



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Plan de negocios:**

**Servicio OTT Lineal de Telecom  
“Skinny Bundle”**

**Autor: Tomas Nalda**

**Legajo: 17131**

**Mentor: Maria Fernanda Tamborini**

**Buenos Aires, 2018**



Universidad de  
**San Andrés**

Universidad de San Andrés  
Escuela de Administración y Negocios  
Propuesta Trabajo de Graduación

Plan de Negocios:  
**Servicio OTT Lineal de Telecom  
“Skinny Bundle”**

Autor: Tomas Nalda  
Legajo: 17131  
Mentor: Maria Fernanda Tamborini

Victoria, Buenos Aires, Argentina  
Noviembre 2018

# Índice

1. Introducción .....	3
1.1 Evaluación de la Oportunidad.....	3
1.2 Negocio Propuesto.....	12
1.3 Modelo de Negocio .....	15
2. Análisis Estratégico.....	19
2.1 Análisis FODA.....	19
2.2 Análisis 5 Fuerzas de Porter.....	23
3. Análisis del Sector e Investigación de Mercado .....	26
3.1 Sector y mercado a ingresar.....	26
3.2 Descripción del mercado a ingresar .....	27
3.3 Tamaño del mercado según tipo de establecimiento .....	30
4. Plan de marketing.....	31
4.2 Precio .....	34
4.3 Plaza.....	35
4.4 Promoción.....	36
5. Operaciones .....	37
6. Costos, Finanzas e Inversión.....	39
6.1 Inversión Inicial.....	39
6.2 Análisis de Costos.....	40
6.3 Análisis de Ingresos .....	43
6.4 Financiación .....	44
6.5 Estado de Resultado .....	44
7. Equipo .....	45
8. Aspectos Legales .....	46
9. Plan de Implementación y Riesgos .....	47
9.1 Implementación .....	47
9.2 Riesgos .....	49
10. Conclusiones .....	50
11. Bibliografía.....	52

# 1. Introducción

## 1.1 Evaluación de la Oportunidad

### Tendencia del Mercado de Video

Como enuncia el estudio de Accenture “Bring TV to Life” (2017) en los últimos 15 años, el video ha sido la única rama de la industria de medios que pudo eludir el impacto de la innovación digital. Por industria de video nos referimos a la cinematográfica, entretenimiento en el hogar, TV paga y publicidad. Esta ha permanecido relativamente inmune a las tendencias que impactaron la música y otras ramas de la industria de medios.

Estamos en un momento donde la industria en si está sufriendo una transformación. Esta transformación pone en juego el valor del mercado de video global que supera los \$500 billones de dólares.<sup>1</sup> En varias ramas de la industria de video, como la TV paga, nos encontramos con que el crecimiento comienza a disminuir y las empresas ya establecidas tienen el reto de capturar nuevo crecimiento mientras protegen su negocio existente. Para lograr éxito, hay que tomar decisiones críticas sobre cómo posicionarse en la nueva cadena de valor que se está generando.

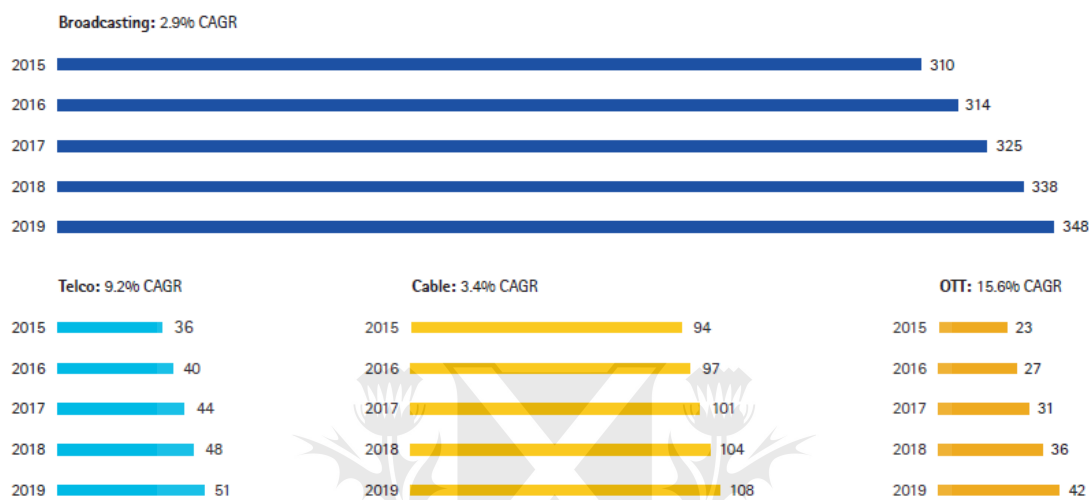
En esta nueva cadena la importancia de la infraestructura, como las redes de distribución y los “set top box” y la relación tradicional con los clientes está perdiendo peso. La nueva era digital trae importancia a conceptos como el alcance, la calidad de la experiencia, operaciones basadas en patrones del consumidor y semejanza de uso a través de dispositivos.

---

<sup>1</sup> Accenture Digital Video (2017) “Bring TV to Life VII”, Fecha de consulta: 01/10/2018, Sitio Web: [https://www.accenture.com/t00010101T000000Z\\_\\_w\\_/cl-es/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Secure/pdf-no-index-1/Accenture-Bringing-TV-to-Life-V2.pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/t00010101T000000Z__w_/cl-es/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Secure/pdf-no-index-1/Accenture-Bringing-TV-to-Life-V2.pdf#zoom=50)

En la Figura 1 podemos observar que el segmento de los OTT (servicios over the top) es el que presenta mayor crecimiento, con un CARG de 15,6%. Este crecimiento se espera que continúe en los próximos años.

**Figura 1.** Comparación de crecimiento digital y crecimiento tradicional en TV paga.

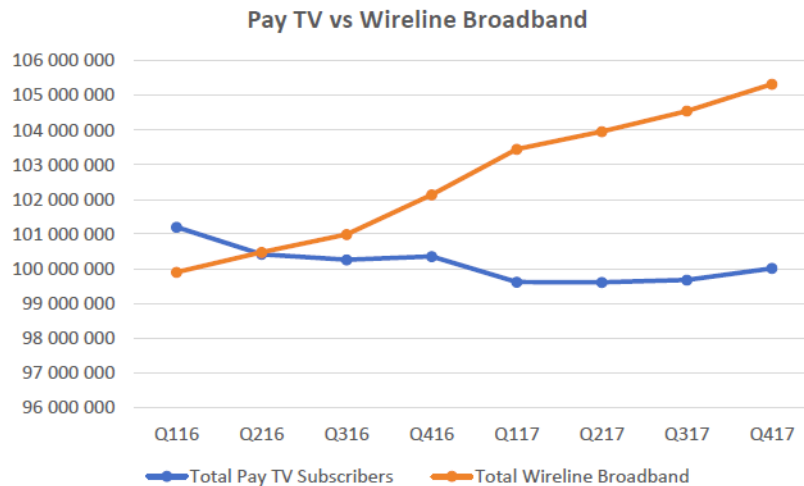


Fuente: PWC y SNL Kagan, 2016

En Estados Unidos podemos observar un claro ejemplo de cómo el mercado comienza una etapa de transformación. Como se muestra en la Figura 2, si observamos la evolución de clientes nos encontramos en un punto en donde a partir de 2016 la cantidad de clientes de Banda Ancha supero a la de TV Paga y siguió creciendo con un ratio de 1% trimestral.<sup>2</sup> De esta forma crecen los hogares disponibles para nuevas suscripciones de OTT, mientras que por el otro lado la TV Paga muestra un estancamiento.

<sup>2</sup> Databox Webinar (2017) "Principales tendencias de la fiebre del OTT", Fecha de consulta: 10/10/2018, Sitio Web: <http://databox.com/webinar/us-main-trends-ott-fever/>

**Figura 2.** Comparación de crecimiento de TV paga e Internet en USA



Adentrándonos en la TV Paga, si tomamos la información de la Figura 3, el mercado de clientes en USA bajó de 101 millones en 2016 a 100 millones en 2017. Pero el dato que dispara una clara evidencia de la transformación del mercado es que la TV Paga tradicional perdió un 5,7% de su base de suscriptores, afectando tanto a Cable, Satelital e IPTV.<sup>3</sup>

Esta pérdida que experimentó la TV Paga tradicional tiene su contrapartida en un crecimiento de 4.5 millones de suscriptores en los servicios OTT lineales. Esto permitió que la TV Paga se mantenga estable en un promedio de 100 millones de clientes. Tomando el share de mercado a nivel tecnologías (Cable, Satelital, IPTV y OTT Lineal) encontramos que el OTT Lineal representa un 6% igualando a IPTV, mientras que Cable tiene un 57% y Satelital un 31%.<sup>4</sup> Pero el dato que hay que seguir es que de 2016 a 2017 el share de OTT Lineal paso de 1% a 6% y se espera que la tendencia siga aumentando.

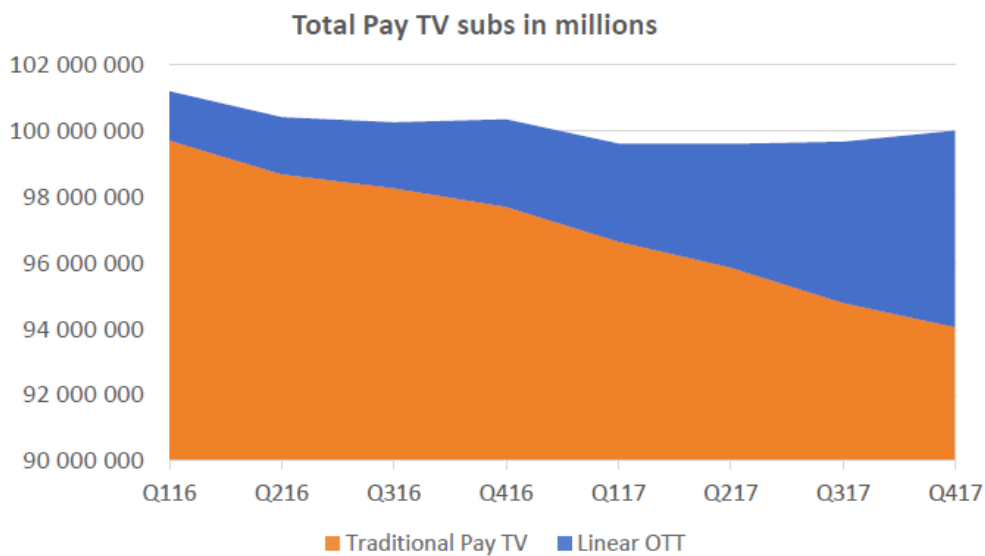
<sup>3</sup> Daxis Webinar (2017) "Principales tendencias de la fiebre del OTT", Fecha de consulta: 10/10/2018, Sitio Web:

<http://daxis.com/webinar/us-main-trends-ott-fever/>

<sup>4</sup> Daxis Webinar (2017) "Principales tendencias de la fiebre del OTT", Fecha de consulta: 10/10/2018, Sitio Web:

<http://daxis.com/webinar/us-main-trends-ott-fever/>

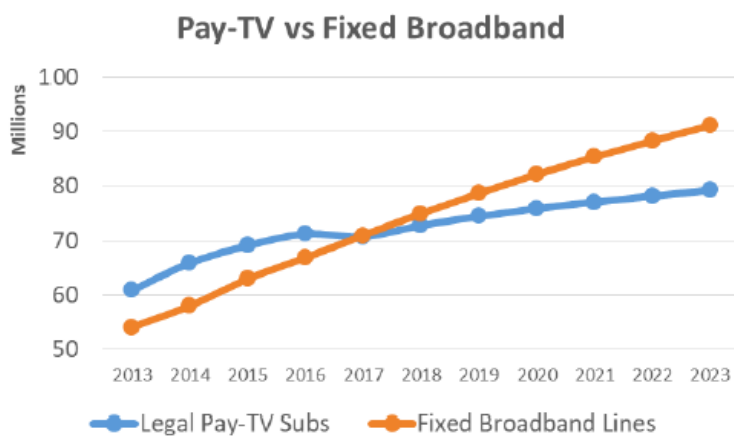
**Figura 3.** Evolución de Clientes TV Paga (USA)



Fuente: Dataxis, 2017

A nivel Latam nos encontramos con un mercado que está transitando algo similar. Vemos que la cantidad de suscriptores de Banda Ancha superó a los de TV Paga, pero a diferencia de USA la TV Paga todavía sigue creciendo, aunque a un ratio menor.

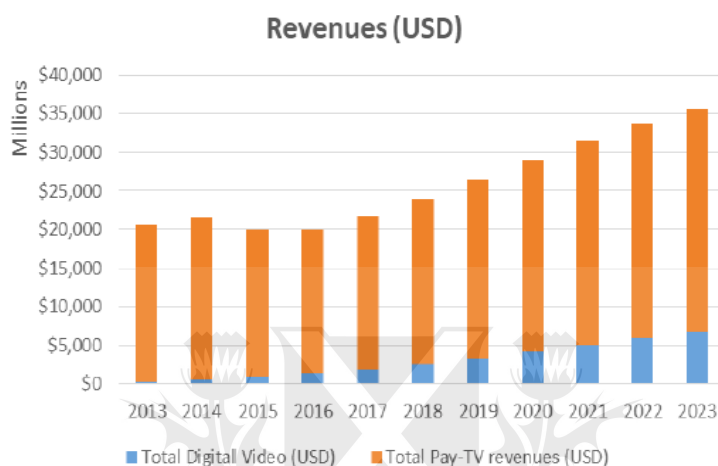
**Figura 4.** Comparación de crecimiento de TV paga e Internet (Latam)



Fuente: Dataxis, 2018

En cuanto a revenues para la región Latam, como se muestra en la Figura 5, para lo que es TV Paga se estima que para 2019 alcance los \$24.000 millones de dólares, luego llagando en 2023 a \$29.000 millones. En el caso de OTT para 2019 se estiman \$3.000 millones de dólares y para 2023 \$7.000 millones.<sup>5</sup>

**Figura 5. Revenue TV Paga y OTT (Latam)**



Fuente: Dataxis, 2018

Estos datos evidencian que los cambios que están afectando la industria de video no son una tendencia local y puntual de una región determinada, se trata de un impacto global. La principal cause de esta transformación es la innovación tecnológica que a su vez genera cambios en los patrones de consumo de los clientes. Estos cambios cada vez son más acelerados, por ende, las empresas deben adoptar un modelo ágil que les permita adaptarse a los cambios.

### **Beneficios de los OTT Standalone lineales**

En el mercado de TV paga actual hay varios factores que muestran un cambio en los patrones de consumo. Según una encuesta realizada por Ericsson ConsumerLab (2017) entre los factores más importantes para la elección de un servicio se encuentra el precio, valorado con un 74%, seguido por el contenido disponible con un 71% y que no sea con contrato vinculante 69%. Viendo la

<sup>5</sup> Dataxis Webinar (2018) "TV Paga en América Latina 2023", Fecha de consulta: 10/10/2018, Sitio Web: <http://dataxis.com/webinar/pay-tv-latin-america-2023-new-dataxis-forecasts/>



satisfacción de los clientes con respecto a diferentes factores encontramos que sólo el 49% se encuentra satisfecho con el precio y el 55% con la oferta de contenido recibida.

Tomando estos números, podemos inferir que la oferta tradicional de TV Paga se está quedando en el pasado y requiere de un cambio. La aparición de los OTT standalone lineales surgen en respuesta a este descontento que hay en el mercado. La industria comienza a entender que los clientes quieren “ver lo que ellos quieren, cuando quieren y donde quieran”. Este nuevo servicio busca satisfacer la necesidad de estos clientes por lo que su oferta se basa en 3 pilares:

- Grilla de señales lineales customizable + VOD
- Servicios sin contrato
- Eliminar la restricción de operar con una red de distribución propia

Un claro ejemplo sobre esta nueva rama de servicios es el implementado por la empresa Sling TV, perteneciente al operador satelital Dish. Sling TV presenta una oferta customizable que permite al usuario configurar el servicio y contratar el contenido que realmente le interesa. En el siguiente cuadro se podrá observar un resumen de la oferta:

Universidad de  
San Andrés

Características	Sling TV
Compra de Servicio	1) Crear Cuenta; 2) Seleccionar Plan; 3) Forma de Pago
Crear Cuenta	Mail y Contraseña
Forma de Pago	Tarjeta de Crédito
Plan Básico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orange: \$20/mo, 25+ ch</li> <li>• Blue: \$25/mo, 45 ch</li> <li>• Orange + Blue: \$40/mo, 50 ch</li> </ul>
Extras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Add-on packs desde \$5</li> <li>• Premium \$5-\$15</li> <li>• Paquetes Internacionales \$5-\$10</li> <li>• Cloud DVR (50hs) \$5</li> </ul>
Trial	Gratis por 7 días
Tipo de Suscripción	Mensual, sin contrato, cancelar en cualquier momento
On Demand	Si
DVR	Si (\$5/mo 50hs)
PPV	Si
Streams	1, 3 o 4 dependiendo la suscripción
REPG	72hs en canales habilitados
Start Over	Si
Perfiles	1
4K	No

Fuente: Elaboración propia a partir de la web Sling TV

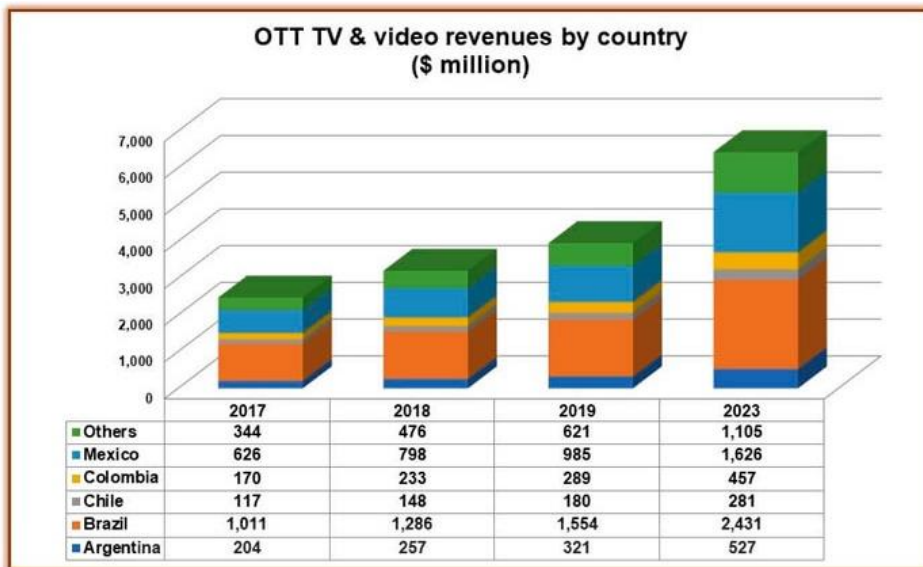
Tomando en cuanto la oferta que propone Sling TV queda evidenciado que Dish busca responder a la transformación en el mercado de la TV paga y satisfacer los nuevos patrones de consumo. Con esta oferta el cliente puede armar un producto más barato, con el cometido que desea, sin contratos y sin necesidad de un set top box (STB) dedicado en su domicilio.

### Situación actual en Argentina

Como se pudo observar anteriormente en las tendencias del mercado, tanto en USA como Latam se observa un comportamiento similar en el cual el crecimiento de los servicios de TV Paga tradicional se estancan y empiezan a ganar terreo los servicios OTT.

Si nos enfocamos en Argentina encontramos con que se estima que para 2019 se espera que los revenues del mercado OTT sean de \$321 millones de dólares y ascendería a \$527 millones para 2023. Estos valores muestran un crecimiento de 67% en 4 años.

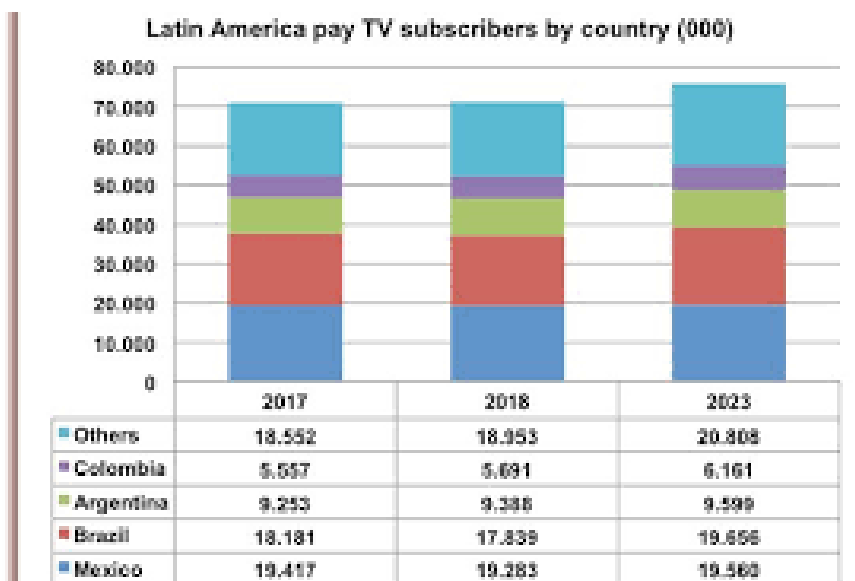
**Figura 6. Revenue OTT Argentina**



Fuente: Digital TV Research (2017)

Si miramos los servicios de TV Paga tradicionales, observamos que en Argentina se estima que la cantidad de suscriptores tenga un crecimiento muy bajo (2%) entre 2018 y 2023. De esta forma se ve reflejada la situación global en la que los mercados de TV Paga tradicionales se encuentran estancados y por ende este tipo de empresas deben innovar.

**Figura 7. Suscriptores TV Paga Argentina**



Fuente: Digital TV Research (2017)

Según Bygrave y Zacharakis (2007) existen 5 áreas que deben comprenderse para analizar la viabilidad de una idea. En primer lugar, están los clientes, en este caso para el lanzamiento el enfoque se realizará sobre los denominados Cord Cutters (clientes que tuvieron un servicio tradicional y lo dieron de baja) y los Cord Nervers (individuos que nunca fueron suscriptores de un servicio tradicional). Si extrapolamos la información de GFK (2017), en USA estamos hablando de que 21% de la población es “cordless”, o sea que no tiene servicio de Tv Paga., ya sea cord cutters o cord nevers. Bajo este esquema tenemos un cliente bien definido al que se quiere abordar siendo así nuestro PTA (primary target audience). Además, este segmento esta demográfica y psicológicamente definido.

La segunda y tercera área a considerar son los proveedores y competidores que serán analizados más adelante. En cuarto lugar, se encuentra el gobierno quien estable las reglas de juego a través del Enacom (Ente Nacional de Comunicaciones). Actualmente se sigue analizando cómo se deben tratar los servicios OTT ya que surgieron diversas controversias por los casos de OTT extranjeros que en un principio no tributaban en el país. Actualmente no hay una regulación que impida implementar un servicio de estas características a nivel país. De modo que bajo el paraguas de Telecom no debería existir ningún problema para brindarlo.

Finalmente, la última área a considerar es el ambiente global. Como revisamos anterior mente este fenómeno de crecimiento de los OTT se da a nivel global con algunas diferencias por región. De todas formas, nos encontramos frente al comienzo de un nuevo mercado que tiene mucho por crecer en los próximos años. Además, inicialmente pensamos en un lanzamiento nacional, pero en el futuro este puede expandirse a otros países ya que es un servicio que no requiere tener una red propia de distribución.

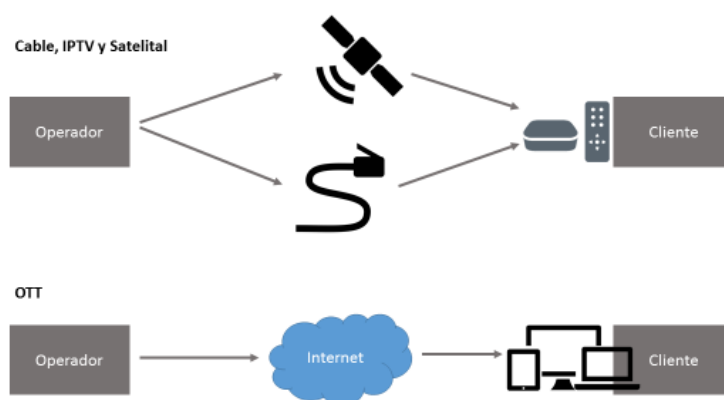
## 1.2 Negocio Propuesto

La idea central del proyecto consiste en que Telecom (recientemente fusionada con Cablevisión Fibertel) implemente un nuevo servicio que consiste en un OTT lineal standalone. Como autor de esta propuesta aclaro que actualmente me encuentro trabajando en Telecom y más específicamente en el área de producto. Dentro del scope de mi posición desempeño el rol de Product Owner para la plataforma de video Flow que comercializa Telecom. Bajo esta responsabilidad soy responsable por la evolución de la plataforma tomando como input el feedback del mercado y las tendencias globales.

Lanzar un servicio OTT lineal standalone implica brindar un servicio de TV lineal + VOD (video on demand) a través de internet evitando tener que pasar por una red dedicada y tener que instalar un set top box en el domicilio del cliente

Actualmente en Argentina todos los servicios de TV Lineal se brindan a través de las tecnologías de Cable, Satelital e IPTV. Estos servicios se dan a través de redes dedicadas como se puede observar en la Figura 6. En el caso de los servicios Satelitales el cliente debe instalar una antena en su domicilio ya que esta permite deceptorar el contenido enviado por el satélite y debe contar con un STB (set top box) para poder observar el contenido en las TVs del domicilio. En el caso de Cable e IPTV el cliente puede contratar el servicio siempre y cuando se encuentre dentro de la zona en la cual se tendió la red cableada y requiere un STB en el domicilio. En ambos casos el cliente tiene que esperar que envíen un técnico para que realice la instalación pertinente.

**Figura 8.** Solución de OTT vs Satelital, Cable e IPTV



Fuente: Elaboración propia

En el caso del contenido VOD (contenido a demanda) actualmente se brinda bajo la modalidad de OTT, pero como bien dice el nombre solo presenta contenido a demanda ya sea a través de la modalidad SVOD (Netflix) que implica una suscripción mensual o TVOD (Google Play Películas) que implica el alquiler de un contenido por un tiempo determinado. De todas formas, más adelante se realizará un análisis de mercado.

El servicio que se propone se basa sobre la actual plataforma que tiene Telecom que se la conoce como Flow. Esta plataforma es el servicio de TV Everywhere que comercializa en el mercado. En el cuadro siguiente se podrán ver las principales diferencias entre un servicio OTT y TV Everywhere<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Dataxis Webinar (2017) "Pay TV Everywhere y agregación de OTTs en las Américas", Fecha de consulta: 10/10/2018, Sitio Web: <http://dataxis.com/webinar/pay-tv-latin-america-2023-new-dataxis-forecasts/>

	OTT ( Over the Top)	TV Everywhere
Concepto	Es un servicio separado del que ofrece como TV Paga el operador con red dedicada	Es parte del servicio de TV Paga del operador con red dedicada
Actor	Operador o un Tercero	Es el Operador o un Tercero en alianza con el Operador
Dispositivos	Transmite a múltiples dispositivos	Transmite a múltiples dispositivos y tiene un STB dedicado
Facturación y Cobro	Directo al cliente o a través de un agregador independiente de la suscripción a TV paga	Parte de la suscripción al servicio de TV Paga como básico o premium.
Distribución	Internet	Internet y Red dedicada

Sumada a las diferencias que se señalan en el cuadro anterior el servicio ofrecido va a tener características que permitirán que sea más flexible y por ende se acomode a las diferentes necesidades que presenta cada segmento en el mercado. El cuadro a continuación resume las principales diferencias que más adelante en el plan de marketing se detallaran:

	Flow OTT Standalone	Flow TV Everywhere
Contenido Lineal	Paquetes de señales por genero de contenido	Única grilla con +200 canales
Contenido Premium	4 packs (HBO, FOX, Adultos y Futbol)	4 packs (HBO, FOX, Adultos y Futbol)
Contenido VOD	FVOD (catch up) (\$), SVOD y TVOD	FVOD (catch up), SVOD y TVOD
Calidad de Video	HD	HD
Funcionalidades Base	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda</li> <li>• Recomendaciones</li> <li>• Favoritos</li> <li>• Perfiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda</li> <li>• Recomendaciones</li> <li>• Favoritos</li> <li>• Perfiles</li> </ul>
Funcionalidades Avanzadas	<p>Esta funciones se comercializan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grabaciones (12hs)</li> <li>• Comprar 12hs de grabaciones</li> <li>• Reiniciar un contenido lineal</li> <li>• Ver contenidos lineales de las ultimas 24hs</li> <li>• Stream simultáneos: 2</li> <li>• Comprar 1 stream simultáneos más</li> </ul>	<p>Incluidas en el valor salvo las que tiene (\$)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grabaciones (24hs)</li> <li>• Comprar 50hs de grabaciones (\$)</li> <li>• Reiniciar un contenido lineal</li> <li>• Ver contenidos lineales de las ultimas 24hs</li> <li>• Stream simultáneos: 2</li> <li>• Comprar 2 stream simultáneos más (\$)</li> </ul>
Dispositivos Compatibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smartphones (IOS y Android)</li> <li>• Tablets (IOS y Android)</li> <li>• Web Cliente (Chrome, Explorer, Safari, Firefox)</li> <li>• Smart TV (Samsung y LG)</li> <li>• Android TV</li> <li>• Chromecast</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• STB (set top box)</li> <li>• Smartphones (IOS y Android)</li> <li>• Tablets (IOS y Android)</li> <li>• Web Cliente (Chrome, Explorer, Safari, Firefox)</li> <li>• Smart TV (Samsung y LG)</li> <li>• Android TV</li> <li>• Chromecast</li> </ul>
Modelo de Contratación	Sin Contrato	Contrato
Método de Pago	Tarjeta de Crédito o Mercado Pago	Efectivo, Débito en cuenta o Débito automático
Periodo de Prueba	7 días	-
Requiere Instalación?	No	Si
Red Dedicada	No	Si

Como se puede apreciar, las características del servicio OTT Standalone generan una flexibilidad que permite al operador ser una plataforma de fácil

acceso, atractiva y donde pueden encontrar el contenido apropiado para cada tipo de cliente. El cliente actual demanda una personalización que requiere cambios en la forma de pensar un servicio de TV. Según el white paper de la empresa Nagra, los ejecutivos de la industria creen que el precio del contenido y la forma de paquetizarlo son dos áreas de suma importancia donde hay una oportunidad de negocio. En el artículo señalan que el 78% de los ejecutivos cree que hay que migrar de las grillas únicas a un modelo “skinny bundle” en el cual se generan grillas personalizadas.<sup>7</sup>

El nuevo servicio se basa sobre esta posibilidad de paquetizar la grilla lineal. Esto permite que un cliente al dar de alta el servicio vía web puede seleccionar los paquetes de canales que le interesa. Por ejemplo, un cliente que solo mira deportes y canales de aire puede contratar los paquetes Deportes y Canales de Aire y de esta forma no debería pagar por el resto de los canales que no le interesan. Del mismo modo un cliente podrá seleccionar si quiere adquirir o no las funcionalidades avanzadas del servicio permitiendo crear un servicio a la carta y con la posibilidad de ir modificándolo acorde a sus necesidades.

### 1.3 Modelo de Negocio

Según el libro Business Model Generation de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), se presenta el modelo de negocios CANVAS. Este ayuda a describir como una empresa crea, entrega y captura valor. En esta sección los usaremos para poder explicar el proyecto de negocio propuesto.

#### **Segmento de Mercado**

El mercado objetivo para este servicio OTT Standalone son aquellos clientes denominados como Cord Cutters (clientes que se dieron de baja del servicio de TV Paga tradicional) o Cord Never (clientes que nunca tuvieron servicio de TV

---

<sup>7</sup> Nagra white paper (2017) “Pay TV innovation forum global landscape 2017”, Fecha de consulta: 14/10/2018, Sitio Web: <https://dtv.nagra.com/document-center>



Paga tradicional). Este segmento no se encuentra atraído a los servicios tradicionales ya que buscan flexibilidad.

### **Propuesta de Valor**

En términos de propuesta de valor, el aspecto más destacado de este nuevo servicio es la posibilidad de crear una grilla de señales lineales acorde a las necesidades de cada cliente. Esto permite ir customizando la grilla a medida que los gustos vayan cambiando y lo único que tiene que hacer el cliente es ingresar a la web y seleccionar que paquetes de géneros desea contratar. El siguiente aspecto importante es la posibilidad de contratar un servicio sin contrato mensual. Esto significa que no hay un tiempo de permanencia, el cliente puede pedir la baja cuando lo desee. Por último este servicio no requiere de una instalación en el domicilio del cliente. El servicio OTT funciona a través de internet y se puede consumir a través de los dispositivos que el cliente pueda tener en su domicilio (smartphones, tablets, Smart TV, notebooks, Chromecast).

### **Canales y Relación con los Clientes**

En cuanto a los medios por los cuales la empresa se comunica con sus clientes y viceversa (Venta y Postventa) el proyecto propone que para la comercialización las Redes Sociales serán el medio de mayor importancia. El segmento de cord cutters y cord nevers son altamente tecnológicos y heavy users de las redes sociales. Este medio permite llegar con un mensaje basado en la personalización del servicio acorde a los gustos de cada usuario. También se utilizarán medios con la Web para hacer publicidad y generar clientes, pero también será un medio de contacto del cliente para poder canalizar consultas y dudas sobre el servicio. Además, la web será el espacio por medio del cual podrán customizar su servicio y seleccionar la combinación de posibilidades que mejor se adecue. Por último, se encuentra el contact center que podrá tomar ventas, pero se estima que su uso será para canalizar dudas y reclamos. Los llamados se intentarán resolver de forma automatizada a través del IVR y de ser necesario serán atendidos por un representante para solucionar algún problema o duda que tengan.

## **Fuentes de Ingreso**

Con el modelo propuesto los ingresos provienen de la suscripción al servicio, el alquiler de contenido (TVOD) y la publicidad en la plataforma. En el caso de la suscripción encontramos que el precio se construye a partir de cómo se configura el servicio por parte del cliente. Esto significa que deberá seleccionar qué paquetes de señales lineales quiere, paquetes Premium, suscripción a VOD y funcionalidades avanzadas. Además, una vez dado de alta el servicio el cliente podrá realizar el alquiler de contenido por un determinado tiempo el cual se abona de forma one shot por el contenido consumido. Por último, se encuentra la publicidad en la plataforma que se puede dar a través de inserción de video en canales lineales negociando con los dueños de las señales y también a través de la inserción de un pre roll, mid roll o end roll en los contenidos VOD.

## **Recursos Claves**

Los recursos considerados como activos necesarios para el funcionamiento del negocio son la plataforma de video y los contenidos. Con respecto a la plataforma de video se utilizará la que actualmente tiene Flow ya que cumple con todos los requisitos para poder implementar el servicio. Lo que si se deberá crear es un servicio en el CRM con las reglas necesarias que permitan cumplir los descrito anteriormente como propuesta de valor. El otro activo esencial son los contenidos (señales lineales y vod), ya que lo que se comercializa es un servicio que entrega contenidos al usuario final.

## **Actividades Claves**

En cuanto a las actividades claves del negocio podemos identificar la oferta de contenido, la experiencia de usuario y el motor de recomendaciones. La oferta de contenido es el punto más importante ya que es necesario para que el negocio funcione y atraiga a los usuarios. Es importante entender el consumo de contenido para poder ofrecer lo que realmente valoran los usuarios. Este debe ser un proceso de feedback constante que se debe monitorear para poder anticiparse al mercado. El motor de recomendaciones es un mecanismo que

debe estar muy aceitado ya que es la herramienta de software que permite generar ofertas de contenido inteligentes y personalizadas. Por último, se encuentra el concepto de user experience, esto implica tener una plataforma que sea user fiendly lo cual permita una navegación fluida, con acceso rápido al contenido.

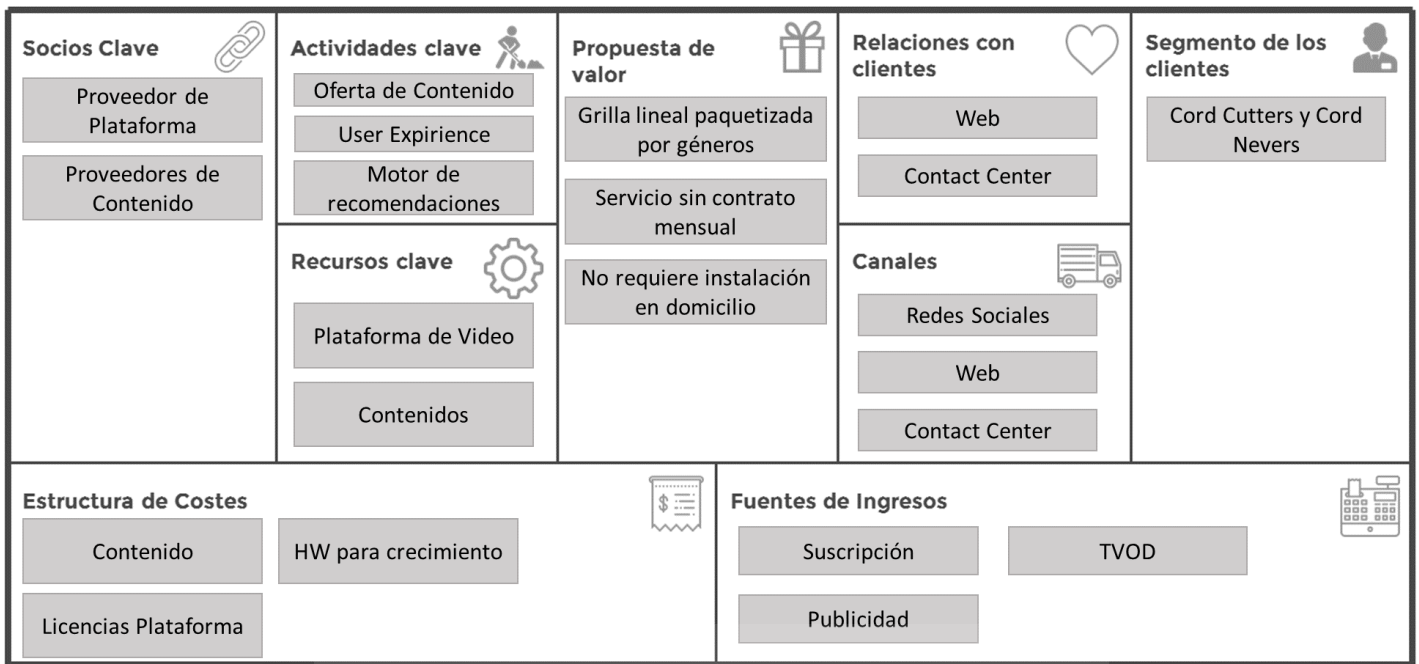
### **Asociaciones Clave**

Cuando se habla de socios clave, se observa a los proveedores como eje central. En este caso el proveedor de la plataforma de video, ya que es el que nos brinda el HW y SW para poder brindar el servicio a nuestros clientes. Es una relación que abandono el concepto de proveedor para convertirse en un socio estratégico ya que se trabaja día a día para mejora la plataforma y poder brindar un servicio de excelencia. Por otro lado, se encuentran los proveedores de contenido que son los que proporciona el contenido y con los cuales se debe mantener una relación muy estrecha ya que el contenido genera una diferenciación en el mercado.

### **Estructura de Costos**

En cuanto a los costos, podemos encontrar que los más importantes son el contenido y las licencias de SW en cuanto a costo variable ya que dependen de la cantidad de clientes y se puede apalancar con los clientes que ya perteneces a Flow en su versión TV everywhere. Además, los costos de HW son importantes ya que para mantener el crecimiento de la plataforma se requiere planificar la compra de HW.

**Figura 9.** Business Model Canvas



Fuente: Elaboración propia

## 2. Análisis Estratégico

### 2.1 Análisis FODA

Para analizar la industria y la posición de la empresa en su entorno se realizará un análisis de la relación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y de las Oportunidades y Debilidades del entorno (Matriz FODA).

**Figura 7.** Cuadro FODA



Fuente: Elaboración propia

## Fortalezas

En primer lugar, este servicio les ofrece a los clientes una **oferta customizable**. Actualmente los servicios de TV Paga tradicional en el mercado ofrecen una suscripción con una cantidad de canales determinada por la empresa y los clientes no tienen opción de modificarla, salvo por la adición de algunos paquetes de señales premium. La propuesta busca orientarse en el patrón de consumo de los usuarios generando un nuevo modelo en el cual la grilla de señales es configurable a través de paquetes por género de contenido. Sumado a la configuración de señales, el cliente puede seleccionar si desea adicionar funcionalidades avanzadas, como grabar, acceder a vod, ver programas lineales desde el inicio o que hayan pasada hace 24hs. (+5)

En segundo lugar, tenemos la **plataforma de video** que se utiliza para brindar este servicio. No es una plataforma nueva, por lo que ya tiene un camino recorrido y se encuentra funcionando actualmente en el mercado. La experiencia de usuario ya fue probada por el mercado y en base a el feedback provisto se fue modificando para lograr tener una experiencia de usuario acorde a la necesidad de los clientes. Además, cuando se implementa por primera vez este

tipo de plataforma la curva de aprendizaje organización y el perfeccionamiento de la misma lleva tiempo, ya que como todo hardware y software requiere su configuración y testeo para evitar cualquier tipo de problemas (+4)

En tercer lugar, el **alcance y escala** que actualmente tiene Flow en el mercado nos permite poder contar con un producto relativamente rápido y no hay que incurrir en costos demasiado grandes. Además, como menciona el concepto del OTT, al no requerir de una red de distribución propia el servicio se puede comercializar a nivel país, logrando acceder a plazas en las cuales actualmente Telecom no posee red y por ende no estaba comercializando ningún tipo de servicio. (+3)

Por último, encontramos la **simplicidad en la contratación** del servicio por parte del cliente. Se apunta a un servicio que no tenga un contrato mensual, la idea es adaptarse a la modalidad OTT en la cual el servicio se contrata y se puede dar de baja en cualquier momento. Además, implementar el pago online con el uso de la tarjeta de crédito o alguna plataforma online de pago, como Mercado Pago, genera un circuito más simple para el cliente. (+3)

## **Debilidades**

Este modelo busca reducir las debilidades de los modelos actuales de servicios de TV Paga, pero de todas formas nos encontramos con algunos.

En primer lugar, encontramos que uno de los activos más importantes son los contenidos que el servicio puede ofrecer a los usuarios. Estos contenidos se obtienen a través de la **negociación con proveedores de contenidos** y actualmente están acostumbrados al modelo tradicional de TV Paga que implica contratar casi todas las señales que ofrecen para sumarlas en la grilla de tv. Bajo esta nueva tendencia de la personalización y un posible servicio de tv paga a la carta es necesario trabajar con ellos para entender que el mercado se está moviendo y que los cambios deben ser en conjunto. (-3)

En segundo lugar, observamos que el mercado de la TV Paga, es un **mercado tradicional**, que le cuesta adaptarse a la innovación y nuevos cambios. El servicio propuesto propone abandonar el concepto de servicio de TV Paga a través de una red propia y la necesidad de una instalación en el domicilio del cliente. En varios segmentos esto puede ser un cambio demasiado abrupto, pero en el segmento de cord cutters o cord nevers esto no debería ser un gran impacto. (-2)

### **Oportunidades**

Como se pudo observar anteriormente el crecimiento de los OTT es una **tendencia global** que busca responder frente a un cambio en los patrones de consumo de los usuarios. Los servicios tradicionales se caracterizan por ser poco flexibles de modo que se ataca todo el mercado con la misma oferta. Este modelo busca basarse en los patrones de consumo y por ende ir evolucionando y generando sustentabilidad. (+4)

Ser el **primer jugador** de este tipo de servicios de OTT lineal standalone genera una ventaja competitiva frente a posibles nuevos jugadores. Permite posicionarse como la marca referente en este tipo de servicio. (+3)

### **Amenazas**

En cuanto las amenazas, la tendencia global que se viene dando en el mercado de la TV puede dar lugar a que entren **nuevos jugadores**. Estos nuevos jugadores pueden ser locales, como bien pueden ser los operadores actuales (Telecentro, Directv, Telefónica, Claro, etc) o también pueden ser empresas externas al mercado que con inversión pueden entrar ya que para poder dar el servicio no se requiere de una red propia. De todas formas, esta posible apertura a nuevos jugadores generaría una transformación en el mercado generando una mayor cantidad de servicios enfocados en las necesidades del consumidor y por ende una evolución más rápida. (-3)

Como conclusión, se puede observar que el análisis demuestra un panorama favorable en donde las fortalezas propias y las oportunidades exógenas superan los puntos negativos del análisis.

## **2.2 Análisis 5 Fuerzas de Porter**

Para entender el micro-entorno se desarrollará un análisis de las 5 fuerzas de Porter con el fin de detallar las características de la industria en donde busca desarrollarse el proyecto.

### Rivalidad entre Competidores: **MODERADA**

En el mercado de OTT argentino, todavía no hay una propuesta similar a la que se plantea en este proyecto. Hay servicios de OTT, pero principalmente basado en contenido VOD, ya sea SVOD (una suscripción que permite acceder a un catálogo de contenidos) o TVOD (plataforma de alquiler o compra de contenidos). De todas formas, hay que tener en cuenta que Telecom no es la única empresa de TV Paga tradicional, existen otros operadores de TV Paga que pueden adoptar por un posicionamiento similar y lanzar un servicio OTT standalone lineal.

- Moderado grado de crecimiento de la industria
- Moderada tendencia a competir por precio
- Media lealtad de los clientes
- Alto flujo de información

Como se mencionó con anterioridad hay una tendencia global en la cual se observa un cambio en los patrones de consumo en el mercado de TV Paga lo cual genera un crecimiento en la oferta de OTT. Sumado a esto hay que resaltar la aceleración en la innovación tecnológica la cual modifica las formas en las cuales se puede ver contenido y cada vez crece más el consumo a través de dispositivos móviles. En el mercado de TV Paga encontramos operadores que presentan distintos rangos de precio, que a su vez reflejan servicios de diferentes calidades. Esto también implica que el cliente no tenga una fuerte lealtad.



Además, en este mercado observamos que el flujo de información al cliente es alto lo cual permite que esté al día sobre que ofrece cada empresa y pueda elegir lo que satisface sus necesidades.

#### Amenaza de Nuevos Competidores: Moderada

- Moderada tendencia de cambio a otro competidor
- Alto costo de desarrollo de marca
- Alto costo economías de escala
- Moderado costo de experiencia acumulada

En cuando a la amenaza de nuevos competidores encontramos que el cambio a otro competidor es moderado. Es cierto que los contenidos que se ofrecen se pueden ver replicados en otros servicios, pero la plataforma de video aporta una experiencia de usuario que en muchos casos el cliente no quiera cambiar. En el mercado de la TV Paga la inversión que se realiza para generar un posicionamiento de marca positivo es muy alta, por lo que de querer ingresar en el mercado la empresa deberá hacer una fuerte inversión para lograr el posicionamiento deseado. Este tipo de servicios requieren en un alto volumen de clientes para poder ser rentables, por lo que ingresar puede no ser una tarea sencilla ya que inicialmente sus costos pueden ser demasiado elevados. Lo mismo sucede con la experiencia acumulada de la empresa. Nuevas empresas deben lidiar con otras que ya tienen el conocimiento del mercado como así también plataforma y procesos aceitados.

#### Amenaza de Sustitutos: ALTA

La amenaza de sustitutos que enfrenta el proyecto puede ser considerada alta debido a los siguientes factores:

- Alta cantidad de sustitutos
- Moderada tendencia de cambio a otro proveedor
- Moderada ventaja de funcionamiento de los sustitutos
- Alto grado de innovación por parte de los sustitutos

Tenemos dos sustitutos posibles con respecto al servicios de OTT Lineal. En primer lugar, están los servicios de OTT basado en VOS, que como vimos anteriormente pueden ser SVOD o TVOD. Estos son servicios como Netflix o Google Play Películas que ofrecen solamente contenido a demanda. Sobre este sustituto el principal diferencial que muestra el servicio OTT Lineal es que cuenta con señales de contenido en vivo. En segundo lugar, se encuentran los servicios de TV Paga tradicionales que son deficientes a nivel oferta ya que las suscripciones son caras y además requieren de una instalación en el domicilio del cliente. El grado de innovación se considera alto ya que al ser tecnología las empresas siempre buscan implementar features que les permitan diferenciarse del resto.

#### Poder de negociación con Proveedores: MODERADO

- Poca/Alta cantidad de proveedores
- Moderada integración hacia adelante
- Alto/Bajo tamaño de proveedores
- Alto grado de competencia entre proveedores

En cuanto a los proveedores es necesario hacer una diferenciación entre el proveedor de la plataforma de contenido y los proveedores de contenidos. En el caso del proveedor de la plataforma de contenidos encontramos que a nivel mundial hay una gran cantidad de plataformas disponibles, por lo que la competencia entre ellos es muy alta para poder generar clientes. En el caso de Telecom utiliza un proveedor de poca envergadura por lo que el poder de negociación es bajo y trabaja en base a las necesidades de Telecom. Distinto es lo que pasa con los proveedores de contenido, es un mercado atomizado donde hay ciertas empresas que cuentan con los derechos de contenido para comercializar en la región y por ende el poder que tiene es más alto y las negociaciones son más arduas. En muchos casos los proveedores de contenidos intentan llegar directamente con sus plataformas a los usuarios finales, pero es un proceso que no ha sido muy efectivo en Latam.

#### Poder de negociación con Clientes: MODERADO

- Alto grado de conocimiento de mercado
- Bajo grado de concentración de clientes
- Moderada sensibilidad al precio
- Moderada tendencia al cambio por otro competidor
- Baja competencia en el estilo de propuesta

El segmento de mercado a donde se dirige el servicio de OTT lineal propuesto cuanto con gran conocimiento de las posibles ofertas de servicios en el mercado. Esto se debe la inversión de las empresas en comunicación. Este segmento no se encuentra concentrado, es un segmento definido pero disperso por todo el país. Como señalamos con anterioridad tanto la sensibilidad al precio, como la tendencia de cambiar de proveedor son moderadas. Por último, se puede mencionar que al momento el servicio propuesto es el único servicio de OTT standalone lineal que existiría en la argentina.

### 3. Análisis del Sector e Investigación de Mercado

#### 3.1 Sector y mercado a ingresar

El sector al que se desea ingresar es el de televisión. Este compone todos los tipos de servicios que se ofrecen para hacer llegar el contenido a los usuarios. Específicamente, se desea ingresar en el mercado de OTT lineales.

Con respecto al tipo de servicio que se desea comercializar, es una plataforma de video que permite ofrecer contenido lineal (señales en vivo) y VOD (contenido a demanda ya sea alquileres, suscripción o gratuitos). Además, cuenta con una serie de funcionalidades avanzadas como grabaciones y time shift tv.

En relación al área geográfica, el mercado al que se desea ingresar es al argentino. En una primera instancia se definido como mercado target la Argentina, pero hay que pensar en la posibilidad de que un futuro el servicio pueda llegar a otros países de la región.

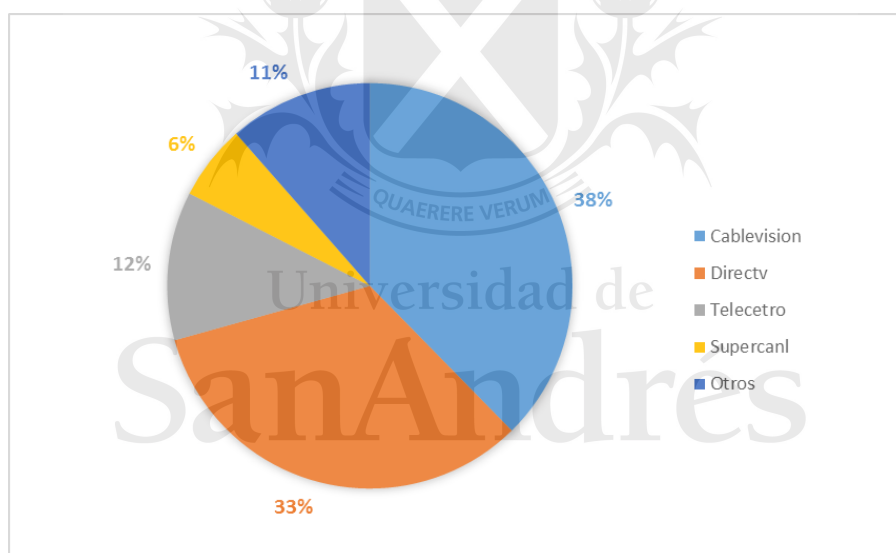
### 3.2 Descripción del mercado a ingresar

Es importante mencionar que hasta el momento en Argentina no se encuentran disponibles servicios de OTT lineal standalone. El servicio propuesto en este proyecto sería el primero en llegar al mercado.

De todas formas, hay servicios en la actualidad que nos permiten describir la rivalidad interna en el mercado argentino por lo que se analizará los principales OTT y empresas de TV Pagas.

En cuanto a los servicios de TV Paga tradicional, el share de mercado se reparte como se puede observar en la Figura 8.

**Figura 8.** Share de mercado TV Paga tradicional.



Fuente: Elaboración propia, Dataxis (2018)

Viendo las cifras, rápidamente se puede observar quienes son los players más importantes. Telecom (Cablevisión) domina el mercado con un share del 38%, seguido por Directv con un 33% y luego Telecentro con un 12%. Como se puede apreciar, el mercado se encuentra atomizado sobre pocas empresas, si tomamos los tres más importantes capturan el 83% del mercado.

A continuación, se realizará una breve descripción de los principales competidores describiendo los servicios que ofrecen.

- **Directv:** es un operador internacional, originario de USA, con presencia en norte y sur américa. Se basa en tecnología satelital, por lo que el cliente debe instalar una antena en su domicilio y además debe contar con STB a poder disfrutar el contenido. Este tipo de tecnología le permite tener presencia en todo el país ya que no depende de una red cableada. En los últimos años intentó desarrollar una oferta de internet, pero los resultados no fueron muy positivos. Es el único operador que tiene un servicio prepago, el cual permite al cliente disfrutar del servicio siempre y cuando tenga saldo.
- **Telecentro:** empresa nacional que ofrece una oferta triple play. Esto significa que vende servicio de TV, Internet y Telefonía Fija. El cliente no requiere suscribirse a los tres servicios, puede optar por contratar el que desea. El servicio lo ofrece a través de una red de fibra por lo que su cobertura es limitada y no abarca todo el territorio. Su red se encuentra sobre el área metropolitana de buenos aires (AMBA). Para poder disfrutar del contenido se requiere una instalación en el domicilio y un STB.
- **Supercanal:** empresa nacional, perteneciente al grupo América. Ofrece servicio de TV e Internet. Se ofrece a través de una red cableada que le permite tener presencia en 12 provincias (Mendoza, San Juan, Tucumán, Catamarca, La Rioja, Córdoba, San Luis, Neuquén, Rio Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego). Su fuerte es la presencia en el interior del país. El servicio requiere de una instalación en el domicilio del cliente y un STB.
- **Movistar (Telefónica):** empresa de origen español, con presencia en 24 países (tanto Europa como América). Su principal servicio es telefonía fija y móvil, pero también ofrece internet y TV. Recién en 2018 ingresó en el mercado de la TV, por lo que todavía no es un player con share considerable. El servicio de TV lo ofrece en conjunto con internet y telefonía fija ya que la tecnología que utilizan es IPTV a través de su propia red cableada de fibra. Esto implica que el cliente puede adquirir

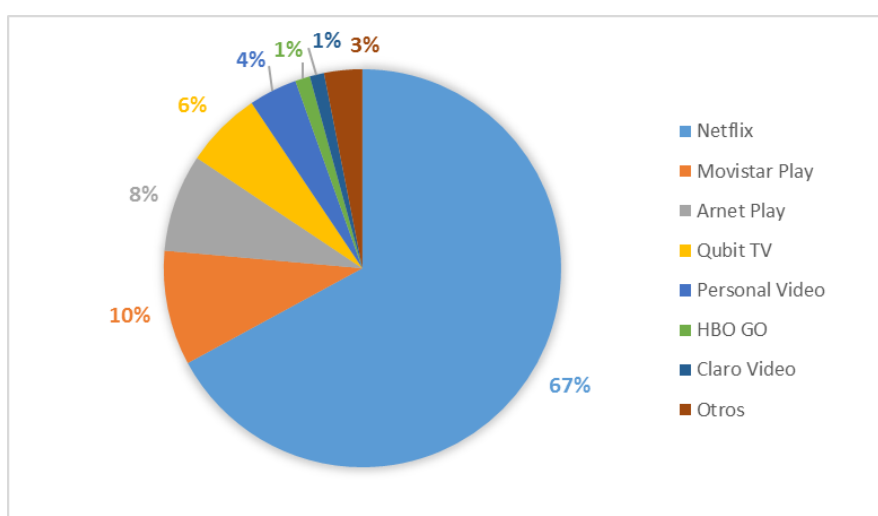
internet de forma individual, pero si quiere TV debe contratar internet + TV y telefonía fija.

- **Claro (América Móvil):** empresa de capitales mexicanos, es la marca empleada por América Móvil que tiene presencia en 18 países de América. El servicio principal ofrecido es el de telefonía móvil, pero recientemente en 2018 empezaron a ofrecer internet y están en una etapa de prueba para ofrecer TV a través de su red con la tecnología IPTV. Su cobertura no es tan amplia ya que su red es bastante nueva por lo que tiene cobertura en algunas partes de zona sur y norte de Buenos Aires, Mendoza, Salta, Tucumán, Córdoba y Sata Fe.

En todos estos casos, los operadores cuentan con plataforma TV Everywhre o como Claro con un servicio OTT SVOD, pero esta se encuentra asociada al servicio de TV o en el caso de Claro al servicio de telefonía móvil. Eso significa que el cliente puede acceder a determinado contenido desde dispositivos móviles o vía web, pero requiere estar suscripto al servicio de TV del operador.

En el caso de los servicios OTT, como ya vimos anteriormente estos pueden ser SVOD (contenido por suscripción), TVOD (se alquilan contenidos y se paga por ese contenido) o pueden ser una combinación entre SVOD y TVOD. El share de mercado OTT lo podemos observar en la Figura 9.

**Figura 9.** Share de mercado OTT.



Fuente: Elaboración propia, Dataxis (2018)

El mercado OTT se encuentra ampliamente dominado por Netflix. El servicio que ofrece es del tipo SVOD, con lo que el usuario paga una suscripción mensual que le permite acceder a todo el contenido que ofrece la plataforma.

Como se puede observar el mercado tiene un claro dominador, pero la cantidad de OTT disponibles crece año a año. Actualmente se estiman que hay más de 25 servicios en Argentina y cada uno tiene características diferentes y tienen como target segmentos diferentes.

Bajo este escenario, en la línea de los OTT, Netflix es el principal competidor, pero no solo en Argentina, es una tendencia global ya que tiene presencia en 190 países. Históricamente era una empresa de venta y alquiler de DVDs y se transformó en una empresa OTT que actualmente produce contenido propio.

### 3.3 Tamaño del mercado según tipo de establecimiento

Para conocer el tamaño de mercado al que apunta el servicio en mayor detalle se tomaron diversas fuentes de datos a partir de las cuales se pudo llegar a un valor total del mercado.

En un principio hay que señalar que según Digital TV Research, para 2019 el revenue del sector OTT será de \$321 millones de dólares. Este valor comprende todos los tipos de OTT, ya sea SVOD, TVOD y Lineales.

En Argentina según datos del Indec encontramos que hay una población de 44.7 millones de habitantes lo cual se ve traducido en 13.6 millones de hogares. Dado que el servicio que se propone funciona a través de internet hay que tomar el valor de penetración de internet el cual es de 79% (Dataxis 2018). Esto arroja que hay 10.7 millones de hogares conectados.

Si tomamos el valor de 20% de cordless que se observa en Estados Unidos, podemos estimar que el mercado objetivo es de 2.1 millones de hogares a nivel país. Por lo que si estimamos una suscripción mensual de \$800 pesos, lo cual

incluye un promedio entre 3 y 4 paquetes de señales, esto se traduce en un mercado total de \$1.700 millones de pesos (\$46 millones de dólares, t/c \$37).

## 4. Plan de marketing

La selección del producto, precio, plaza y promoción son herramientas de suma importancia para que la marca pueda maximizar su llega al cliente. En esta propuesta las herramientas se articulan para poder capturar el segmento de cord cutters y cord nevers. A continuación, se explica la estrategia detrás de cada una de las herramientas, siguiendo el análisis del mis de marketing.

### 4.1 Producto

El servicio a ofrecer será una plataforma de video OTT standalone, que permita ofrecer contenido Lineal y VOD. A diferencia del servicio que se comercializa como Flow actualmente, que se considera TV Everywhere, este servicio no está atado a una red de distribución propia ya que no requiere la instalación de ningún tipo de hardware en el domicilio del cliente. Las características del servicio se pueden observar en el siguiente cuadro.

Universidad de  
**San Andrés**



<b>Flow OTT Standalone</b>	
Contenido Lineal	Paquetes de señales por genero de contenido
Contenido Premium	4 packs (HBO, FOX, Adultos y Futbol)
Contenido VOD	FVOD (catch up) (\$), SVOD y TVOD
Calidad de Video	HD
Funcionalidades Base	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda</li> <li>• Recomendaciones</li> <li>• Favoritos</li> <li>• Perfiles</li> </ul>
Funcionalidades Avanzadas	Esta funciones se comercializan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grabaciones (12hs)</li> <li>• Comprar 12hs de grabaciones</li> <li>• Reiniciar un contenido lineal</li> <li>• Ver contenidos lineales de las ultimas 24hs</li> <li>• Stream simultáneos: 2</li> <li>• Comprar 1 stream simultáneos más</li> </ul>
Dispositivos Compatibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smartphones (IOS y Android)</li> <li>• Tablets (IOS y Android)</li> <li>• Web Cliente (Chrome, Explorer, Safari, Firefox)</li> <li>• Smart TV (Samsung y LG)</li> <li>• Android TV</li> <li>• Chromecast</li> </ul>
Modelo de Contratación	Sin Contrato
Método de Pago	Tarjeta de Crédito o Mercado Pago
Periodo de Prueba	7 días
Requiere Instalación?	No
Red Dedicada	No

Una de sus principales características será la flexibilidad. En cuanto a **contenido lineal**, la idea es que el cliente puede customizar su experiencia y evitar contratar una grilla que tenga demasiados canales y por ende se encuentre con contenido que no sea de su interés. Para lograr esto se generan paquetes de señales basados en su género, como se muestra en el cuadro. El cliente deberá seleccionar al menos 2 paquetes para poder avanzar con la contratación y el máximo de señales a las que podrá acceder será 178 señales (sumando señales premium). A su vez la oferta lineal básica se podrá ver complementada por los denominados paquetes Premium. Estos paquetes son HBO (8 señales cine y series), FOX (7 señales cine y series), Futbol Argentino (2 señales deportes) y Adultos (3 señales adultos). Para poder acceder a estos será necesario seleccionar al menos dos paquetes de señales lineales básico.

Paquetes	Q de señales
Deportes	18
Cine y Series	27
Interés General	20
Documentales	13
Niños	12
Estilo de Vida	12
Música	10
Internacional	21
Rádios	8
Variedades	12
Canales Locales	5

En cuanto a **contenido VOD**, el catalogo presenta el catch up (Free VOD de las señales lineales contratadas), SVOD (contenidos en el catálogo que se suman si se adquiere algunos de los paquetes Premium mencionados anteriormente) y TVOD (son alquileres temporales que duran 48hs y se pueden ver todas las veces que se desee dentro de ese tiempo). Tomando el VOD por completo el cliente podría llegar a acceder a más de 6.500 contenidos.

Otra customización que podrá realizar el cliente es seleccionar si desea contratar las **funcionalidades avanzadas**. Estas funcionalidades incluyen grabar (12hs de contenido), start over de un programa en vivo y reverse EPG de un programa ya emitido. En el caso de contratar las funcionalidades avanzadas también podrá sumar otras 12hs de grabación en caso de que se haya quedado sin espacio.

En este tipo de servicios se pone un número máximo de **accesos en simultaneo** al que se puede acceder. Dentro del precio base se estipula que el usuario pueda acceder desde dos dispositivos a reproducir video. Como adicional el cliente podrá adquirir un acceso más permitiendo tener un máximo de 3 accesos en simultáneo para la reproducción de video.

A nivel **dispositivos compatibles**, siguiendo con la tendencia del mercado, la idea es estar disponible en la mayor cantidad posible, por lo que hay un roadmap de desarrollo. Para el lanzamiento del servicio la disponibilidad será Smartphones (Android y IOS), Tablets (Android y IOS), Clientes Web (Chrome, Explorer y

Safari), Smart TV (Samsung y LG) y Chromecast. De esta forma el cliente podrá decidir desde donde quiere acceder el contenido.

Otro de los factores importantes para los clientes es la **modalidad de contratación**. Este servicio será sin contrato mensual, lo que permite que se dé de baja en el momento que lo desee sin ninguna penalidad. Además, para **abonar el servicio** podrá utilizar una tarjeta de crédito o algunas de las plataformas de cobro online como Mercado Pago.

Todas estas características del servicio buscan sumar flexibilidad, ya que todos los clientes no tienen los mismos patrones de consumo y presentan prioridades diferentes en cuanto a factores de contratación.

## 4.2 Precio

A continuación, se podrá observar la tabla de precios con los diferentes ítems que el cliente puede seleccionar para customizar su servicio.

Elementos		Precio	Q	
Fee de acceso a plataforma		\$ 200	-	
Contenido Lineal	Paquetes Basicos (permite acceso a FVOD)	Deportes	\$ 150	18
		Cine y Series	\$ 250	27
		Interés General	\$ 200	20
		Documentales	\$ 100	13
		Niños	\$ 100	12
		Estilo de Vida	\$ 100	12
		Musica	\$ 100	10
		Internacional	\$ 100	21
		Radios	\$ 100	8
		Variedades	\$ 100	12
	Canales Locales	\$ 100	5	
	Premium (permite acceso a SVOD)	HBO	\$ 205	8
		FOX	\$ 205	7
		Futbol	\$ 375	2
Adultos		\$ 147	3	
VOD	Alquileres	Estrenos	\$ 65	-
		Regulares	\$ 45	-
Funcionalidades Avanzadas		\$ 200	-	
Adicionales		12hs NDVR	\$ 100	-
		1 stream adicional	\$ 100	-

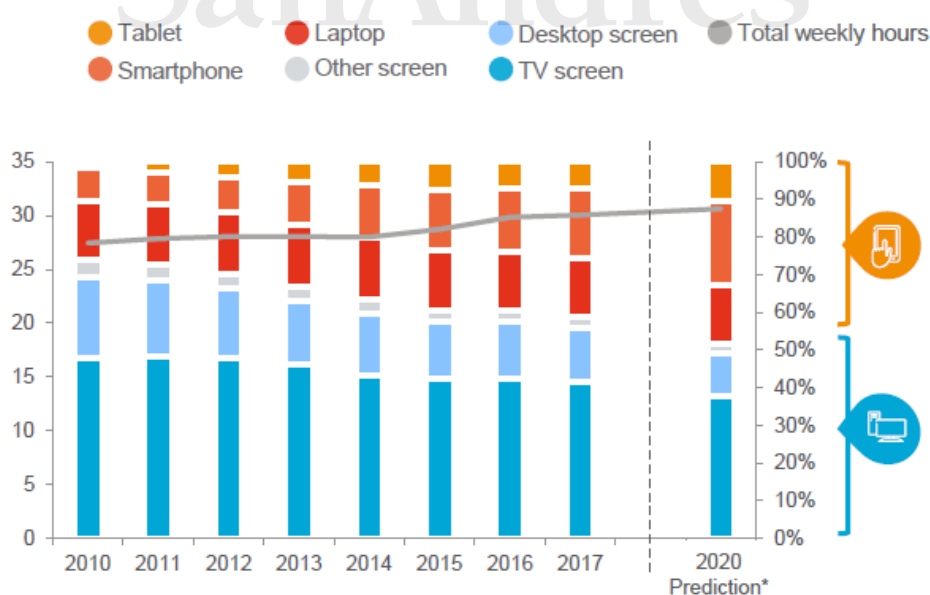
En cuanto a medios de pago, con se mencionó anterior mente el cliente podrá pagar la suscripción utilizando Tarjeta de Crédito o una Plataforma de Pagos online como es el caso de Mercado Pago. El pago no se podrá hacer en cuotas.

### 4.3 Plaza

La plaza hace referencia al lugar estratégico donde se va a comercializar el producto o servicio y como se va a distribuir el mismo. La zona geográfica que anteriormente se definió para ofrecer el servicio es la totalidad del territorio argentino.

La principal razón por la cual se realiza esta elección es que el servicio se brinda a través de internet. Esto implica que se puede alcanzar a cualquier individuo que posee una conexión a internet. Como mencionamos en otra sección, el servicio se brinda a través de una plataforma de video multi dispositivos. La tecnología está generando cambios en los patrones de consumo de los usuarios, tal es así que cada vez se dedica más tiempo a visualizar contenido en pantallas móviles. Como se puede ver en la Figura 10, se estima que para 2020 la mitad del consumo de video se realice a través de pantallas móviles lo que representa un crecimiento del 85% desde 2010.

**Figura 10.** Evolución consumo video en Pantallas Móviles



Fuente: TV Media Ericcson (2017)

Debido a este cambio en el modo de visualizar contenido de video es necesario poder llegar a los diferentes dispositivos que un cliente puede tener. Para poder cumplir con esta premisa la plataforma contara con la siguiente compatibilidad:

- **Smartphones:** el cliente se podrá descargar una app que estará disponible en los stores de Android y IOS.
- **Tablets:** el cliente se podrá descargar una app que estará disponible en los stores de Android y IOS.
- **Notebooks/PCs:** se podrá acceder al servicio a través de una dirección web y lo podrá realizar desde los navegadores Explorer, Chrome y Safari.
- **Smartv TVs:** la app también se encontrará disponible en televisores smart tv de las marcas Samsung y LG, ya que entre ambas marcas conforman un share del 50% en este mercado.
- **Chromecast:** este dispositivo se conecta a la TV, y a través de un smartphone o tablet se puede enviar el contenido que se quiere visualizar a las primeras pantallas, o sea los televisores.

En un futuro la lista de dispositivos seguirá creciendo ya que constantemente aparecen nuevos desarrollos tecnológicos que modifican los patrones de consumo.

#### 4.4 Promoción

Como señala el título de la sección, en este apartado explicaré que herramientas se utilizaran para dar a conocer este nuevo servicio. Como se expuso anteriormente el segmento al que se orienta el servicio son individuos “cordless”, que no tienen servicio de TV Paga tradicional, están altamente orientado a la tecnología y no les atraen los medios tradicionales.

Observando la demografía de este segmento nos encontramos con que en los cord cutter predomina un rango etario de 18 a 34, representado por la generación Y y los millennials. Por el lado de los cord nevers, estos se ven representados

por los nativos digitales de la generación Y, milenials y parte de la generación Z.<sup>8</sup>

El segmento es considerado como heavy user de las redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter, ect), por lo que el principal medio utilizado será las redes sociales. Dentro de las redes se utilizarán dos estrategias, por un lado, se aplicará la publicidad tradicional que vende Facebook e Instagram donde se pagan publicaciones para que aparezcan en los muros de los usuarios. Esta se puede considerar una publicidad tradicional dentro de lo digital. Por otro lado, se utilizará a los “influencers”. Estas personas o usuarios se caracterizan por tener un caudal de seguidores muy alto por lo que se los puede considerar como formadores de opinión. En este caso se buscarán influencers que estén relacionados con el segmento apuntado para poder llegar con la información sobre el nuevo servicio.

A su vez se utilizarán las herramientas conocidas como SEO y SEM en buscadores como Google. El SEO (search engine optimización) permite generar una mayor visibilidad de nuestra web en la que se ofrece el servicio permitiendo aparecer en las primeras posiciones al momento que los clientes hagan búsquedas. En el caso de SEM (search engine marketing), se refiere a la promoción de una web en los buscadores utilizando anuncios de pago, como puede ser Google AdWords.

Como se puede observar la idea es generar una promoción exclusivamente digital como consecuencia del segmento al que apuntamos.

## 5. Operaciones

El servicio propuesto es una nueva rama dentro de los que ya ofrece la empresa Telecom como vimos en una sección anterior. Actualmente el servicio Flow se

---

<sup>8</sup> Ooyala (2017), “All about the Cord”, Fecha de Consulta: 18/10/2018, Sitio Web: [http://go.ooyala.com/rs/OOYALA/images/Ooyala-Cord-Cutters-and-Cord-Nevers.pdf?mkt\\_tok=3RkMMJWWfF9wsRonu6rBd%2B%2FhmjTEU5z16OQkX6C3gokz2EFye%2BLIHETpodcMSMZgNK%2BTFAwTG5toziV8R7TBK81ly94QWRPn](http://go.ooyala.com/rs/OOYALA/images/Ooyala-Cord-Cutters-and-Cord-Nevers.pdf?mkt_tok=3RkMMJWWfF9wsRonu6rBd%2B%2FhmjTEU5z16OQkX6C3gokz2EFye%2BLIHETpodcMSMZgNK%2BTFAwTG5toziV8R7TBK81ly94QWRPn)

comercializa en todo el mercado como un servicio de TV Paga tradicional con las características de TV Everywhere.

Ventas:

Cuando el cliente desea adquirir el servicio primero se deberá registrar en la landing page específica del servicio. Esto significa que puede entrar desde la web general de Telecom o bien puede entrar con la url específica de la web del servicio.

Para registrarse, el cliente deberá usar un mail y una contraseña. Una vez registrado comienza el proceso de selección de oferta en el cual el cliente podrá ir seleccionando que paquetes desea adquirir en base a las reglas de negocio configuradas. Una vez finalizada la selección se procede al pago de la suscripción en la cual el cliente deberá seleccionar alguno de los métodos de pago habilitados.

Como confirmación de la compra se envía un mail de forma automática con el resumen de la oferta adquirida y un link a una guía de funcionamiento de la plataforma.

Proveedores:

Para poder brindar el servicio hay dos proveedores clave: la plataforma de video y el contenido.

Con respecto a la plataforma de video, se utiliza la misma plataforma que actualmente emplea Flow ya que su versatilidad permite que sea configurada para implementar un servicio OTT lineal standalone como el que se plantea en el proyecto. Además, el uso de la misma plataforma permite tener una economía de escala mayor y que ambos servicios tengan un roadmap de desarrollo parecido más allá de las reglas de negocio.

En relación al contenido, actualmente la plataforma ya cuenta con las señales lineales y con el contenido VOD, pero la configuración implementada no permite

generar los paquetes modulares que se proponen para el servicio del proyecto. De esta forma los proveedores de contenido pueden ser identificados como “operadores mayoristas” ya que ellos venden su contenido a la empresa que brinda el servicio de TV Paga y luego la empresa de TV Paga se lo ofrece en su plataforma al usuario final.

## 6. Costos, Finanzas e Inversión

### 6.1 Inversión Inicial

Para poder llevar a cabo el plan de negocios del servicio OTT lineal standalone, se requiere de una inversión inicial de \$256.757 dólares.

El servicio que se propone utiliza recursos con los que actualmente Telecom ya dispone. Para poder brindarlo se requiere una plataforma de video, por lo que en este caso se utiliza la ya existente y que se conoce como Flow. Cuando hablamos de plataforma de video nos referimos a todo el ecosistema que permite llegar a brindar un contenido de video en el dispositivo del usuario final. Para poder lograr esto se requiere tanto SW como HW. En el caso de SW la metodología de contratación con el proveedor es a través de un sistema de licencias por usuario y en el caso de HW se realizará la compra de unos servidores adicionales que se requieren para la inserción de señales en la plataforma y storage para las funcionalidades que permiten grabar contenido en la nube, ver contenido desde el inicio o contenido que transcurrió las últimas 24hs. El valor del HW adicional es de \$200.000 dólares. En el transcurso de los años de negocio se sumarán equipos de HW adicionales a media que sean necesarios.

Otros de los puntos que se requieren para poder poner en marcha el servicio es la adaptación del SW interno de Telecom. Este SW contempla modificación en el CRM (sistema de gestión) en el cual se debe crear y configurar este nuevo servicio con todas las reglas de negocio (política comercial, características del producto, política de cobro y facturación), sistema de provisioning el cual permite dar de alta clientes acorde a la selección del producto que eligen y también se



debe capacitar y configurar los scrip de atención en el Contact Center. Esta configuración se estima que tiene un costo de \$40.541 dólares.

Por último, está la creación de una landing page específica para el servicio Flow OTT lineal standalone. Esta web funciona como un portal de venta del servicio en el cual se anuncia la oferta comercial y el cliente puede hacer la contratación de forma online. Esta web será desarrollada por una empresa externa lo implica un trabajo de 500 horas, lo que se traduce en un total de \$16.216 dólares.

Para el lanzamiento del servicio se alojará un equipo de 4 personas dentro de Telecom que se abocaran 100% al proyecto y por ende sus salarios formaran parte de la estructura de costos del servicio propuesto. Dentro del equipo abra un product owner junior, un recurso de IT, uno de marketing y un recurso de la operación de la plataforma.

Los costos de inversión inicial se pueden resumir en el siguiente cuadro:

<b>Inversion Inicial</b>	
HW adicional	\$ 200.000
Configuracion Sistemas	\$ 40.541
Landing del Servicio	\$ 16.216
<b>Total</b>	<b>\$ 256.757</b>

## 6.2 Análisis de Costos

La empresa cuenta con costos variables y fijos que hacen gastos mensuales del proyecto.

### **Costos Fijos**

Los costos fijos hacen referencia a aquellos costos que se deben afrontar independientemente de la venta de suscripciones que logre el servicio. Para estimarlos se utilizaron datos que permitiera hacer el análisis lo más realista posible.

Como señalamos anteriormente para este servicio se tomará un grupo de cuatro personas dentro de Telecom para armar un equipo interdisciplinario para desarrollar el proyecto. En primer lugar, se encuentra el Product Owner, perteneciente al área de Producto quien se encarga de la estrategia del producto y de velar que se cumpla el objetivo planteado. Es el encargado de mantener el proyecto en curso y que se cumpla el roadmap planteado.

También se asigna un analista de marketing que se encarga de la estrategia de publicidad para el servicio y mantener el contenido de la landing page del servicio. Dentro de sus tareas debe diseñar la estrategia de SEO y SEM que se planteó en el apartado anterior y además deberá ser el que diseñe la campaña de comunicación a través de las redes sociales junto con una agencia. Entre estas tareas se estima un costo anual de \$54.054 dólares y en los años subsiguientes se aumentará el monto que se utilice para publicidad.

Luego están los analistas de sistema y de plataforma. Estas dos personas se encargan de las tareas operativas que requieren los sistemas internos de Telecom y a su vez la operación de la plataforma de video.

<b>Costos Fijos</b>	
Product Owner	\$ 1.892
Analista de Marketing	\$ 1.081
Analista de Sistemas	\$ 1.351
Analista de Plataforma	\$ 1.351
Publicidad	\$ 54.054
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>\$ 59.730</b>

### **Costos Variables**

Los costos variables son aquellos que se relacionan directamente con la cantidad de ventas que se hagan. En este proyecto existen dos costos variables importantes que son las licencias de SW y el costo del contenido que se ofrece a los clientes.

En cuanto a las licencias de SW, hay un acuerdo comercial con el proveedor de la plataforma a partir del cual se estipulan diferentes tipos de licencias que

permiten luego determinar un costo por cliente. Tenemos dos valores de licencias:

- **Licencias Móviles:** este tipo de licencias se pagan cuando un cliente en su cuenta solo tiene registrados dispositivos móviles (Smartphone, Tablet, Web Client o Chromecast). En este caso la licencia por cliente es \$4,84 dólares que se descompone en \$2,81 por la plataforma del proveedor + \$1,13 por el sistema de recomendaciones de contenido + \$0.90 del sistema de segurizacion de contenidos.
- **Licencias Estacionarias:** este tipo de licencias se pagan cuando el cliente tiene dispositivos estacionarios (Smart TV) registrados e incluye los dispositivos móviles. En este caso la licencia por cliente es \$12,03 dólares que se descompone en \$10 por la plataforma del proveedor + \$1,13 por el sistema de recomendaciones de contenido + \$0.90 del sistema de segurizacion de contenidos.

Por otra parte, se encuentran los costos de programación. En este caso se tomó un costo de programación por usuarios de \$3,42 dólares, ya que se tomó como estimación que los clientes contrataran en promedio 50 señales. Este costo se abona por cantidad de clientes activos que tiene la señal del proveedor en su suscripción.

Además, es importante mencionar que con el lanzamiento de este nuevo servicio basado en un OTT se puede producir un efecto de canibalización del servicio tradicional que comercializa Telecom. Por esta razón se suma una línea en los costos variables reflejando la pérdida de ingresos por la diferencia entre el abono de la suscripción entre el servicio tradicional y el nuevo servicio. En el primer año se estima que el cambio de servicio sea un 0,5% y que aumente un 1% por año.

<b>Costos Variables</b>	<b>Año 0</b>
Licencia SW OTT Mobile	\$ 25.954
Licencia SW OTT Estacionario	\$ 64.510
Costo Programacion	\$ 73.326
HW Adicional	-
Perdidas por cambio Servicio	\$ 236.486
<b>Total Costos Variables</b>	<b>\$ 400.278</b>

### 6.3 Análisis de Ingresos

Para estimar los ingresos volvemos a hacer referencias a los datos de investigación de mercado. En este proyecto el segmento de mercado en el cual se focaliza es el “cordless” y como vimos representa un 20% de la población.

Partiendo de la población en Argentina, 44.7 millones, esto se traduce en 13.6 millones de hogares. Si tomamos la penetración de internet quedan 10.7 millones de hogares y aplicando el porcentaje de “cordless” el mercado target es de 2.1 millones de hogares.

Tomando una suscripción promedio de \$800 pesos, la cual incluye la contratación promedio de tres paquetes de señales, se estima un mercado de \$1.700 millones de pesos (\$46 millones de dólares, t/c 37).

A nivel ingresos, para el primer año se toma un escenario conservador en el cual se espera capturar un 1% del segmento “cordless”. Esto se debe a que durante parte de la primera mitad de año se estarán realizando todas las tareas para la creación del servicio. Luego en los siguientes años se espera capturar 4%, 7%, 10% y 15%.

Acorde a este escenario los ingresos serían los que figuran en el siguiente cuadro. Se calcula que estos montos subirán un 25% anual durante el próximo año y un 15% los tres posteriores.

Sumado a la suscripción mensual se suman los ingresos por los alquileres de contenido VOD. Actualmente se estima que el 20% de la cartera realiza un alquiler por mes y la ganancia con la que se queda Telecom por los alquileres es un 20% de valor del alquiler.

<b>Ingresos</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Suscripción	\$ 463.780	\$ 2.318.901	\$ 4.666.788	\$ 7.666.867	\$ 13.225.345
TVOD	\$ 5.218	\$ 26.088	\$ 52.501	\$ 86.252	\$ 148.785
<b>Total</b>	<b>\$ 468.998</b>	<b>\$ 2.344.989</b>	<b>\$ 4.719.290</b>	<b>\$ 7.753.119</b>	<b>\$ 13.374.130</b>

## 6.4 Financiación

La inversión inicial será aportada en su totalidad por Telecom, si necesidad de tener que emitir deuda para recaudar fondos ya que la inversión inicial no es tan costosa como lo sería hacer si no se tuviese la plataforma funcionando.

## 6.5 Estado de Resultado

A continuación, se presenta el estado de resultados (en dólares) para el cual se tomaron los primeros 5 años de vida del servicio.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingreso Suscripción	\$ 463.780	\$ 2.318.901	\$ 4.666.788	\$ 7.666.867	\$ 13.225.345
Ingreso TVOD	\$ 5.218	\$ 62.610	\$ 126.003	\$ 207.005	\$ 357.084
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 468.998</b>	<b>\$ 2.381.511</b>	<b>\$ 4.792.792</b>	<b>\$ 7.873.872</b>	<b>\$ 13.582.429</b>
<b>Inversión Inicial</b>					
HW adicional	\$ 200.000	-	-	-	-
Configuración Sistemas	\$ 40.541	-	-	-	-
Landing del Servicio	\$ 16.216	-	-	-	-
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>\$ 256.757</b>				
<b>Costos Fijos</b>					
Product Owner	\$ 1.892	\$ 1.892	\$ 1.892	\$ 1.892	\$ 1.892
Analista de Marketing	\$ 1.081	\$ 1.081	\$ 1.081	\$ 1.081	\$ 1.081
Analista de Sistemas	\$ 1.351	\$ 1.351	\$ 1.351	\$ 1.351	\$ 1.351
Analista de Plataforma	\$ 1.351	\$ 1.351	\$ 1.351	\$ 1.351	\$ 1.351
Publicidad	\$ 54.054	\$ 67.568	\$ 77.703	\$ 89.358	\$ 102.762
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>\$ 59.730</b>	<b>\$ 73.243</b>	<b>\$ 83.378</b>	<b>\$ 95.034</b>	<b>\$ 108.438</b>
<b>Costos Variables</b>					
Licencia SW OTT Mobile	\$ 51.909	\$ 207.634	\$ 363.360	\$ 519.086	\$ 778.629
Licencia SW OTT Estacionario	\$ 129.021	\$ 516.083	\$ 903.145	\$ 1.290.208	\$ 1.935.311
Costo Programación	\$ 73.326	\$ 293.306	\$ 513.285	\$ 733.264	\$ 1.099.896
HW y SW Adicional	-	-	\$ 50.000	-	\$ 50.000
Perdidas por cambio Servicio	\$ 236.486	\$ 1.176.520	\$ 1.999.106	\$ 3.035.575	\$ 4.321.284
<b>Total Costos Variables</b>	<b>\$ 490.742</b>	<b>\$ 2.193.543</b>	<b>\$ 3.828.896</b>	<b>\$ 5.578.133</b>	<b>\$ 8.185.121</b>
EBITDA	-\$ 338.231	\$ 114.725	\$ 880.517	\$ 2.200.706	\$ 5.288.871
Impuestos		-\$ 40.154	-\$ 308.181	-\$ 770.247	-\$ 1.851.105
<b>Resultado Neto</b>	<b>-\$ 338.231</b>	<b>\$ 74.571</b>	<b>\$ 572.336</b>	<b>\$ 1.430.459</b>	<b>\$ 3.437.766</b>

A partir de este cuadro se realizó el cálculo del Valor Actual Neto de los flujos de fondos (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Con respecto al valor actual del proyecto da un valor de \$1.423.225 millones de dólares, para el análisis se utilizó la tasa de interés actual de 40% Que en VAN de positivo es un buen indicio de que la realización del proyecto es viable. En referencia a la TIR, el cálculo arroja que es del 140%, lo cual también soporta el indicio de que es un proyecto viable.

## 7. Equipo

Como se señaló anteriormente el equipo conformado para este proyecto cuenta con cuatro personas que están abocadas 100%. De todas formas, el proyecto será acompañado por el resto de Telecom y las diferentes áreas brindaran soporte cuando sea necesario.

Haciendo foco sobre el equipo abocado encontramos que el product owner es el encargado de la estrategia del servicio. Él se encargará de idear el servicio y validarlo con la dirección para lograr consenso y poder avanzar. Comenzado el proyecto será el encargado de velar por el cumplimiento del roadmap y estar en el continuo análisis de las tendencias de mercado para poder ir desarrollando nuevas funcionalidades u ofertas diferenciales.

Luego hay dos recursos clave que tendrán mucha importancia durante el desarrollo inicial del servicio. Por un lado, el analista de sistemas, que tiene el know how de los sistemas internos de Telecom. Su tarea principal será la de configurar el nuevo servicio en el sistema crm para que cumpla con lo definido por el product owner. Esto implica hacer la creación del servicio en crm y realizar todas las configuraciones comerciales, facturación, aprovisionamiento, etc.

Por el otro lado, se encuentra el analista de plataforma, que tiene el conocimiento sobre el funcionamiento de la plataforma y se encarga de las configuraciones necesarias para poder lograr el servicio deseado. Esto se debe a que la plataforma tiene su propio back office a partir del cual se setean los parámetros para las diferentes funcionalidades que se configuran como puede ser horas de grabación disponibles en la nube, cantidad de tiempo que puedo volver para

atrás para ver un programa ya emitido, configuración de los algoritmos de recomendaciones, etc.

En ambos casos los recursos de sistemas y plataforma tendrán capacitación y soporte de las áreas de sistemas y plataforma ya que pueden surgir situaciones en las cuales se requiera de ayuda para solucionar, desarrollar o configurar el servicio.

Por último, se encuentra el analista de marketing, quien se encarga de toda la política de comunicación. El será el encargado de velar por la landing page del servicio para mantener los contenidos actualizados y armar el roadmap de modificaciones que sean necesarios con la evolución del servicio a futuro. Por otro lado, será encargado de la relación con la agencia que armará la campaña publicitaria en las redes sociales, por lo que tendrá que armar la estrategia en cuanto a puntos de contacto con los clientes y contenido a comunicar.

Este equipo dedicado al servicio podrá ir creciendo a medida que crezca el volumen del servicio.

## 8. Aspectos Legales

Hay varios aspectos legales que se revisaron para poder llevar adelante este proyecto. En primer lugar, el contrato firmado con el proveedor de la plataforma de video. Con respecto a las licencias el modelo que se desea implementar esta soportado ya que se puede prescindir de la licencia de la metodología de servicio tradicional con STB. Esto se debe a que dentro del contrato firmado se encuentran separadas las licencias de STB, Estacionarios y OTT puros.

En segundo lugar, están los contratos firmados con los proveedores de contenido. Con varios ya hay negociaciones para poder implementar esta metodología de servicio personalizado. Este recorrido es el mismo que se llevó a cabo cuando se produjo el lanzamiento de Flow, en el cual se negoció con los proveedores la disponibilidad de contenido dadas las nuevas funcionalidades de visualización.

## 9. Plan de Implementación y Riesgos

### 9.1 Implementación

Tareas	2019											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Conformación de Equipo	■											
HW Adicional (compra + instalación)	■	■	■	■	■	■						
Configuración de sistema interno y plataforma		■	■	■	■							
Landing del Servicio			■	■								
Negociación con Proveedores de contenido	■	■	■									
Campaña de Publicidad (diseño)				■	■	■						
Campaña de Publicidad (lanzamiento)							■	■	■	■	■	■
Capacitaciones (a nivel empresa)	■			■	■							
Trial del Servicio					■	■						
Lanzamiento del Servicio							■					

En el plan de implementación podemos observar los tiempos estimados de las tareas que se deben realizar para poder llegar al lanzamiento del servicio. Como se puede observar se estima que el mes siete se haría el lanzamiento del mismo.

En primer lugar, se debe conformar el equipo que estará encargado del desarrollo del servicio. Es esencial ya que son los que van a trabajar en las tareas subsiguientes y los encargados de que se cumpla el roadmap propuesto. Además de la conformación del equipo, se plantean capacitaciones para que el equipo tenga el conocimiento necesario para poder desempeñar cada uno su rol de forma efectiva. Entre las capacitaciones es importante que conozcan a detalle la plataforma de video para poder entender su funcionamiento y sus configuraciones. El equipo será interno por lo que ya cuentan con conocimiento, pero para mejorar su independencia se deben especializar. Este proyecto se manejará utilizando metodologías ágiles, permitiendo generar entregables más seguidos y poder ir viendo la evolución del servicio desarrollado.

En el inicio también se generará la compra del HW necesario, ya que una vez que se genera la orden de compra se estima que tarda en llegar cuatro meses y



se estima que para el mes seis ya esté instalado en funcionamiento. El HW es compartido, por lo que la instalación tendrá la ayuda del resto de la operación, ya que la plataforma es compartida. Además del HW, el product owner seguirá de cerca las negociaciones del sector de programación junto con los proveedores de contenido para velar que lo acordado sea lo necesario para brindar la oferta propuesta.

Otro punto esencial es la configuración del servicio en la plataforma de video y los sistemas internos. Estos pueden ir en paralelo ya que el analista de sistema se encarga de la parte interna y el analista de plataforma se encarga de la plataforma de video. A nivel sistema interno se deben realizar los desarrollos y configuraciones que permiten tener el servicio en el crm y se pueda llegar a generar un cliente de cero aprovisionando la oferta correcta. A nivel plataforma de video, el cual es un sistema externo, se deberán realizar las configuraciones que permitan entregar el servicio como se propuso en apartados anteriores. Se estima que estas tareas ya estén listas a fines del mes cinco

Además, durante el mes tres, se comienza con el desarrollo de la landing page del servicio. Esta será desarrollada con un proveedor externo y representa la puerta de entrada para la contratación del servicio. Tiene una función de venta dando a conocer el servicio y la oferta, pero a su vez es un espacio en el cual el cliente puede gestionar su servicio y modificar los elementos contratados.

Durante el mes cinco, ya con un alto grado de avance a nivel desarrollo y configuración de sistemas, se puede realizar un trial acotado. En el primer mes de trial se incluirá solo a empleos para no generar impacto en el mercado. El objetivo es realizar una prueba del servicio e identificar todos los bugs que se necesiten corregir. Durante el mes dos se tomará un grupo de clientes de Telecom a los cuales se les ofrecerá el servicio y se realizará una segunda prueba, pero ya pensando en entender la satisfacción con el mismo.

Por ultimo nos encontramos con la campaña de publicidad. Se estima que el mes cuatro se comience con el diseño de la misma entre el analista de marketing y la agencia externa. Durante la etapa de diseño se armará la estrategia, en la cual

se deberán definir qué redes sociales se van a utilizar y qué características se quieren comunicar. Finalmente, se espera el lanzamiento del servicio el mes siete, mismo mes en el cual se comienza con la campaña publicitaria y se esperan capturar las primeras ventas.

## 9.2 Riesgos

En todo tipo de negocio pueden aparecer riesgos que afecten el desarrollo del mismo, por lo que es importante identificarlos.

Uno de los riesgos posible es el riesgo cambiario. Las licencias de SW se encuentran en dólares, por lo que las modificaciones en el tipo de cambio pueden cambiar la ecuación a nivel costos, ya que las licencias dependen del volumen de clientes. De todas formas, hay que señalar que el esquema de licencias está basado de forma tal que en volúmenes altos los costos disminuyen ampliamente.

También hay que contemplar las negociaciones que hacen falta con los proveedores de contenidos para terminar de armar la oferta de contenido deseada. Varias negociaciones ya están avanzadas, pero algunos casos pueden llevar un poco más de tiempo del estipulado. Pero también hay que considerar que la relación que se mantiene con estos proveedores está muy afianzada llegando a funcionar casi como socios, ya que la cantidad de clientes a las que llega Telecom es tan amplia que no pueden prescindir de Telecom.

Otro de los riesgos posibles es la entrada de nuevos competidores. Como vimos anteriormente hay otras empresas de tv paga tradicional y con operaciones internacionales que pueden llegar a entrar en este mercado. De todas formas, deberían sortear el recorrido que Telecom ya tiene en el mercado con su app OTT conocida como Flow.

Por último, hay que seguir bien en detalle que al lanzar el servicio no se genere una canibalización de los otros servicios de tv que ofrece Telecom. La oferta está preparada para un segmento que hoy no está atendido, que son aquellos individuos que no tienen tv paga, pero siempre pueda pasar que algún porcentaje de clientes haga un cambio al nuevo servicio.

## 10. Conclusiones

El plan de negocio desarrollado tiene su origen en querer lanzar un servicio que se ajuste a los nuevos patrones de consumo que se generan en el mercado. En este caso se detecta un segmento denominado “cordless”, o sea personas que actualmente no cuentan con ningún servicio de tv paga tradicional. Este segmento se genera como producto de la innovación tecnológica y la insatisfacción con los servicios tradicionales. A través de investigaciones se puede observar que el mercado de tv paga tradicional se encuentra estancado, mientras que la penetración de internet aumenta y el mercado de OTT (over the top), un servicio de video ofrecido a través de internet, crece a nivel global.

Como consecuencia de esta necesidad detectada se planteó un modelo de negocio que consiste en lanzar un servicio OTT lineal standalone, como una nueva rama de servicio en la empresa Telecom. Este servicio busca ofrecerle flexibilidad al cliente, de modo que permite personalizar el contenido contratado, no requiere de una instalación en el domicilio del cliente ya que se consume a través de los dispositivos del cliente y además no tiene contrato mensual, lo que significa que el cliente puede darse de baja sin penalidad cuando quiera. Como podemos observar los pilares en los que se basa son una clara respuesta a las razones de insatisfacción con los servicios tradicionales que prácticamente brindan una única oferta para todos los tipos de segmentos. A nivel negocio, este está apalancado sobre la experiencia que ya tiene Telecom con su plataforma de video TV Everywhere conocida como Flow, la cual se puede utilizar para lanzar el servicio OTT propuesto.

A nivel modelo comercial, los clientes podrán contratar el servicio a través de internet ingresando a la web que se construya para el servicio y en un par de clicks podrá configurar la oferta de video que desea contratar. Esto abarca seleccionar que paquetes de contenido quiere contratar, podrá elegir paquetes de canales básicos por género y paquetes premium. Además, podrá seleccionar si desea las funcionalidades avanzadas que permiten grabar en la nube, ver contenido que ya paso en las ultimas 24hs o reiniciar un contenido en vivo. Este

modelo claramente responde a la búsqueda de flexibilidad que demanda el segmento “cordless”.

Por último, a nivel financiero se considera que el proyecto es un plan rentable debido al VAN positivo. De todas formas, como todo proyecto, tiene riesgos asociados que se deben seguir de cerca. Entre los más importantes considero que el ingreso de nuevos competidores al segmento “cordless” es algo que puede suceder y que se debe monitorear para estar preparados y poder reaccionar con rapidez.



Universidad de  
**San Andrés**

## 11. Bibliografía

### Fuentes Bibliográficas:

- Bygrave,W. and Zacharakis, A. (2007) “Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping”. Entrepreneurship. John Wiley & Sons, Inc, USA. Cap 3.
- Bygrave,W. and Zacharakis, (2007) A. “Understanding your Business Model and Developing your Strategy ”.Entrepreneurship. John Wiley & Sons, Inc, USA. Cap 4.
- Krajewski,L; Ritzman,L & Malhotra, M. (2008). Administración de las operaciones:procesos y cadenas de valor. San Pablo: Pearson Educación.
- Neef, Dale (2001). e-Procurement: From Strategy to Implementation, Pentrice Hall, Estados Unidos
- Osterwalder e Yves Pigneur (2013). Business Model Generation Alexander.Hoboken, N.J.: Wiley.

### Fuentes de Information:

- Accenture Digital Video (2017) “Bring TV to Life VII”, Fecha de consulta: 01/10/2018, Sitio Web: [https://www.accenture.com/t00010101T000000Z\\_w/cles/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Secure/pdf-no-index-1/AccentureBringing-TV-to-Life-V2.pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/t00010101T000000Z_w/cles/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Secure/pdf-no-index-1/AccentureBringing-TV-to-Life-V2.pdf#zoom=50)
- Dataxis Webinar (2017) “Principales tendencias de la fiebre del OTT”, Fecha de consulta: 10/10/2018, Sitio Web: <http://dataxis.com/webinar/us-main-trends-ott-fever/>
- Dataxis Webinar (2018) “TV Paga en América Latina 2023”, Fecha de consulta: 10/10/2018, Sitio Web: <http://dataxis.com/webinar/pay-tv-latin-america-2023-new-dataxis-forecasts/>
- Dataxis Webinar (2017) “Pay TV Everywhere y agregación de OTTs en las Américas”, Fecha de consulta: 10/10/2018, Sitio Web: <http://dataxis.com/webinar/pay-tv-latin-america-2023-new-dataxis-forecasts/>
- Nagra white paper (2017) “Pay TV innovation forum global landscape 2017”, Fecha de consulta: 14/10/2018, Sitio Web: <https://dtv.nagra.com/document-center>
- Ariel Wolman (2017), “La TV paga en Argentina y Latinoamérica: cuánta gente la ve y qué porcentaje lo hace de manera ilegal”, Fecha de Consulta: 13/10/2018, Sitio Web: <https://www.infobae.com/teleshows/infoshow/2017/11/17/la-tv-paga-en-argentina-y-latinoamerica-cuanta-gente-la-ve-y-que-porcentaje-lo-hace-de-manera-ilegal/>
- Infobae (2017), “El nuevo mapa de la TV paga en Argentina”, Fecha de Consulta: 13/10/2018, Sitio Web: <https://www.infobae.com/teleshows/infoshow/2017/02/11/el-nuevo-mapa->

- [de-la-tv-paga-en-argentina/](#)
- Produ (2018), “Digital TV Research: Ingresos de OTT en América Latina alcanzarán más de US\$6 mil millones para 2023”, Fecha de Consulta: 05/10/2018, Sitio Web: <https://www.produ.com/television/noticias/digital-tv-research-ingresos-de-ott-en-america-latina-alcanzaran-mas-de-us-6-mil-millo>
  - JOSEPH O'HALLORAN (2018), “La TV paga se frena en América Latina”, Fecha de Consulta: 05/10/2018, Sitio Web: <http://www.televisionhispana.news/2018030625593/la-tv-paga-se-frena-en-america-latina>
  - Chip Canter (2018), “3 Biggest Opportunities in Live-Linear OTT”, Fecha de Consulta: 12/10/2018, Sitio Web: <https://blog.massive.co/3-biggest-opportunities-in-live-linear-ott>
  - GFK (2017), “Infographic: Reach the cordless American”, Fecha de Consulta: 02/10/2018, Sitio Web: <https://www.gfk.com/en-us/insights/infographic/reach-the-cordless-american/?hsCtaTracking=2e1e01ce-1108-418f-a3d0-96a47f22fb5a%7Cae4c9d16-94ae-47c5-9115-0d98e9e68891>
  - Sling TV, Fecha de Consulta: 16/10/2018, Sitio Web: <https://www.sling.com/>
  - Ooyala (2017), “All about the Cord”, Fecha de Consulta: 18/10/2018, Sitio Web: [http://go.ooyala.com/rs/OOYALA/images/Ooyala-Cord-Cutters-and-Cord-Nevers.pdf?mkt\\_tok=3RkMMJWWfF9wsRonu6rBd%2B%2FhmjTEU5z16OQkX6C3gokz2EFye%2BLIHETpodcMSMZgNK%2BTFAwTG5toziV8R7TBK81ly94QWRPn](http://go.ooyala.com/rs/OOYALA/images/Ooyala-Cord-Cutters-and-Cord-Nevers.pdf?mkt_tok=3RkMMJWWfF9wsRonu6rBd%2B%2FhmjTEU5z16OQkX6C3gokz2EFye%2BLIHETpodcMSMZgNK%2BTFAwTG5toziV8R7TBK81ly94QWRPn)