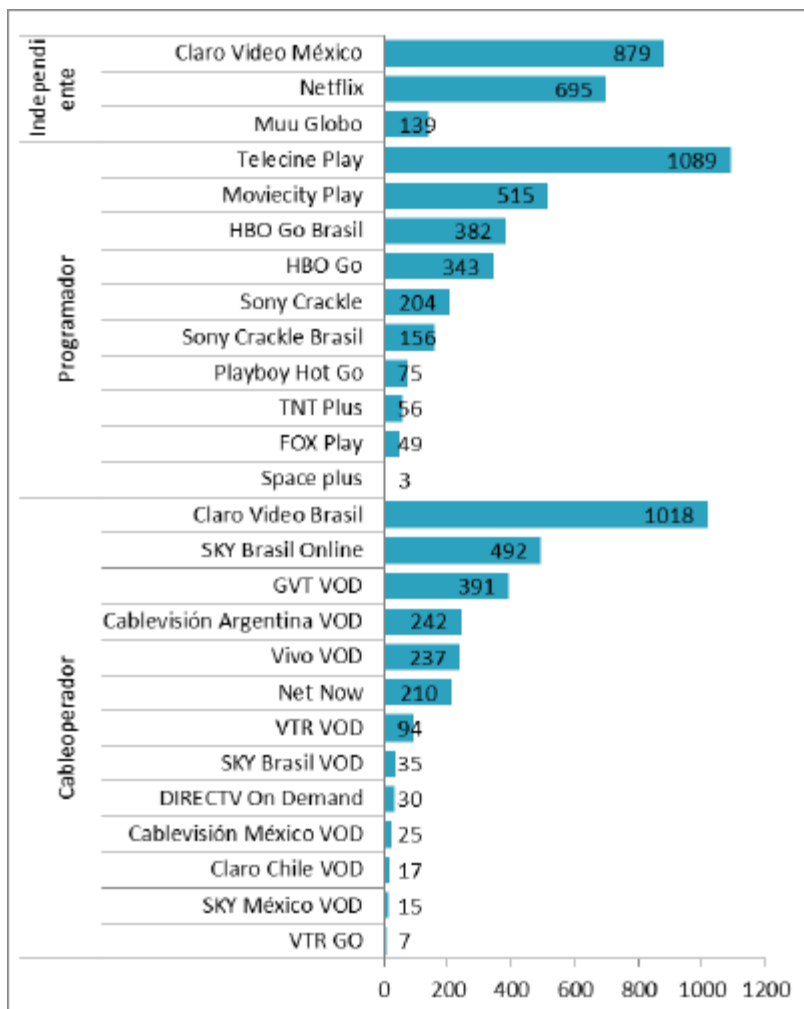
Horacio Gennari, director de Business Bureau, declaró en el diario La Nación el 18 de Octubre de 2013 que “El argentino es exigente y siempre se caracterizó por ser *first mover* en tecnología en América Latina, por lo que no dudamos del éxito en la adopción de pantallas como tabletas o *Smartphone*”. Por lo tanto, todas estas futuras adopciones a nuevos dispositivos, generan diversos puntos de acceso a las plataformas OTT como Netflix o Cuevana (capítulo 2.2.1 y 2.2.2.), y a las Plataformas “GO” de los proveedores de contenidos (capítulo 1.2.).

Contenidos de plataformas independientes vs programadores

Para poder comparar las propuestas de plataformas como Netflix vs las plataformas de programadores como HBO GO (capítulo 1.2.2.), es muy importante tener conocimiento de los contenidos que ofrece cada uno.

En la actualidad Netflix ofrece 695 títulos, con todos los géneros de películas que se conocen (dramas, comedias, policiales, acción, etc.), pero ya anunciaron que para 2014 duplicarán los contenidos de su biblioteca. El único punto en contra que presenta este jugador del mercado es la antigüedad de sus contenidos, dado que no suelen tener una gran oferta de películas con menos de 3 años.

Figura 19



Fuente: “BBDTV Day Miami” de Business Bureau, 2013

A su vez, las plataformas de los proveedores de contenidos suelen ofrecer géneros de películas más alineados a la imagen de cada compañía. Por ejemplo, HBO GO ya cuenta con 350 títulos cargados, de los cuales el 50% pertenecen a dramas y documentales. Además, a diferencia de las

plataformas independientes, el 47% de los contenidos de estas plataformas tienen entre 1 y 3 años de antigüedad, lo cual es una gran ventaja para atrapar a usuarios que buscan ver las últimas películas. Para continuar con esta ventaja, consideramos muy importante que los programadores sigan teniendo un vínculo con las principales productoras de películas, para que éstas les sigan dando la prioridad en cuando a los estrenos de las películas, lo cual les permita ser un competidor importante dentro del negocio y no perder terreno frente a las plataformas independientes.

Además, nos parece un punto clave para el futuro desarrollo de esta rivalidad, que si se suman la cantidad de películas que ofrecen Moviecity Play, HBO GO y HOT GO (Las 3 plataformas de los programadores expuestas en el Capítulo 1.2.) se supera la cantidad de películas que ofrece Netflix. Como consecuencia creemos que si en un futuro, estas tres empresas se asociaran para comercializar un pack conjunto para competir frente a Netflix, tendrían dos ventajas fundamentales: mayor cantidad de películas y contenidos más actuales.

Penetración de plataformas

Figura 20

	Argentina	Colombia	Chile	México
CuevanaTV	53%	6%	7%	11%
Taringa	36%	27%	31%	19%
Seriesyonkis.com	19%	13%	11%	12%
Las bajo de Clientes P2P*	15%	10%	19%	7%
Divxonline	13%	14%	8%	7%
MonsterDIVX	9%	5%	5%	4%
Verpelis.net	8%	7%	4%	6%
Series Pepito	5%	4%	5%	3%
Cinetux		1%		
Youtube	3%	4%	5%	7%
Otra página de contenidos online	5%	6%	6%	9%
<i>Promedio de páginas gratuitas utilizadas</i>	<i>1,7</i>	<i>1,0</i>	<i>1,0</i>	<i>0,9</i>
Netflix	16%	37%	27%	43%
Moviecity Play	8%	15%	15%	9%
Totalmovies		8%	10%	12%
ESPN Play	5%	8%	6%	7%
ArnetPlay (de Telecom Argentina)	3%			
Sunday TV /TerraTV Video Store	2%	4%	4%	3%
Pág. de canales donde sigue prog.	2%	1%	2%	1%
Zune Store				2%
Vudu - Walmart				2%
Playboy Hot Go	1%	1%	1%	1%
<i>Promedio de páginas pagas utilizadas</i>	<i>0,4</i>	<i>0,9</i>	<i>0,9</i>	<i>1,1</i>

Fuente: “BBDTV Day Miami” de Business Bureau, 2013



Se desprende también de este documento un análisis sobre la penetración de las distintas plataformas online. El dato más relevante está en la penetración del 53% que tiene la página CuevanaTV dentro de Argentina, y nosotros relacionamos este gran porcentaje principalmente a dos factores. Por un lado, no existe en nuestro país la misma cultura para pagar por los contenidos que ofrecen estas plataformas, como si está por ejemplo en México, lo cual genera que las personas tiendan a buscar contenidos gratuitos en sitios ilegales como Cuevana. Esto se confirma con las tasas de promedios de páginas pagas vs páginas gratuitas utilizadas. En Argentina, actualmente los usuarios utilizan en promedio un 1,7 de páginas gratuitas contra un 0,4 de páginas pagas, mientras que en México estos índices se encuentran en un 0,9 de páginas gratuitas vs 1,1 de páginas pagas. Estos datos llaman la atención, dado que a pesar de que se pueden considerar a ambos países culturalmente similares, existen grandes diferencias a la hora de invertir dinero en entretenimiento.

Por otro lado, esta página fue la pionera en nuestro país y es sabido que por ser los primeros en entrar al mundo de las plataformas, esto ha generado un efecto muy importante para captar un gran número de usuarios.

Por lo contrario, en nuestro país la penetración de Netflix aún es muy baja (16%), y se encuentra muy por debajo de otros países de la región como Colombia (37%), Chile (27%) y México (43%). Gran parte de esto se debe al nivel de penetración de plataformas como Cuevana y Seriesyonkis.com, y lo comentado anteriormente acerca de la cultura de visualizar contenidos de manera gratuita explicados recientemente.

ENTREVISTA A HORACIO GENNARI (Respuestas redactadas en base a los dichos del experto)

1)Cuál es su opinión acerca de los servicios de pack Premium ofrecidos actualmente?

Según el presidente de Business Bureau, actualmente está surgiendo un nuevo modelo, bajo las aplicaciones streaming, que aún se encuentran de una manera muy limitada en el país debido a la poca capacidad de transmisión que presentan las redes. Aquí es donde los integrantes de este negocio, como HBO, Moviestar y Playboy tendrán que decidir quiénes son sus clientes; si se trata de los cable operadores o si el cliente es el consumidor final. De todos modos, esto seguramente se va a poder dirimir recién dentro de 2 o 3 años. Por lo tanto los análisis que hay que realizar sobre el servicio de los packs actuales no radican en los contenidos o la programación, como ocurría años atrás, sino en la posibilidad de tener un nuevo modelo de negocio (Visto en el Capítulo 2.1.). Aquí es donde las empresas proveedoras de los contenidos deberán tener la sensibilidad necesaria para comprender las variaciones del mercado y ajustarse al mismo, sin perder rentabilidad.

2) Qué piensa usted que buscan los consumidores al contratar este servicio?

En base a los dichos de Horacio, el negocio está pasando de una comercialización lineal a una no lineal, donde la gente está queriendo ver televisión en todo momento y en todo lugar. Esto pone en duda algunos paradigmas como el famoso “*Prime Time*”, ya que anteriormente estaba estipulado entre las 22hs y 24hs, pero hoy en día a través de la TV “*Everywhere*” los clientes serán quienes decidan que horario será el “*Prime time*”, dependiendo en que momentos se encuentren libres y tranquilos como para mirar televisión. Por lo tanto, teniendo en cuenta los datos expuestos anteriormente en el análisis de documentos sobre la posesión de dispositivos, concluimos que gracias a la tecnología y los nuevos dispositivos, el perfil clásico que tenían aquellos consumidores de los packs Premium está modificándose. Así como antes la mayoría esperaba llegar a su casa, luego de una jornada laboral, para ver su serie preferida en el “*Prime Time*”, hoy en día algunos ya optan por mirar esta misma serie en algún momento libre que puedan tener en la misma jornada (ej. Almuerzos, media tarde)

3) Como cree que será el escenario futuro en cuanto a los suscriptores para estos servicios?

A nivel mundial, y fundamentalmente en los países de primer mundo, Netflix está avanzando muy velozmente. Ha duplicado su base de suscriptores y para 2014 también duplicará las horas de contenidos que tiene en su librería. Paralelamente a esto, en USA, Time Warner cerró por primera vez en su historia el 1st Quarter con 300 mil suscriptores menos. Esta tendencia es llamada en Estados Unidos como “Cord Cutting”, y se basa en que la gente actualmente quiere cortar la señal de cable para pasar a estar suscripto a plataformas OTT más económicas. De todos modos, en América Latina este proceso llevará como mínimo 5 años. En Argentina será particularmente aún más lento debido al gran número de abonados a TV paga que hay en nuestro país, y a las tendencias expuestas anteriormente sobre la falta de costumbre de pagar por los contenidos que se visualizan a través de las plataformas online.

4) Cuál cree que es la estrategia de los sitios como Netflix que ofrecen contenidos online a un precio tan bajo?

Según la opinión del experto en el tema, lo que está haciendo inteligentemente Netflix es aprovechar que no tenía compromisos asumidos con algún tipo de socio, como si lo tienen Playboy o HBO con los cable operadores. Esto les permite poder llegar directamente al usuario final. Aquí podemos ver las diferencias en los modelos de negocio, vistos de forma teórica en el capítulo 2.2.2. y 2.1.7., que hay entre Netflix y los proveedores de contenidos. Actualmente Netflix aplica un modelo de negocios B2C, que está haciendo que los proveedores de contenidos Premium se replanteen si deben continuar con su modelo de negocios B2C a través de los cable operadores, o si deben llegar al consumidor final mediante plataformas propias. Por lo tanto, los programadores deben analizar la conveniencia de pasar a esta nueva modalidad de venta como único negocio posible, dado que los cable operadores no permitirían que se comercialice bajo los dos modelos paralelamente, y por lo tanto sacarían a estos canales de sus grillas.

5) ¿Cómo cree que las empresas proveedoras de servicios Premium pueden contrarrestar estas amenazas?

La primera frase de Gennari en respuesta a esta pregunta fue “Está esta sin dudas es la pregunta del millón”. Esto demuestra porque este es un tema fundamental, no solo en el desarrollo de esta



tesis, sino también en la cabeza de los CEO de HBO o Moviestar. Como se comentó anteriormente, la clave está en decidir si deben vender directamente al consumidor final a 6 o 7 USD por mes, dejando de lado los ingresos generados por DirecTV y Cablevisión, o si deben seguir atados a los cable operadores. Por ahora mantienen una postura conservadora, y continúan vendiendo sus contenidos mediante los antiguos socios. Pero no va a faltar tanto para que estos grandes programadores que tienen contenidos muy importantes, empiecen a ofrecer de forma directa las suscripciones.

6) ¿Podría afirmarnos entonces que dentro de 5 años este negocio va a dejar de lado a los cable operadores para convertirse en un negocio directo con el consumidor final?

Esta pregunta, se desprende de las respuestas anteriores de Horacio, y él mismo nos confirmó que imagina que en Argentina este cambio en el modelo de negocio llevará como mínimo 5 años. Gran parte de este cambio se debe a que la tendencia en todo el mundo es de un *Menú a la carta*, donde las personas eligen puntualmente los canales que quieren ver. Actualmente las personas se encuentran pagando 80 o 90 canales de los que probablemente solo miran 10.

7) Le resulta una oportunidad el poder incluir a su forma de comercialización, plataformas online para proveer los servicios de los packs Premium?

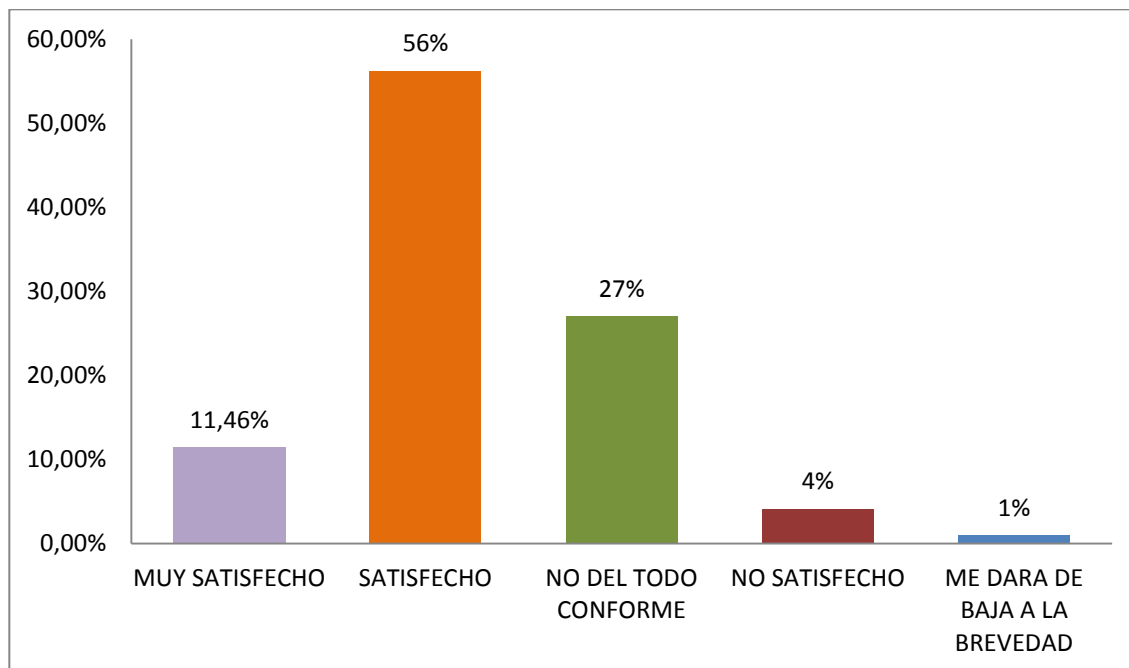
Teniendo en cuenta los dichos del entrevistado, concluimos que es una oportunidad que está siendo utilizada con sumo cuidado, dado que aún no han sido lanzadas independientemente de las suscripciones mediante los cable operadores. Por lo tanto, y basándonos en los analizados anteriormente, no solo podemos ver estas plataformas como una oportunidad, sino que también lo podemos analizar como un desafío para las empresas proveedoras de servicios y una amenaza para el resto de los participantes de este negocio (expuestos en el capítulo 1), dado que si finalmente estas empresas comienzan a implementar un modelo B2C, su éxito significaría un peligro para el resto.

ENCUESTAS A PERSONAS DEL GRUPO ABC1 DE LA POBLACIÓN

PERSONAS SUSCRIPTAS

1- ¿Cuán conforme se encuentra con el servicio ofrecido?

Figura 21



Fuente: Elaboración propia en base a resultados del Ítem 5 de la Encuesta

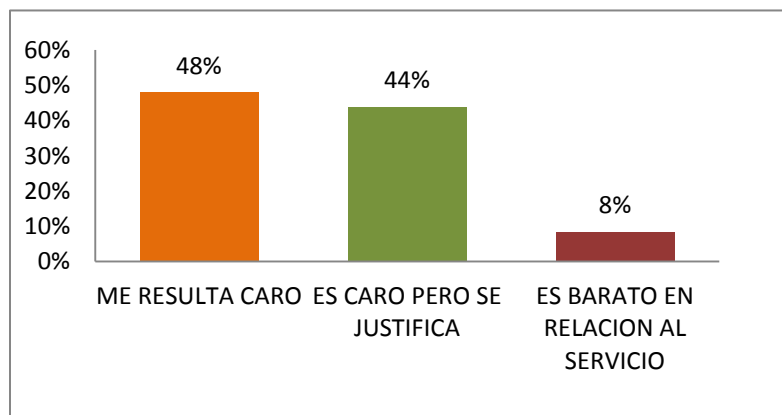
Como se ve reflejado en el gráfico, el 56% de las personas encuestadas se encuentra satisfecho con el servicio ofrecido; mientras que el 27% de las mismas no se encuentran del todo conformes. Esto nos hace pensar, que si bien el servicio brindado es bueno, aún se le pueden efectuar mejoras para aumentar el número de suscriptos que opinan que el servicio ofrecido es acorde al precio abonado.

Además, en base a otros datos obtenidos, en el Ítem 6 de la encuesta, logramos ver que el 51% de los clientes realizarían cambios en el servicio. Los mismos señalan que las películas/series no se

renuevan en tiempo y forma, que hay una excesiva publicidad y que la calidad de imagen podría mejorar, entre otros aspectos mencionados.

Otro punto importante a considerar es el precio, ya que constituye un factor clave a la hora de evaluar la satisfacción del cliente; es decir la relación entre el servicio ofrecido y la calidad percibida. En base a las respuestas obtenidas en el Ítem 7 de la encuesta conforme a este punto, pudimos observar que para el 48% de las personas inscriptas el servicio le resulta caro.

Figura 22

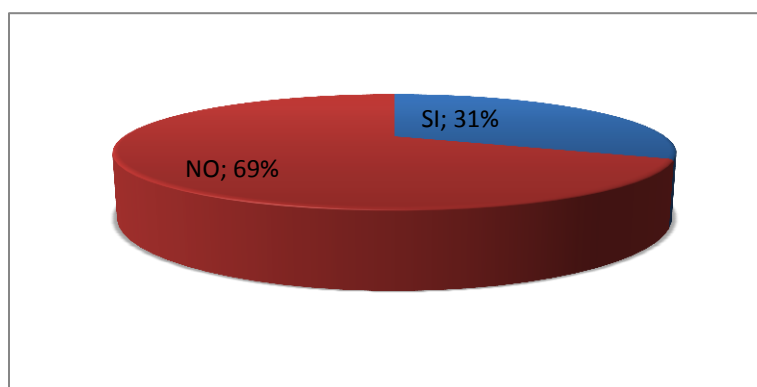


Fuente: Elaboración propia en base a resultados del Ítem 7 de la Encuesta.

Este es un punto clave por el cual Netflix obtuvo una ventaja con respecto a los canales Premium, ya que el mismo ofrece un servicio similar a un precio de 8 dólares (Capítulo 2.2.2.). Además, como veíamos en el video Latam PayTV Forum, Netflix apunta al grupo de consumidores casuales, que disfruta del entretenimiento pero prefiere hacerlo en períodos cortos de tiempo, ya sea porque no dispone de tanto tiempo, porque sus horarios no coinciden con los horarios Prime Time de la Televisión actual, o por otras diversas razones.

2- ¿Usted piensa que el estar sujeto a una grilla de programación en los canales de los Packs Premium es un aspecto negativo?

Figura 23



Fuente: Elaboración propia en base a resultados del Ítem 8 de la Encuesta.

Podemos observar que el 69% de las personas encuestadas piensan que el estar sujeto a una grilla de programación no es un aspecto negativo para los Packs Premium.

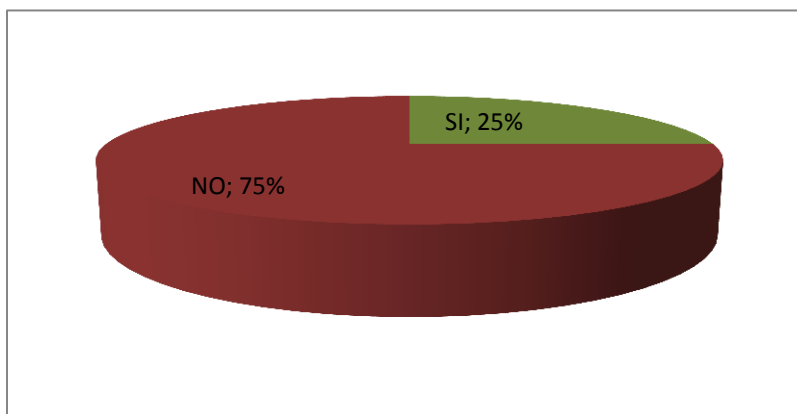
Probablemente esto vaya de la mano con aquellos contratos de exclusividad que poseen dichos canales, ya que los mismos le permiten brindar ciertos contenidos que no se podrán encontrar en una plataforma web.

Una alternativa que encuentran aquellos que si consideran un aspecto negativo la grilla horaria, es la modalidad Video On Demand (VOD), debido a que esta nueva herramienta permite a los clientes visualizar una película o serie en el momento que él mismo decida. (Capítulo 1.1.3.)

Por último, el tener una grilla de programación les permite a las personas una organización en cuanto al horario y el canal de la película o serie que desee ver.

- 3- ¿Conoce acerca de las nuevas plataformas Online de estos canales de TV? (Moviesty Play, HBO GO, Y HOT GO)

Figura 24



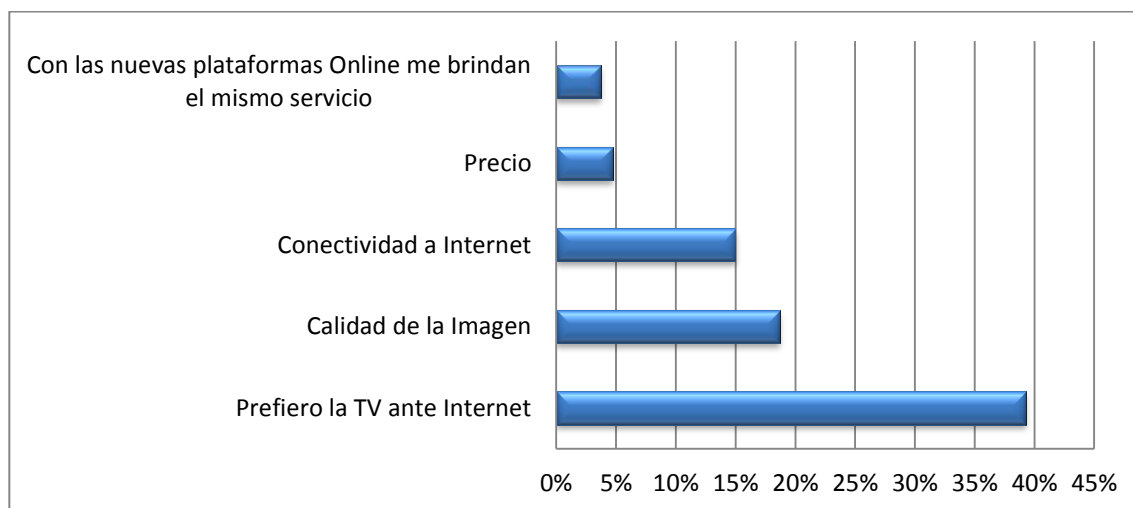
Fuente: Elaboración propia en base a resultados del Ítem 9 de la Encuesta.

Este gráfico nos muestra el amplio porcentaje (75%) de personas que desconocen acerca de las plataformas online que brindan estos canales de televisión, como por ejemplo Moviesty Play, HBO Go y HOT Go.

Las causas de que esto suceda son diversas pero vamos a enfocarnos en las dos principales. Por un lado, como vimos en el análisis del Video Latam PayTV Forum, el público que adquiere los packs Premium es un segmento de la población de 35 años en adelante, los cuales en general, en base a resultados de la encuesta del Ítem 10, manifestaron obtenerlo principalmente porque prefieren la televisión por encima del internet, no solamente por la diferencia de calidad entre ambos dispositivos, sino también por la comodidad que les genera adquirir todo el pack con la sola contratación de la televisión por cable. Además, por no tener la misma cultura de Internet, a comparación con las personas de la generación Y, este segmento de la población no se ve tan interesado en averiguar sobre la existencia de las mismas. Por otra parte, estas nuevas plataformas carecen de publicidad sobre los contenidos ofrecidos, y esto hace que el acceso a estas sea más exclusivo. En nuestra opinión, y en base a la información que nos proporcionó Horacio Gennari en la pregunta 5 de la Entrevista, creemos que esta falta de publicidad se debe principalmente a que, si bien estas plataformas se ofrecen sólo para los actualmente suscriptos, desarrollar una campaña publicitaria masiva podría generar una gran demanda por parte del público no suscripto, y que no podría adquirir el servicio por no pertenecer, con lo cual terminaría generando una imagen negativa para estas compañías.

Figura 25

4- ¿Por qué prefiere estar suscripto a estos paquetes Premium en lugar de estarlo a otras plataformas Online, como Netflix?



Fuente: Elaboración propia en base a resultados del Ítem 10 de la Encuesta.

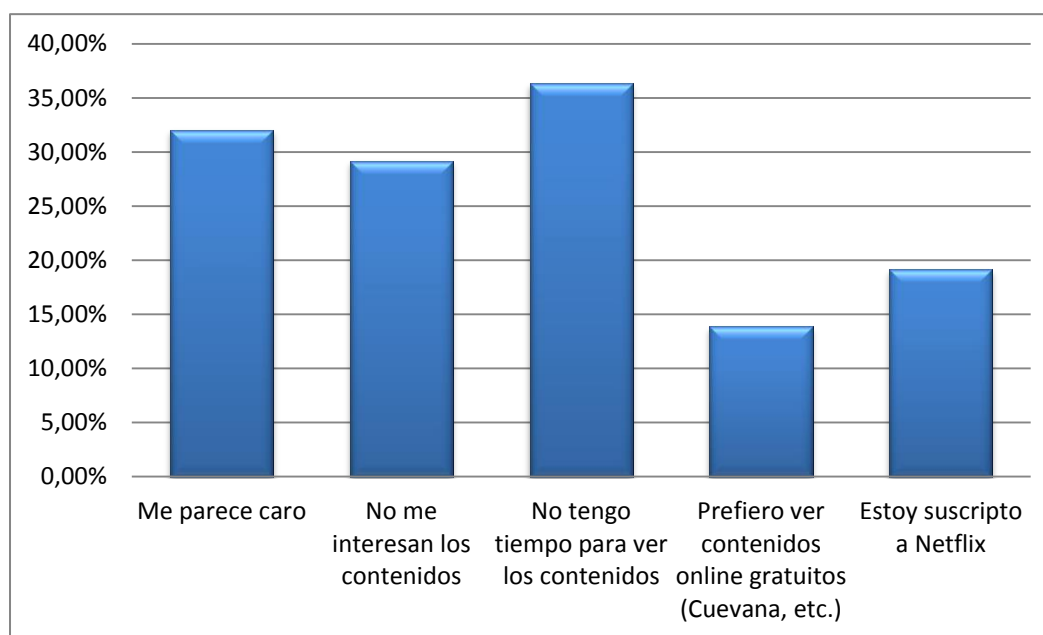
En el gráfico expuesto podemos observar lo mencionado anteriormente, es decir, que un 39% de los clientes optan por la tv antes que la internet. Entre las causas y/o fundamentos más importantes se encuentran los problemas para conectarse a internet, la comodidad y por el desconocimiento de aquellas plataformas como Netflix (Capítulo 2.2.2.).

Por último y no por eso menos importante, alrededor del 20% de las personas afirmaron priorizar la televisión dado que tanto en Netflix como en las demás plataformas web no se cuenta con la misma calidad.

PERSONAS NO SUSCRIPTAS

Figura 26

5- ¿Por qué motivo no está suscripto?



Fuente: Gráfico extraído de la página Monkey Survey mediante la cual realizamos la encuesta.

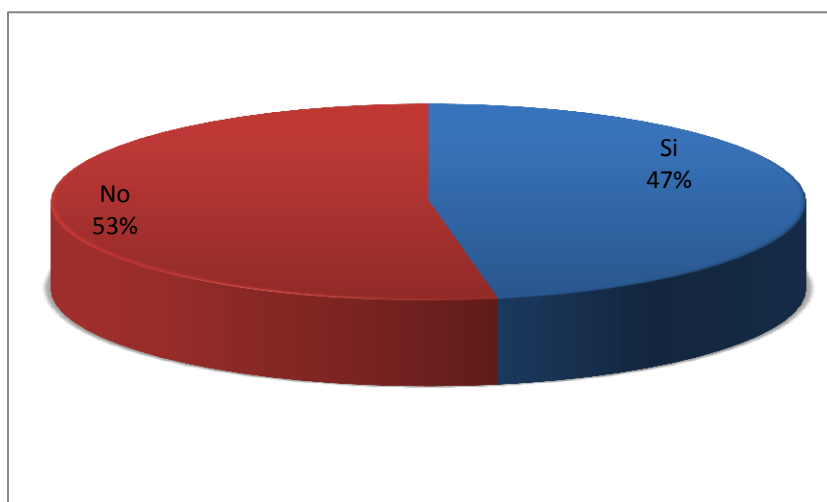
En cuanto al análisis de aquellas personas que no están suscriptas, vemos que entre los principales motivos se encuentran: el poco interés por los contenidos con un 29,19%, el tema del precio con un 32,06% y por último el poco tiempo que tienen para ver los contenidos con un 36,36%.

Si nos enfocamos puntualmente en aquellas plataformas web como principal consecuencia de esto, vemos que en Argentina hay una cultura muy arraigada de no pagar por los contenidos que

se ofrecen en internet, por eso mismo Cuevana es tan popular y Netflix tiene muchos más inconvenientes para ingresar al mercado.(Análisis de documento BBTV Day Miami).

Figura 27

6- ¿Le gustaría suscribirse únicamente a una plataforma online que provea estos mismos contenidos a un precio menor?



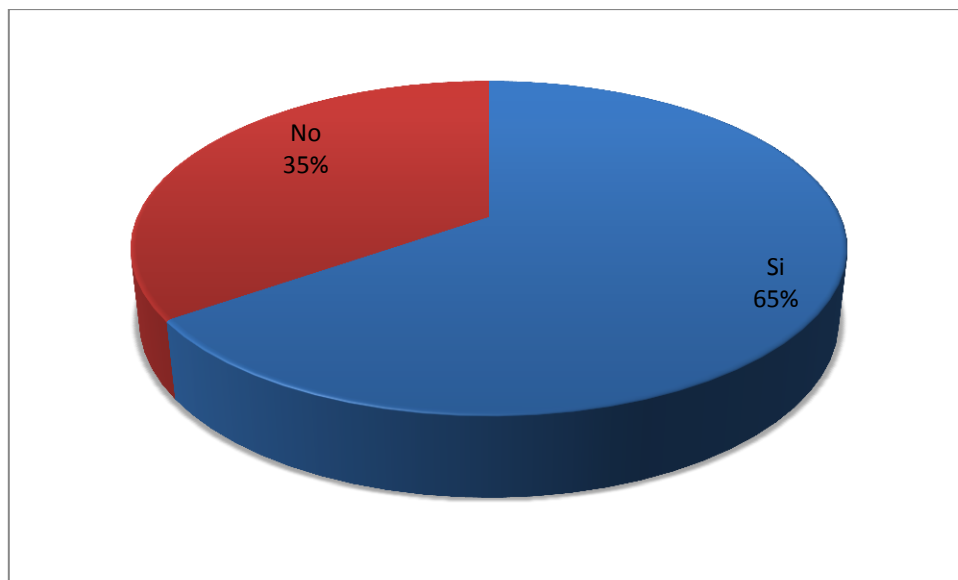
Fuente: Gráfico extraído de la página Monkey Survey mediante la cual realizamos la encuesta.

Principalmente este gráfico muestra lo que en varias oportunidades fuimos explicando, es decir, que las personas entre los 35 y 50 años son más reacias al manejo de Internet. Sin embargo estos porcentajes fueron cambiando con el paso del tiempo, ya que hoy el 52.9% respondió de manera negativa frente a un 47.1% de manera positiva.

Esto es una clara demostración que a medida que pasen los años la tecnología se va a ir afianzando en el mercado, no solo en Generaciones Y, sino también en Generaciones X, debido a que tanto Netflix como Cuevana entre otras plataformas web se centran en una campaña publicitaria como eje de sus negocios. (Capítulo 2.2.2. y 2.2.3.).

Figura 28

- 7- ¿Considera interesante la posibilidad de visualizar los mismos contenidos que ofrecen los canales que integran los packs premium desde una plataforma web? Se puede visualizar cualquier contenido en el momento que uno desee.



Fuente: Gráfico extraído de la página Monkey Survey mediante la cual realizamos la encuesta.

Como consecuencia de las diversas amenazas que generaron aquellas plataformas web, entre otras cosas con sus irrisorios precios, los canales Premium decidieron implementar sus propias plataformas.

Realizando un análisis de esto, se logra ver la gran cantidad de gente que desconoce de las mismas, pero que le sería muy interesante poder utilizarlas, no solo para ver películas sino también series o deportes.

Estas plataformas hoy en día, son las que le permiten competir no solo contra la misma industria, sino también con aquellas empresas que brindan contenidos en Internet, pagos o no. (Capítulo 1.2.)

CONCLUSIÓN

Teniendo en cuenta todas las opiniones, resultados y respuestas que se expusieron a lo largo del trabajo de campo, para finalizar con nuestro trabajo de investigación desarrollaremos una conclusión que responda a los objetivos planteados al comienzo. La resolución de todos estos objetivos, nos llevará finalmente a responder la pregunta central de esta Tesis: “¿Qué estrategias tendrán que aplicar las empresas proveedoras de canales Premium de televisión para seguir teniendo suscriptores dada la oferta de contenido a través de Internet?”.

Estamos convencidos que si las empresas que comercializan los packs Premium actúan de manera proactiva a estos cambios, planteando estrategias y basándose en el nuevo modelo de negocio B2C, podrán minimizar el riesgo que esta situación genera. Por el contrario, en caso de que se mantengan en una situación pasiva, y tomen una postura reactiva, probablemente el impacto que generen estos cambios en su rentabilidad y sus bases de suscriptores no sea el que ellos desean.

Estas empresas ya conocen el mercado, tienen antecedentes de situaciones vividas en otros países, y saben del potencial de sus competidores como Netflix (capítulo 2.2.2.). Por lo tanto, como no pueden ir cambiando paulatinamente de un modelo de negocio al otro, deberán preocuparse por analizar en qué momento hacer este gran cambio al nuevo modelo de negocios. El tiempo, las tecnologías y los negocios cambian, estas compañías deberán hacerlo también.

Para arribar a esta conclusión nos basamos en los distintos objetivos planteados. El primero se basaba en el perfil de los consumidores, el cual analizamos a partir de la encuesta principalmente, y de la entrevista con Horacio Gennari. A partir de estos estudios pudimos, por un lado, comprender la razón por la cual los clientes de los packs Premium los eligen y por otro, entender el momento en que los consumidores acceden a los contenidos. En el ítem 10 de la encuesta pudimos contemplar que aquellos encuestados que se encontraban suscriptos, alegaron preferir estos packs a través de la televisión dado que les genera una comodidad mayor y con mejor calidad que si miraran sus series o películas preferidas mediante una plataforma online. Y por otro lado, en la segunda pregunta de la entrevista que mantuvimos con Horacio Gennari discutimos sobre el concepto de “Prime Time”, y éste nos afirmó que el mismo se encuentra cerca de un proceso de extinción, por lo que ya no alcanza con simplemente poner la mejor serie o película a las 22hs (capítulo 3), sino que las empresas proveedoras de los packs deberán buscar la manera de



proveer contenido interesante a toda hora, para las distintas personas que acceden a los contenidos.

Además, es muy importante tener en cuenta la cuestión generacional, ya que según la opinión de Laura Berga de HBO, en el video Latam Pay TV Forum, las personas que aun adquieren plasmas y otros dispositivos para ver la televisión, tiene en su mayoría más de 35 años. Todos ellos cuentan con un manejo de las tecnologías y las nuevas plataformas y dispositivos mucho menor al de los integrantes de la generación Y. Esto implica una tendencia a futuro, que vendrá de la mano de los llamados “Nativos Digitales”, ya que para cuando ellos sean los dueños de los hogares, todos los modelos de negocios que hoy conocemos quedarán olvidados en el tiempo. Por lo tanto, la principal tarea que hoy en día tienen los proveedores de contenido, es tratar de encontrar la mejor manera de retener la mayor cantidad de suscriptos posibles. Para esto deberán analizar cómo podrán cautivar a estos “Nativos Digitales” a futuro, atender a la demanda de TV Everywhere, y procurar cambiar esta cultura que existe actualmente en nuestro país, donde no acostumbramos a pagar por ver series y/o películas en Internet.

Nuestro segundo objetivo se basaba en la evolución de los packs Premium contemplando el avance de la tecnología informativa. Gran parte de este dilema está expuesto en el desarrollo de la respuesta a la tercera pregunta que le realizamos a Horacio Gennari. Uno de los datos que más nos llamó la atención mientras realizábamos este trabajo fue el denominado Cord Cutting que se está desarrollando en EEUU. El impacto del mismo fue tan grande que por primera vez en la historia Time Warner cerró un cuatrimestre con baja en la cantidad de sus suscriptores, debido en gran parte al éxito de Netflix. Si bien esta información es referente a otro país, en el momento que en Argentina haya el mismo desarrollo tecnológico que en Estados Unidos, en caso de que las proveedoras de contenidos como Time Warner, no tomen las medidas necesarias, seguramente tengan el mismo resultado que hoy en día está teniendo la empresa norteamericana.

Dentro del contexto en el cual se encuentra el mercado, consideramos que las compañías proveedoras de contenidos en Argentina deberían sacar provecho de algunas situaciones. Por un lado cuentan con una ventaja en cuanto al nivel de contenidos en comparación a Netflix y de calidad en comparación con Cuevana (ambos modelos fueron expuestos en el capítulo 2). Además, pueden tomar como ejemplo los casos de países más desarrollados tecnológicamente donde este cambio ya ha sucedido, como nos comentó Horacio Gennari en la sexta pregunta de la entrevista. No hay dudas que esta situación es una amenaza para las empresas proveedoras de contenidos,



pero creemos que si se mejoran detalles del servicio y responden con medidas que sean acordes a la situación, no solo podrán reducir el impacto que pueda generar este nuevo modelo de negocios, sino que también podrían captar nuevos clientes que estuvieran interesados en una plataforma por Internet, adaptándose al modelo de proveedor de contenidos expuesto en el capítulo 2.1.7. Tal como vimos en la encuesta en los ítems 3 y 4, mucha gente optaría por suscribirse a una plataforma online, donde deban pagar un precio menor, sin depender de una grilla horaria y con la posibilidad de acceder a la misma “donde quieras, cuando quieras” como dicen los slogans de HBO GO, Moviecity Play y Hot GO. Es fundamental saber que estamos en una etapa de constante cambio debido a la tecnología, y saber adaptarse a ella podría pasar a ser la ventaja más importante para cualquiera de los competidores de este negocio.

Nuestro tercer objetivo buscaba encontrar las nuevas tendencias, y para responder al mismo nos basamos, tanto en la entrevista que mantuvimos con Horacio Gennari, como en el análisis del documento BBTVDay Miami. Como ya se mencionó, no quedan dudas que el negocio va a cambiar, y el tiempo que debemos esperar para que se de este cambio, viene dado por dos factores. Si los actuales clientes son los que generarán este cambio, adaptándose a las tecnologías que hoy están arribando, este proceso será de 5 años como mínimo. Sin embargo existe otra posibilidad, y consiste en que los proveedores de contenidos se anticipen a este cambio, modificando su modelo de negocios e impactando sobre el mercado, tratando de generar el mismo efecto que tuvo Cuevana en Argentina o Netflix en Estados Unidos.

IMPLICANCIAS

En base a la conclusión arribada, creemos que los proveedores de contenido no solo deberán preocuparse por analizar de qué manera modificarán el modelo de negocios, sino que también deberán hacer hincapié en desarrollar una comunicación eficaz para dar a conocer su producto Online. Luego del análisis, pensamos que pasar a comercializar sus productos directamente a sus consumidores es el camino a seguir. Deberán enfocarse en desarrollar nuevos contenidos, mejorar la calidad y disminuir el precio, en la medida de lo posible, para poder atraer al público en forma masiva; y lograr de esta manera, que migren de contenidos gratuitos, a estos de mayor calidad.

ANEXO

Entrevista a Horacio Gennari – Pte. Business Bureau

1)Cuál es su opinión acerca de los servicios de pack Premium ofrecidos actualmente?

Creo que estamos en el nacimiento de una nueva industria, bajo las aplicaciones streaming, que aún se encuentran de una manera muy limitada en el país debido a la poca capacidad de transmisión que presentan las redes. Aquí es donde los integrantes de este negocio, como HBO, Moviesty y Playboy van a tener que decidir quiénes son sus clientes; si se trata de los cable operadores o si el cliente es el consumidor final. De todos modos, esto seguramente se va a poder dirimir recién dentro de 2 o 3 años.

2) Qué piensa usted que buscan los consumidores al contratar este servicio?

En Business Bureau hemos realizado bastantes investigaciones al respecto. Creemos que estamos pasando de una comercialización lineal a una no lineal, donde la gente está queriendo ver televisión en todo momento y en todo lugar. Esto pone en duda algunos paradigmas como el famoso *Prime Time*, ya que anteriormente estaba estipulado entre las 22hs y 24hs, pero hoy en día a través de la *TV Everywhere* los clientes serán quienes decidan que horario será el *Prime time*, dependiendo en que momentos uno se encuentre libre y tranquilo como para mirar televisión.

3) Como cree que será el escenario futuro en cuanto a los suscriptores para estos servicios?

A nivel mundial, y fundamentalmente en los países de primer mundo, Netflix está avanzando muy velozmente, ha duplicado su base de suscriptores y para 2014 también duplicará las horas de contenidos que tiene en su librería. Paralelamente a esto, en USA, Time Warner cerró por primera vez en su historia el 1st Quarter con 300 mil suscriptores menos. Esta tendencia es llamada en Estados Unidos como *Cord Cutting*, y se basa en que la gente actualmente quiere cortar la señal de cable para pasar a estar suscripto a plataformas OTT más económicas. De todos modos, creemos que en América Latina este proceso llevará como mínimo 5 años, y particularmente en Argentina será aún más lento debido al gran número de abonados a TV paga que hay en nuestro país.

4) Cuál cree que es la estrategia de los sitios como Netflix que ofrecen contenidos online a un precio tan bajo?

Lo que está haciendo inteligentemente Netflix, es aprovechar que no tenía compromisos asumidos con algún tipo de socio, como si lo tienen Playboy o HBO con los cable operadores. Esto les permite poder llegar directamente al usuario final. Esta ventaja que tiene Netflix debido a que aplica un modelo de negocios B2C, está haciendo que los proveedores de contenidos premium se replanteen si deben continuar con su modelo de negocios actual, a través de los cable operadores, o si deben llegar al consumidor final mediante plataformas. Para esto deben analizar la conveniencia de pasar a esta nueva modalidad de venta, dado que los cable operadores no permitirían que se comercialice bajo los dos modelos paralelamente, y por lo tanto sacarían a estos canales de sus grillas.

5) ¿Cómo cree que las empresas proveedoras de servicios premium pueden contrarrestar estas amenazas?

Bueno, esta sin dudas es la pregunta del millón. Yo si fuera CEO de HBO o Moviestar me plantearía que hacer. Le vendo directamente al consumidor final a 6 o 7 USD por mes, dejando de lado mis ingresos generados por DirecTV y Cablevisión, o sigo atado a los cable operadores? Por ahora mantienen una postura conservadora, y continúan vendiendo sus contenidos mediante los cable operadores. Pero no va a faltar tanto para que estos grandes programadores que tienen contenidos muy importantes, empiecen a ofrecer de forma directa las suscripciones.

6) ¿Podría afirmarnos entonces que dentro de 5 años este negocio va a dejar de lado a los cable operadores para convertirse en un negocio directo con el consumidor final?

Sí. Tengo la sensación de que vamos a pasar de un negocio B2B a un B2C, porque la tendencia en todo el mundo es de un *Menú a la carta*. Esto viene como consecuencia de que actualmente las personas se encuentran pagando 80 o 90 canales de los que probablemente solo miran 10.

7) Le resulta una oportunidad el poder incluir a su forma de comercialización, plataformas online para proveer los servicios de los packs Premium?

Considero que es una oportunidad pero que la están utilizando con sumo cuidado, dado que aún no han sido lanzadas independientemente de las suscripciones mediante los cable operadores. En mi opinión, más que una oportunidad, es tanto desafío para las empresas proveedoras de



servicios, como una amenaza para el resto de los participantes de este negocio, dado que si finalmente estas empresas comienzan a implementar un modelo B2C, su éxito significaría un peligro para el resto.

BIBLIOGRAFÍA

- Laudon, C.K. & Traves, C.G. (2009). Modelos y conceptos de negocios del comercio electrónico. En: *E-commerce: negocios, tecnología, sociedad*. (4a.ed., pp 63-115). México: Pearson Education.
- Laudon, C.K. & Traves, C.G. (2009). Ventas al detalle y servicios en línea. En: *E-commerce : negocios, tecnología, sociedad*. (4a.ed., pp 547-627). México: Pearson Education.
- Hamel, G. (1995). En qué se diferencia la competencia por el futuro. En: *Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear las estrategias del mañana*. (1ra.ed., pp 47-74). Buenos Aires: Ariel.
- Megias, J.(2012, 2 de Octubre). Modelos de negocio de Cebo y el Anzuelo. [Mensaje 15]. Mensaje dirigido a <http://javiermegias.com/blog/>.
- Erazo, D. (2011). Qué es Netflix, cómo funciona y algo más. Recuperado el 10 de Septiembre de 2013, <http://www.culki.com/2011/09/que-es-netflix-y-como-funciona.html>.
- Rothgiesser, H. (2013, 21 de Marzo). Netflix y su nuevo modelo de negocio. *Semana Económica*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2013, de <http://semanaeconomica.com/article/cultura-y-estilo/112505-netflix-y-su-nuevo-nuevo-modelo-de-negocio/>.
- Gerscovich, M. (2011, 20 de Diciembre). Cuevana se doméstica y reinventa su modelo. *El Cronista*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2013, de <http://eleconomista.com.mx/internacional/2011/12/19/cuevana-se-domestica-reinventa-su-modelo>.
- El negocio detrás de Cuevana.tv. (s.f.). Recuperado el 17 de Septiembre de 2013, de <http://www.taringa.net/posts/reviews/12194429/El-negocio-detras-de-Cuevana-tv.html#>.
- Pardo, D. (2012, 16 de Marzo). *¿Llegó el fin de Cuevana?* BBC Mundo. Recuperado el 13 de Noviembre, de: http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2012/03/120316_tecnologia_cuevana_cierre_dp.shtml
- Multiplica (2008). *La web 2.0 y sus modelos de negocios*. Recuperado el Domingo 15 de Septiembre, de <http://icaza.es/wp-content/blogs.dir/18/files/2010/04/mx.modelosdenegocioenweb2punto0.pdf>



- Hill, C. (2012, 23 de Diciembre). Así es el fundador de YouPorn, la web porno más famosa de Internet. *Tuexperto.com*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2013, de <http://www.tuexperto.com/2012/12/23/asi-es-el-fundador-de-youporn-la-web-porno-mas-famosa-de-internet/>
- Lieberman, Al & Esgate, Patricia (2006). La revolución del Marketing del Entretenimiento: Acercando los magnates, los medios y la magia al mundo. (1a .ed.). Madrid: Atlantida Grupo Editor
- *TV Digital* (s.f.). Recuperado el 10 de Septiembre de 2013, de <http://www.movistar.cl/PortalMovistarWeb/tv-digital/canales-premium>
- *Packs de Televisión* (s.f.) Recuperado el 10 de Septiembre de 2013, de <http://vtr.com/hogar>
- *Canais Premium* (s.f.). Recuperado el 17 de Septiembre de 2013, de <http://meo.pt/conhecer/tv/canaais/premium>
- *Página Oficial Televisora Mitele* (s.f.). Recuperado el 15 de Septiembre de 2013, de www.mitele.es
- *Programación* (s.f.). Recuperado el 15 de Septiembre de 2013, de www.lasexta.com
- El sueldo promedio en las provincias (2013). Sin Mordaza, Entre Rios. Recuperado el 25 de Agosto de 2013 de <http://www.sinmordaza.info/noticia/37877-el-sueldo-promedio-de-la-provincia-es-de-5035-pesos.html>
- Ministerio de Planificación Federal Inversión Pública y Servicios (2013). Sistema Argentino de Televisión Digital Terrestre. Recuperado el 7 de Septiembre de 2013 de http://institucional.minplan.gov.ar/html/tv_digital/c.php
- Distribución por prestador de servicio. Lamac.org. Recuperado el 12 de Septiembre de 2013 de <http://www.lamac.org/argentina/metricas/distribucion-por-cable-operador/>
- *Página Oficial de Turner Argentina* (s.f.). Recuperado el 10 de Septiembre de 2013, de <http://www.turnerargentina.com/>
- *Página Oficial de Televisora Claxon* (s.f.). Recuperado el 10 de Septiembre de 2013, de <http://www.claxson.com/>
- *Página Oficial de Direct TV Argentina* (s.f.). Recuperado el 10 de Septiembre de 2013, de <http://www.directv.com.ar/programacion/moviecity>
- Gennari, Horacio (Director de Business Bureau), Laura Berga (Directora de Estrategia y Análisis de Programación en HBO), et al. (2012). Show me the numbers: The *Business*



Perspective. [Video]. Estados Unidos: Miami. Recuperado el 2 de Noviembre de 2013, de <http://www.youtube.com/watch?v=8qgeAq2QI4o>

- Crettaz, J. (2013, 18 de Octubre). Guerra en la TV: el cable crece, pero las plataformas digitales acechan. *La Nación*. Recuperado el 19 de Octubre de 2013, de: <http://www.lanacion.com.ar/1630097-guerra-en-la-tv-el-cable-crece-pero-las-plataformas-digitales-acechan>
- Gennari, T. (2013). *¿Convergencia o Divergencia? VOD – OTT – TV Everywhere*. [Diapositiva]. Miami, Estados Unidos: Business Bureau.