

# **ESTUDIO DE CASO III: EL DESARROLLO DE UNA OTT LOCAL**

*preparado por el Sr. Raul Katz*

## DESCARGO DE RESPONSABILIDAD

El presente estudio se encargó como parte del Proyecto Piloto sobre Derechos de Autor y Distribución de Contenido en el Entorno Digital<sup>1</sup> del Comité de la OMPI sobre Desarrollo y Propiedad Intelectual (CDIP). Este documento no tiene por objeto reflejar las opiniones de los Estados Miembros ni de la Secretaría de la OMPI.

Basándose en el éxito inicial de Netflix en el mercado mexicano, América Móvil lanza en el 2013 el servicio OTT de Claro Video para ser ofrecido en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, República Dominicana, Ecuador, Perú, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Uruguay, y Panamá. Hacia el 2016, Claro Video se posiciona como desafiante a Netflix no sólo en contenidos sino también en precios. El objetivo de Claro Video fue el de acelerar su crecimiento en América Latina mediante una estrategia que combinaba el aumento de contenidos, y las alianzas con productores locales (Castañares, 2016). Al mismo tiempo que aceleraba su crecimiento de catálogo, Claro Video se enfocó en competir por un precio más bajo en comparación con Netflix. Por ejemplo, en el 2015, Netflix México aumentó el precio de su servicio básico de 99 a 100 pesos, mientras Claro Video lo mantuvo a 69 pesos. Más allá de la agresividad en términos de precios, Claro Video tomó la iniciativa en el terreno de contenidos originales ofreciendo la transmisión gratuita de los Juegos Olímpicos de Rio de Janeiro en 2016 (ver cuadro 1).

**Cuadro 1. México: Netflix versus Claro (2016)**

	<b>Netflix</b>	<b>Claro Video</b>
Catálogo total	8.589	3.729
Contenidos locales en América Latina	281	634
Contenidos internacionales en América Latina	3.448	1.820
Características de Interfaz con el usuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de películas por genero</li> <li>• Descripción de películas</li> <li>• Critica de usuarios</li> <li>• Recomendaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de películas por genero</li> <li>• Descripción de películas</li> </ul>
Accesibilidad	Android, iOS, Windows Phone, televisores inteligentes, consolas de video (PS3, PS4, Wii, Wii U, Xbox 360, Xbox One, decodificadores, Chromecast)	Windows 8, iOS, Android, ciertos televisores inteligentes, Apple TV
Precio (México)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Básico: 99 Pesos Mexicanos mensual (1 dispositivo SD)</li> <li>• Intermedio: 109 Pesos mexicanos (dos dispositivos HD)</li> <li>• Superior: 149 pesos mexicanos (cuatro dispositivos y contenido UHD)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 69 Pesos Mexicanos mensual (hasta 5 dispositivos)</li> <li>• Promociones: Infinitum (servicio gratuito por 1 año)</li> </ul>

Fuentes: Dataxis, Netflix, Claro Video

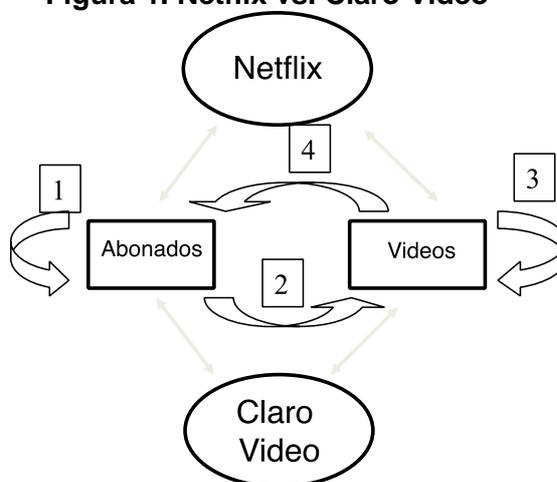
La estrategia de Claro Video es un ejemplo concreto de entrada clásica en un mercado de plataforma. En términos generales, la dominancia en el mercado de productos y servicios digitales está regida por dos ventajas comparativas: las economías de escala clásicas y los efectos de red. Las economías de escala representan las ventajas económicas que alcanzan las firmas en base a su tamaño, volumen de producción o dimensión de operaciones. De acuerdo con ellas, el costo unitario del producto tiende a disminuir con el aumento del volumen en la medida de que los costos fijos pueden ser repartidos entre un número más elevado de unidades producidas. En la medida de que una firma posee economías de escala elevadas, las mismas pueden resultar en altas barreras de entrada al mercado dado que los competidores no pueden ofrecer productos a precios comparables. Como se observó en el análisis de la formula de rentabilidad de los servicios audiovisuales OTT del capítulo 3, los

<sup>1</sup> Estudios disponibles en: [https://dacatalogue.wipo.int/projects/DA\\_1\\_3\\_4\\_10\\_11\\_16\\_25\\_35\\_01](https://dacatalogue.wipo.int/projects/DA_1_3_4_10_11_16_25_35_01)

costos de programación representan aproximadamente un 50% de los gastos operativos, una vez que la inversión es amortizada anualmente.

Para Claro Video, la palanca fundamental para competir con Netflix en el mercado mexicano en el 2016 eran los contenidos locales (ver figura 1).

**Figura 1. Netflix vs. Claro Video**



*Fuente: Autor*

En términos generales, la entrada de un desafiante en un mercado de plataformas está basada en la oferta de un producto que represente un salto hacia delante en términos de funcionalidad: mejores características, y/o mayores capacidades técnicas. Sin embargo, el mercado de VOD OTT presenta dos particularidades que pueden ampliar el rango de opciones de entrada para un desafiante. Primero, como es un mercado basado en plataformas de variedad (ver capítulo 3), una estrategia de entrada puede no estar basada en un salto en funcionalidad técnica sino en un aumento de la variedad de contenidos. De hecho, la plataforma de Claro Video era al momento menos sofisticada que la de Netflix. Segundo, en la medida de que las necesidades de abonados no son homogéneas (el consumidor latinoamericano requiere un complemento más orientado a la idiosincrasia lingüística, y programática local), el desafío puede estar basado en ofrecer mayor riqueza de contenidos locales. Esta ventaja es aún más importante dadas las barreras técnicas y estratégicas que tiene un jugador mundial para adaptar su producto a las necesidades regionales. Es así que el primer eje de entrada de Claro Video es el aumento de contenidos, sobre todo locales. El análisis del catálogo de ambos competidores (Netflix en América Latina y Claro Video) demuestra que mientras que el operador global contiene 281 películas y shows de origen latinoamericano, el jugador mexicano presenta 634, lo que implica el doble de variedad en contenidos locales. Esto está apalancado por una estrategia de precios más bajos.

El aumento de variedad en contenido, la adaptación a las necesidades de contenidos latinoamericanos, sumadas a un precio más asequible fueron las bases del éxito inicial de la entrada de Claro Video en el negocio audiovisual OTT. Como resultado de esta estrategia combinada, la participación de mercado de Netflix en México comenzó a bajar, mientras que Claro Video aumentó su cuota a pasos agigantados. Por ejemplo, la cuota de mercado de Netflix en el mercado mexicano ha disminuyó a 51.1% en el 2015 de 96.8% en el 2012, mientras que Claro Video alcanzó 46.4%.

**Cuadro 2. México: Mercado de OTT**

	<b>12/2014</b>	<b>6/2015</b>	<b>12/2015</b>
Netflix	(64%)	2.235.000 (55.7%)	2.500.000 (51.1%)
Claro Video	(32%)	1.603.000 (39.7%)	2.300.000 (46.4%)
Otros	(4%)	(4.6 %)	(2.5%)

Fuente: Next news

[Fin del documento]