

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



DirecTV Ltda. Historia y como se enfrentó a un mercado Latinoamericano

Estudio de caso.

Camilo Andrés Rodríguez Vargas

Bogotá 2021

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



DirecTV Ltda., Historia y como se enfrentó a un mercado Latinoamericano

Estudio de caso.

Camilo Andrés Rodríguez Vargas

Hugo Alberto Rivera.

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá 2021

Agradecimientos

Debo agradecer de manera especial y sincera al profesor Hugo Rivera por aceptarme para la realización de este proyecto bajo su dirección. Su guía y enseñanza ha sido un aporte invaluable, no solo en la realización de este caso empresarial sino también en mi formación como estudiante. También a la compañía DirecTV Ltda. por facilitarme información financiera de manera oportuna para la realización de este caso.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	7
RESUMEN	8
ABSTRACT	10
1. HISTORIA DE LA EMPRESA	12
2. HISTORIA EN COLOMBIA	21
3. INFORME FINANCIERO	27
3.1. Evolución de las Ventas	28
3.2. Aumento de costos por venta	30
3.3. Aumento de la utilidad por venta	31
3.4. Aumento de los gastos por venta o distribución	31
4. BIBLIOGRAFÍA	33

Índice de Tablas.

Tabla 1. Aumento de Suscriptores por año.....	13
Tabla 2. Ganancia/ Pérdida por año.....	17
Tabla 3. Aumento en ventas por año	23
Tabla 4. Ventas Prepago y Pos pago por año	27
Tabla 5. Evolución de las ventas pos pago.....	29
Tabla 6. Evolución de ventas Pre pago.....	29
Tabla 7. Ingresos vs costos vs utilidad	30

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1.....	14
Ilustración 2.....	14
Ilustración 3.....	14
Ilustración 4.....	18
Ilustración 5.....	24
Ilustración 6.....	26
Ilustración 7.....	32

Glosario

CNT - Comisión Nacional de Televisión, entidad gubernamental de Colombia que tuvo por objeto brindar las herramientas para la ejecución de los planes y programas en la prestación de servicios de televisión.

CHURN - Tasa de cancelación, es el porcentaje de clientes o suscriptores que dejan de utilizar los servicios que ofrece una empresa durante un periodo de tiempo determinado.

DirecTV GO - Es un servicio de Internet TV paga y video bajo demanda mediante una plataforma de servicio streaming.

DTH - Direct to home, Servicio de distribución satelital directo de señal de audio o video.

Pos-pago - Cuando el usuario paga por el servicio después de utilizarlo.

PPV - Pago por visión, es una modalidad de televisión por suscripción en la que el abonado paga por los eventos individuales que desea ver.

Pre-pago - Cuando el usuario paga por el servicio antes de utilizarlo.

Replay TV - Empresa encargada de ofrecer un servicio de reproducir las veces que quieras el contenido de televisión.

SKY - Compañía de medios y telecomunicación Británica.

Resumen

DirecTV es una empresa estadounidense de prestación de servicios de televisión satelital por suscripción, que ha logrado mantener a la vanguardia en lo último en tecnología y contenido de entretenimiento. A lo largo de su trayectoria ha incursionado en diferentes países ofreciendo un servicio de calidad que lo ha llevado a posicionarse como el producto top de entretenimiento frente a los consumidores.

Incursiona en el mercado colombiano en el año 2006 con la oferta estándar de servicio Pos Pago que ha manejado en todas las regiones, la cual consiste en proveer el sistema de televisión a los consumidores mediante el cobro a sus tarjetas de crédito mes a mes por valor de \$170.000 COP, lo cual ofrecería una cantidad considerable de películas y de canales exclusivos de deporte que solo el operador manejaba.

El servicio ofrecido por la empresa logro posicionarlos como un servicio premium en el país por su vasto contenido y su elevado precio que trajo consigo un desarrollo escalonado en ventas del 26% entre los años 2006 al 2009, crecimiento que no cumplía los objetivos previstos la compañía y el CEO del momento Chase Carey quien había apostado por un crecimiento más agresivo en Latinoamérica al ser el único operador con exclusividad de muchos deportes de interés y de lo último en películas.

Para alcanzar el objetivo propuesto en Colombia y en Latinoamérica se estudia la idea de lanzar un servicio que abarcara un nuevo segmento de mercado con menor poder adquisitivo pero que siguiera teniendo la necesidad de un servicio de televisión de óptima calidad. Es aquí donde nace la idea de ofrecer un servicio con menos cantidad de canales, con paquetes de

entretenimiento selectivos y que se pudiera recargar con facilidad, el nombre de este servicio fue Pre-Pago.

La idea de implementar este nuevo canal de ventas traería consigo una fuerte inversión en equipos (decodificadores) que pudieran adecuarse al modelo planteado, una nueva red de distribución que pudiera impulsar y posicionar el nuevo canal de negocio, un nuevo modelo de remuneración que hiciera rentable una venta más económica hecho que puso a reflexionar a la compañía acerca del futuro financiero que podría implicar la toma de esta decisión, la certeza de los objetivos propuestos y la rentabilidad de la misma.

Es por esto por lo que a continuación analizaremos la toma de decisión de DirecTV frente a esta idea del canal Prepago, su evolución, su manejo frente a los competidores y los resultados obtenidos en el mercado colombiano para saber si la creación de este nuevo canal fue la ideal o no y si las decisiones tomadas fueron las acertadas.

Palabras Clave: Rentabilidad, Red de Distribución, Segmento de Mercado, Televisión Satelital

Abstract

DirecTV is an American company that provides subscription satellite television services, which has managed to stay at the forefront of the latest technology and entertainment content. Throughout its trajectory it has ventured into different countries offering a quality service that has led it to position itself as the top entertainment product in front of consumers.

It entered the Colombian market in 2006 with the standard Pos Paid service offer that it has handled in all regions, which consists of providing the television system to consumers by charging their credit cards month by month for value of \$ 170,000 COP, which would offer a considerable amount of movies and exclusive sports channels that only the operator handled.

The service offered by the company managed to position them as a premium service in the country due to its vast content and its high price that brought with it a staggered development in sales of 26% between 2006 and 2009, growth that did not meet the company's planned objectives. and the CEO of the moment Chase Carey who had opted for a more aggressive growth in Latin America by being the only operator with exclusivity of many sports of interest and the latest in movies.

In order to achieve the proposed objective in Colombia and Latin America, the idea of launching a service that would cover a new market segment with lower purchasing power but that would continue to have the need for a television service of the highest quality is being studied. This is where the idea of offering a service with fewer channels, with

selective entertainment packages and that could be recharged easily, was born, the name of this service was Pre-Paid.

The idea of implementing this new sales channel would bring with it a strong investment in equipment (decoders) that could adapt to the proposed model, a new distribution network that could promote and position the new business channel, a new remuneration model that would make it profitable a cheaper sale, a fact that made the company think about the financial future that this decision could imply, the certainty of the proposed objectives and the profitability of the same.

That is why below we will analyze DirecTV's decision-making regarding this idea of the Prepaid channel, its evolution, its management against competitors and the results obtained in the Colombian market to know if the creation of this new channel was the ideal or not and if the decisions made were the right ones.

Keywords: Profitability, Distribution Network, Market Segment, Satellite Television

1. Historia De La Empresa

DirecTV es una empresa estadounidense con más de 26 años de trayectoria en el servicio de difusión directa por satélite, encargada de proveer una experiencia de televisión e internet mediante la adquisición y distribución de contenido exclusivo junto con un despliegue continuo de las últimas tecnologías para el entretenimiento digital como es el caso del último servicio expuesto a la venta “DirecTV GO”.

Su servicio satelital de televisión fue lanzado el 17 de junio de 1994 en Estados Unidos, México y Chile como un producto alternativo de televisión de óptima calidad asociado con algunas empresas locales de televisión con el fin de montar una red solida de contenido y apoyo.

La empresa comenzó con un número de 320.000 suscriptores en sus tres países de lanzamiento los cuales fueron evolucionando con una alta tasa de crecimiento hasta llegar a 2.300.000 en el año 1996. Un año después se toma la decisión de incursionan en más países Latinoamericanos llegando a un número total de 12 (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú, Ecuador, Uruguay, Panamá, República Dominicana, Venezuela, Bolivia y México) bajo la premisa que existían 75 millones de televisores en América Latina, pero la televisión por suscripción llegaba solo a 10 por ciento de estos aparatos.

Como resultado a su incursión en Latinoamérica se incrementó en 50% los suscriptores, pero la empresa también se vio enfrentada a un competidor mexicano con un servicio muy similar llamada SKY quien ofrecía un servicio de televisión satelital con más de 103 canales

entre ellos 35 canales de música especializada transmitida las 24 horas y PPV (Pay per view) mediante el uso de una antena receptora de señal y un decodificador como se observan en las ilustraciones 2 y 3 respectivamente.

Tabla 1.
Aumento de Suscriptores por año.

Año	Subscriptores	%
1994	320.000	275%
1995	1.200.000	92%
1996	2.300.000	44%
1997	3.301.000	35%
1998	4.458.000	50%
1999	6.679.000	43%
2000	9.554.000	7%
2001	10.218.000	9%
2002	11.181.000	10%
2003	12.292.000	6%
2004	13.000.000	15%
2005	15.000.000	6%
2006	15.950.000	6%
2007	16.830.000	5%
2008	17.620.000	3%
2009	18.081.000	6%

Fuente: Wikipedia 2021

Ilustración 1.

Antena Directv



Fuente: (Villa, 2018)

Ilustración 2.

Antena Sky



Fuente: (Ruas, 2009)

Ilustración 3.

Decodificador Sky



Fuente (Alvaro, 2013)

La alta demanda que comenzó a tener el servicio de televisión satelital en los años posteriores llevó a la empresa a adquirir las compañías USSB y PrimeStar (ambas compañías de difusión satelital de contenido de entretenimiento estadounidense) en el año 1999 con el fin de ofrecer una nueva tecnología DTH (Direct to home), televisión satelital y digital que trae consigo una mejor calidad de imagen y sonido, mayor cantidad de señales y una guía interactiva en pantalla, revolucionando así la experiencia de ver televisión, puesto que los consumidores pasaron de ver el contenido transmitido al horario de su transmisión a elegir qué y cuándo verlo con una interfaz amigable.

En los años posteriores la empresa continuó compitiendo en el mercado Latinoamericano con un servicio más costoso (valor de \$170.000 COP, porcentaje mayor al de sus competidores que oscilan entre 40% a 60% según la región) que se comienza a ver afectado por las recesiones económicas de Argentina y Venezuela reduciendo drásticamente el crecimiento esperado en ellos y el debilitamiento económico de Brasil no dejaron un porcentaje de ganancia unitario ni en conjunto hacia la compañía sobre el servicio ofrecido, demostrado en el aumento en la pérdida de 52% entre el año 2000 y 2001.

El 19 de marzo de 2003 la filial de DirecTV en Latinoamérica se acoge a la ley de bancarrota para así poder reestructurar su modelo de negocio debido a que fracasaron los intentos de la compañía por obtener importantes concesiones de sus proveedores de contenido, que sus operaciones se vieran duramente golpeadas por los conflictos económicos en la región y por ende la pérdida de una gran parte de su base de subscriptores en algunos de sus mercados más importantes.

Asimismo, los activos valorados en US\$600 millones no se comparaban a los US\$1.600 millones de pasivos que tenía la compañía, estos resultados por el riesgo de ofrecer servicios relativamente costosos en países en desarrollo.

Esta acción trajo una repercusión accionara que lograra sostener la nueva reestructuración de la empresa en Latinoamérica, trayendo consigo hasta US\$300 millones inyectados por el principal accionario Hughest Electronic. En el año 2004 DirecTV decide comenzar una fusión con la empresa SKY en varios países de Latinoamérica (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú, Ecuador, Uruguay, Venezuela) para así reforzar su figura en los países ya incursionados y ayudar a reestructurar el modelo de negocio.

La importancia de esta compañía para la empresa se centraba en tres puntos, el primero trata sobre los acuerdos de ingreso de cada uno de los países permitiéndole ahorrar tiempo en la tramitología de acceso, el segundo abarco el tema de tecnología de descodificar y antenas de recepción que permitieron a la empresa explorar nuevos proveedores y el tercero fueron los clientes que la compañía traía consigo, que en el caso de Colombia eran 75.000 clientes que se encontraban en el mercado objetivo de DirecTV.

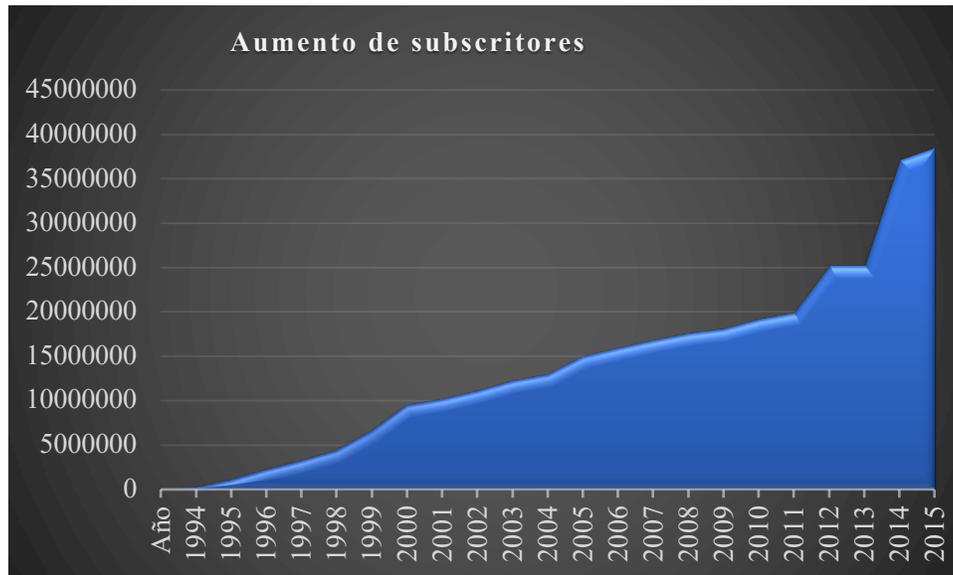
La incursión a Colombia desde la propia empresa trajo un retraso de poco más de catorce meses en donde la compañía establecía los modelos de negocio que se pensaban manejar y por los tramites que involucraron a la Comisión Nacional de Televisión (CNT) debido a las trabas por las deudas manejadas por las dos empresas con la entidad que acordaba un total de \$19.548 millones de pesos que después de tiempo de negociación se acordó un pago diferido a 3 meses.

Tabla 2. Ganancia/ Pérdida por año

Año	Ganancia (Pérdida) Neta Mill US\$
2019	47.873
2018	-3.279
2017	-47.424
2016	45.624
2015	-172.858
2014	-49.605
2013	1.742
2012	-26.970
2011	-25.996
2010	-55.786
2009	-42.056
2008	-33.749
2007	-24.889
2006	-8.503
2005	-27.702
2004	-7.463
2003	-18.213
2002	-28.234
2001	-31.034
2000	-20.875
1999	-17.421
1998	-5.489

Fuente: creada por el autor con datos suministrados por DirecTV

Ilustración 4.
Aumento de suscriptores



Fuente: creada por el autor con datos suministrados por DirecTV.

Desde el año 1997 hasta el 2009 el plan esencial de la empresa fue manejar su clásica oferta de canal Pos Pago enfocándose solamente en el mercado con mayor poder adquisitivo de cada país, haciendo diferenciar su servicio por tecnología satelital obteniendo un éxito importante en Estados Unidos, caso diferente ocurrió Latinoamérica en donde se presentó una gran pérdida desde su incursión. Para el año 2009 la empresa tenía que tomar una decisión frente al modelo de negocio presentado en Latinoamérica que a lo largo de su creación ha manejado una pérdida acumulada a la fecha de 43000 dólares y ningún año en ganancia, es por esto que salen dos idas en juego, la primera era retirarse del mercado latinoamericano hasta elaborar un plan de estructura diferente que le permitiera abaratar costos y manejar unas proyecciones que le

permitiera ser sostenible y la segunda era crear una nueva línea de mercado que se adaptara a las necesidades que requería la región mezclado con su idea de negocio.

Lo que iba en contra de esta idea del canal Prepago era la alta inversión que se tenía que hacer en infraestructura para poder ofrecer un nuevo servicio de óptima calidad a los consumidores, la poca aceptación que podría llegar a tener el mercado y los índices de Churn que afectarían directamente la rentabilidad sobre el producto. Pero por otro lado la oportunidad que ofrecía esta nueva línea de negocio a la empresa estadounidense era reformular en primera instancia el plan de retorno de la inversión y ganancia de la empresa proponiendo un plan más ajustado a los consumidores de esta región, que consta de una ganancia por volumen de clientes a un bajo costo y no a una de alto costo en pocos clientes, así mismo el incursionar con un modelo más económico servía para dar a conocer las ventajas que tenía su producto frente a los existentes en el mercado.

Para el año 2010 el CEO del momento Chase Carey se decidió por abarcar un nuevo segmento de mercado de los mismos países aprovechando la presencia que la compañía ya tenía en los mismos, es aquí cuando nace la idea del canal de ventas Pre-Pago.

Este canal de ventas se enfocaría en un segmento de mercado con menor poder adquisitivo que tuviera la necesidad de un servicio de televisión de óptima calidad, ofreciéndoles una menor cantidad de canales, con paquetes de entretenimiento selectivos según los requerimientos del consumidor y con un costo más asequible que permitiera a DirecTV poder competir con las empresas ya establecidas en los países latinoamericanos como Superview, Teledinámica, Cablepacífico, TV Cable, UNE y Cablecentro que ofrecían un servicio similar de contenido como FOX, ESPN y canales básicos de películas como TNT y SPACE.

Así mismo la empresa al adquirir un nuevo canal de servicio era necesario mejorar su tecnología para estar al tope del servicio y más aun con los requerimientos específicos que se venían del canal Pre-Pago. Es por lo que el 13 de diciembre de 2010 la empresa compra la mayoría de los activos de ReplayTV empresa especializada en la tecnología de grabado, retroceso y pausa de contenido de televisión con el fin de usar su tecnología para mejorar el funcionamiento de los decodificadores de televisión y tener el software necesario para su servicio de grabado simultaneo.

La evolución que presentó en ventas la llegada del nuevo canal fue muy significativa para DirecTV Latinoamérica ya que pudo comenzar a ser competitivo en el sector de televisión satelital pasando de 20 millones de suscriptores a más de 38 millones lo cual le permitió solventar las crisis por las que se declaró en bancarrota y obtener ganancias.

Poco después de tres años la junta directiva de la empresa nombro a Michael White (anterior ex CEO de PepsiCo Inc.) como su nuevo presidente y CEO remplazando a Chase Carey con el fin de darle un nuevo aire a la empresa y a los nuevos objetivos de mercado previsto para la empresa. Desde que Michael llego a la empresa, comenzó a desarrollar estrategias enfocadas a los mercados del futuro como fue el servicio de internet y de plataformas streaming que le darían un jugoso valor agregado a la empresa manteniendo a la vanguardia en lo último en canales de distribución de contenido.

2. Historia En Colombia

La incursión de DirecTV en el mercado colombiano comienza en el año 2006, con el objetivo de suplir la necesidad de muchos futuros consumidores de obtener un servicio de entretenimiento Premium que no requiriera de una instalación con cable que pudiera llegar desde la ciudad más poblada a las partes más remotas del país, sin incurrir en un mayor costo al ya establecido gracias a su servicio de difusión satelital.

La empresa estadounidense llega con su oferta estándar de servicio Pos Pago (platino, oro, plata) que variaban en contenido y precio oscilando entre \$180.000 y \$100.000 pesos mensuales que ha manejado en todas las regiones, la cual consiste en proveer el sistema de televisión a los consumidores mediante el cobro a sus tarjetas de crédito mes a mes que ofrecía una amplia cantidad de películas y de canales exclusivos de deporte que solo el operador manejaba, enfocándose en dos segmentos de mercado, el primero con un alto poder adquisitivo (personas entre un estrato 4 y 5) y el segundo personas que vivían en zonas muy apartadas del país, a las cuales tener un servicio de televisión por cable le saldría muy costoso y casi imposible por la infraestructura que se debería montar para darle televisión a ellos.

Como medida de impulsar la incursión en el país y en Latinoamérica DirecTV adquirió la compañía SKY con el objetivo de impulsar su incursión mediante la infraestructura ofrecida por el único operador de televisión satelital, para así poder crear un canal de distribución óptimo que le permitiera transmitir un servicio Premium de televisión en esta región. Esta estrategia de

incursión logro posicionarlos como el único operador de televisión satelital que ofrecía una amplia gama de canales.

En su estancia en el país la empresa se comenzó a ver enfrentada a operadores de televisión como Superview, Teledinámica, Cablepacífico, TV Cable, Cablecentro, Acelcom y Cable Unión que llevaban años ofreciendo un servicio más económico con una estructura de servicio manejada bajo cable enfocadas a un segmento de mercado con menor poder adquisitivo que querían tener un servicio parecido por menor precio. Aunque la estrategia de DirecTV era diferente a la de estos operadores nacionales se vio afectada ya que muchos consumidores del segmento apuntado por la empresa preferían un servicio sustituto más económico y con un enfoque de contenido ya preestablecido por ellos, así mismo el posicionamiento de cada uno de estos en sus regiones de origen representaron una alta barrera de ingreso hacia la empresa.

Esta batalla con estos servicios regionales conllevó dificultades en el posicionamiento de la empresa en ciertos puntos del país, mientras cambiaba la cultura de contenido televisivo de las personas hasta el año 2008 cuando la compañía estadounidense tuvo que enfrentarse a dos empresas más estructuradas que buscaban hacerle frente Telmex y UNE, empresas con un objetivo más amplio que los demás operadores con cable enfocados en pequeñas regiones o ciudades. Esto conllevó dos años de declive en el crecimiento de ventas de la empresa disminuyendo de un promedio de crecimiento de 30% hasta llegar a un 20% por una guerra de oferta de contenido y de precios más asequibles que a la larga afectaría directamente el posicionamiento esperado en muchos sectores del país y el resultado de ingresos esperados que soportara la idea de incursionar en el mismo.

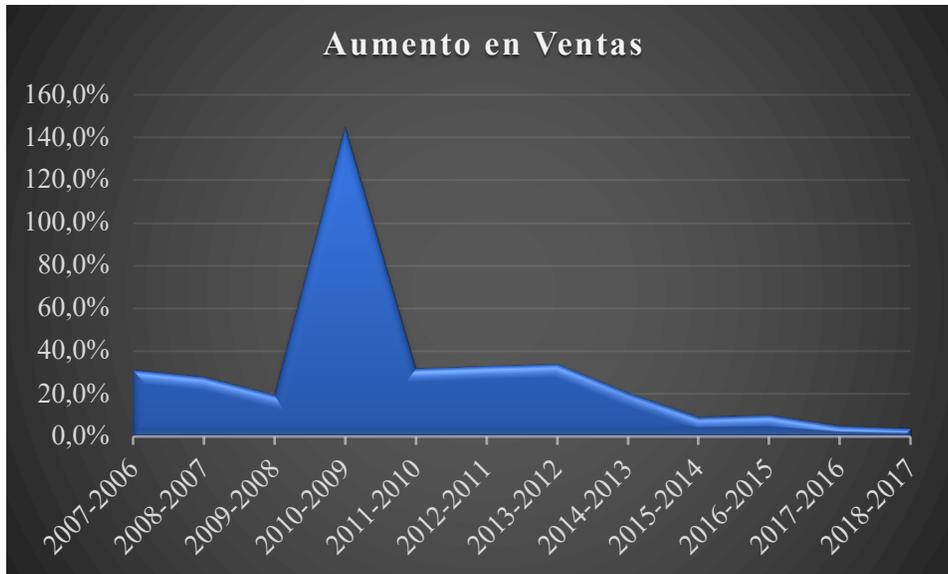
Tabla 3.
Aumento en ventas por año

Año	Aumento en Ventas
2007-2006	31,4%
2008-2007	28,2%
2009-2008	19,7%
2010-2009	145,0%
2011-2010	31,9%
2012-2011	33,1%
2013-2012	34,2%
2014-2013	20,7%
2015-2014	9,4%
2016-2015	10,1%
2017-2016	5,1%
2018-2017	3,9%

Fuente: Elaborada por el autor con base en datos suministrados por DirecTV

Como resultado de una reducción de ventas y participación en el mercado DirecTV plantea una estrategia de producto que buscaría incursionar en un nicho de mercado nuevo para acaparar nuevos clientes mediante la implementación de un producto enfocado a un tipo de cliente con menor poder adquisitivo, que maneje diferentes facilidades de pago y con paquetes adaptables de contenido que logran satisfacer las necesidades de estos y a su vez hacerle frente a la competencia que se estaba creando con Telmex y UNE, el nombre de este servicio fue prepago.

Ilustración 5.
Aumento en ventas



Fuente: creada por el autor con datos suministrados por DirecTV

En un principio este servicio de televisión maneja un precio de \$30 USD lo cual esperaba competir con los servicios ofrecidos con los demás operadores de televisión haciendo así la marca más atractiva para los consumidores. Este nuevo tipo de modelo manejaba una menor ganancia para la compañía fue así como el modelo de rentabilidad ya preestablecido cambió a tal manera que se amortizaran el costo del decodificador e instalación al pago mensual del servicio haciéndola la compañía más sensible a la pérdida en los niveles temprano de CHURN.

La implementación de esta estrategia trajo consigo un mayor abarcamiento de mercado y un mejor posicionamiento frente a los consumidores que rápidamente dispararon las ventas del mismo año al ser un servicio más selecto y adaptable al consumidor que ofrecía los beneficios de manejar un servicio satelital con un costo menor. Estrategia que dominó el mercado de servicios

de televisión a lo largo de dos años poniendo en aprietos a sus dos competidores directos al hacerle perder una porción grande del mercado hasta la llegada de una nueva empresa llamada Claro resultado de la unión de dos grandes empresas Comcel y Telmex, empresa que cambio la oferta y distribución del servicio de televisión, comunicación celular e internet con un precio de \$49.000 COP que rivalizaba con la oferta de DirecTV que tenía un precio de \$69.000 COP.

La llegada de este nuevo competidor comenzó a poner en aprietos al segmento del canal Prepago al ofrecer un producto muy parecido a un costo menor hecho que no fue relevante ante los ojos de los consumidores, pero con un diferencial de calidad en contenido y tecnología en sus decodificadores haciéndose así el producto de DirecTV más apetecido por el mercado, hecho que se vio reflejado en el crecimiento de ventas del 2012 a 2013.

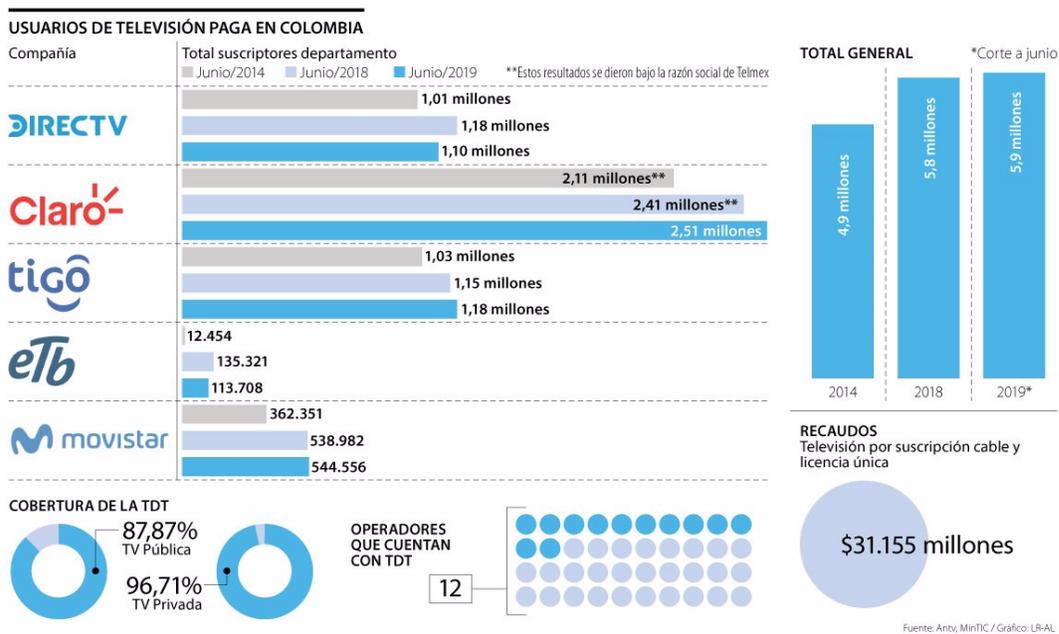
Poco después de su creación Claro Colombia comienza a adaptarse a las diferencias que existían entre los dos productos tanto en contenido como en tecnología, es por lo que en el año 2014 comienza a entablar enlaces con los principales canales de contenido con HBO y FOX para poder ofrecer sus paquetes de entretenimiento en su servicio, así mismo lanza su primer decodificador de grabado, pausado y retroceso.

Este movimiento empresarial comenzó a poner en aprietos a la empresa estadounidense debido a la poca diferencia que en este momento existía entre los servicios ofrecidos y la gran diferencia de precio entre ambos. Durante los dos siguientes años el incremento de ventas se vio reducido drásticamente llegando hasta un 9,4% anual acción que trajo una guerra de precios entre las dos empresas de servicios de entretenimiento para lograr posicionarse de manera óptima frente a los consumidores.

Otra estrategia que comenzó a implementar DirecTV fue comenzar la alianza con el proveedor de internet y telefonía ETB para así poder vender el paquete completo de televisión, internet y telefonía a los consumidores para así poder competir con los paquetes creado por la competencia Claro que hasta ese momento duplicaba el porcentaje de suscripciones de la empresa, así mismo el precio ofrecido de su servicio pre-pago se redujo de \$59.900 COP a \$49.000 COP buscando reducir la brecha de precios con Claro que se encontraba en \$44.000 COP.

Ilustración 6.

Usuarios de televisión paga en Colombia



Fuente: creada por el autor con datos suministrados por DirecTV

3. Informe Financiero

Desde la llegada de DirecTV a Colombia se manejó una única estrategia de ventas que fue el plan pos pago por suscripción en donde el cliente se suscribe con su tarjeta de crédito por un monto promedio de \$170.000 pesos por mes dependiendo del plan escogido, el valor fue disminuyendo hasta llegar el precio de hoy en día \$123.900. En el año 2010 se incursionó con un nuevo modelo de negocio que fue la suscripción prepaga en donde el consumidor adquiere la antena y el decodificador y mensualmente lo recarga mediante códigos de tarjetas inicialmente el precio de recarga fue \$69.900 el cual se fue reduciendo hasta llegar el precio de hoy en día de \$29.000.

Tabla 4.

Ventas Prepago y Pos pago por año

Año	Prepago	Pos pago
2016	21364	10313
2017	24414	10901
2018	22920	11390
2019	25171	9801
2020	22054	8927

Fuente: creada por el autor con datos suministrados por DirecTV

3.1. Evolución de las Ventas

La evolución de las ventas Pre Pago a lo largo de estos últimos 4 años ha presentado una variabilidad de en promedio de 23.185 ventas por mes en donde se ha logrado mantener estable generando una alta ganancia a la compañía en nivel de suscripción, pero al mismo tiempo la implementación de este canal de ventas a elevado el nivel de CHURN ya que no hay una manera de tener un proceso de retención de los clientes ni de seguimiento de pago al hacerse por recargas mensuales lo cual afecta a el valor invertido por consumidor por parte de la empresa.

El canal de ventas Pos Pago a lo largo de estos últimos 4 años ha presentado una variabilidad de en promedio 10.266 ventas por mes en donde se ha visto afectado por la comercialización de las ventas Pre-Pago como se puede evidenciar en los últimos dos años en donde las ventas de este canal bajaron en promedio 1000 por mes.

En la comparación de los resultados expuestos en los últimos 4 años de los dos canales de venta se puede evidenciar que en primera medida las ventas generadas por mes de Pre-Pago duplican la cantidad del canal Pos Pago y en algunos años superando por más del doble, así mismo que esto se evidencie no significa que la rentabilidad por venta aumentara ya que el ingreso por venta es mucho mayor la de Pos Pago que la de Pre-Pago y el índice de CHURN es menor.

Tabla 5.
Evolución de las ventas pos pago

Suma de CONTADO	PRODUCTO	AÑO IVA	MES VA ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL GENERAL
TV	POSPAGO	2016	9.517	11.663	11.589	10.024	9.037	10.223	9.494	10.035	10.399	10.484	10.821	10.468	123.754
TV	POSPAGO	2017	8.441	9.585	10.611	10.970	11.402	11.401	11.703	11.972	11.241	12.057	12.452	8.972	130.807
TV	POSPAGO	2018	9.609	10.849	12.043	11.905	13.489	19.786	10.122	10.739	10.800	11.393	8.458	7.492	136.685
TV	POSPAGO	2019	8.386	8.540	9.585	9.252	9.564	9.095	10.030	9.650	10.727	11.586	10.663	10.532	117.610
TV	POSPAGO	2020	10.722	11.982	10.184	7.642	4.103								44.633
TV	Total POSPAGO		46.675	52.619	54.012	49.793	47.595	50.505	41.349	42.396	43.167	45.520	42.394	37.464	553.489
	Total TV		46.675	52.619	54.012	49.793	47.595	50.505	41.349	42.396	43.167	45.520	42.394	37.464	553.489
NET	POSPAGO	2016	4.107	4.645	4.243	3.731	3.192	3.526	4.303	5.128	5.136	5.622	5.444	5.502	54.579
NET	POSPAGO	2017	5.975	6.969	7.110	6.383	6.581	6.272	6.986	6.995	6.612	6.615	6.184	5.480	78.162
NET	POSPAGO	2018	6.847	7.679	6.760	6.648	6.746	6.831	5.887	7.405	7.177	6.945	5.340	4.366	78.631
NET	POSPAGO	2019	5.518	5.498	5.576	5.421	5.803	5.464	6.137	6.305	6.707	6.875	5.870	6.024	71.198
NET	POSPAGO	2020	6.860	7.817	8.690	10.127	5.366								38.860
NET	Total POSPAGO		29.307	32.608	32.379	32.310	27.688	22.093	23.313	25.833	25.632	26.057	22.838	21.372	321.430
	Total NET		29.307	32.608	32.379	32.310	27.688	22.093	23.313	25.833	25.632	26.057	22.838	21.372	321.430
	Total General		75.982	85.227	86.391	82.103	75.283	72.598	64.662	68.229	68.799	71.577	65.232	58.836	874.919

Fuente: creada por el autor con datos que suministro DirecTV

Tabla 6.
Evolución de ventas Pre pago

Servicio	PRODUCTO	AÑO IVA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL GENERAL
TV	PREPAGO	2016	18.291	18.277	23.111	21.895	19.599	23.265	19.605	20.846	21.714	23.316	24.120	22.323	256.362
TV	PREPAGO	2017	20.477	24.268	29.407	28.810	26.779	26.843	27.382	26.435	20.578	20.495	18.026	23.470	292.970
TV	PREPAGO	2018	19.648	18.940	28.555	20.968	21.092	54.979	18.931	14.751	15.941	16.297	20.424	24.508	275.034
TV	PREPAGO	2019	20.089	19.391	28.320	28.491	27.232	31.927	21.880	26.218	21.509	26.772	23.922	26.306	302.057
TV	PREPAGO	2020	23.077	23.652	29.597	22.271	11.675								110.272
TV	Total PREPAGO		101.582	104.528	138.990	122.435	106.377	137.014	87.798	88.250	79.742	86.880	86.492	96.607	1.236.695
	Total TV		101.582	104.528	138.990	122.435	106.377	137.014	87.798	88.250	79.742	86.880	86.492	96.607	1.236.695
NET	PREPAGO	2016	336	258	1.004	999	922	994	903	821	703	610	500	377	8.427
NET	PREPAGO	2017	378	1.022	1.224	1.089	1.085	1.154	1.305	1.373	1.197	1.042	905	1.002	12.776
NET	PREPAGO	2018	1.239	1.910	1.800	1.724	1.565	1.364	1.376	1.849	2.333	2.064	1.765	2.039	21.028
NET	PREPAGO	2019	2.585	2.876	3.062	3.372	3.939	3.835	4.603	4.164	3.698	3.594	2.699	2.787	41.214
NET	PREPAGO	2020	2.568	2.701	3.681	3.864	1.281								14.095
NET	Total PREPAGO		7.106	8.767	10.771	11.048	8.792	7.347	8.187	8.207	7.931	7.310	5.869	6.205	97.540
	Total NET		7.106	8.767	10.771	11.048	8.792	7.347	8.187	8.207	7.931	7.310	5.869	6.205	97.540
	Total General		108.688	113.295	149.761	133.483	115.169	144.361	95.985	96.457	87.673	94.190	92.361	102.812	1.334.235

Fuente: creada por el autor con datos que suministro DirecTV

En el cuadro anterior se puede evidenciar que en el año 2010-2009 ocurrió un crecimiento anormal a la media de un 145%, justamente el año de implementación del canal Pre-Pago en donde se abordó otro sector del mercado con un menor poder adquisitivo que respondió de manera positiva a la venta de este producto. También se puede evidenciar que a partir del año

2014-2015 en adelante el crecimiento en ventas fue mucho menor y casi en un ponderado menor a 10% lo cual evidencia que el mercado que se comenzó a desarrollar desde la entrega del canal Pre-Pago se encuentra maduro.

Tabla 7.
Ingresos vs costos vs utilidad

Año	Ingreso	Costo	Utilidad
2007-2006	31%	45%	21%
2008-2007	28%	4%	50%
2009-2008	20%	57%	-5%
2010-2009	145%	188%	99%
2011-2010	32%	15%	58%
2012-2011	33%	28%	39%
2013-2012	34%	7%	62%
2014-2013	21%	39%	8%
2015-2014	9%	23%	-2%
2016-2015	10%	10%	10%
2017-2016	5%	11%	-1%
2018-2017	4%	-1%	9%

Fuente: creada por el autor con datos que suministro DirecTV

3.2. Aumento de costos por venta

La evolución del costo por venta se disparó en el año 2010-2009 con la implementación del canal Pre-Pago, ya que este tipo de venta es menos rentable a la compañía por el largo tiempo de

devolución de la inversión hecha por cliente hacia la compañía y a su vez poca retención que asegure que la misma se logre y genere rentabilidad a la compañía. Así mismo podemos evidenciar que la compañía año a año implemento estrategias de retención y reducción de costos que permitieron la disminución del costo por venta.

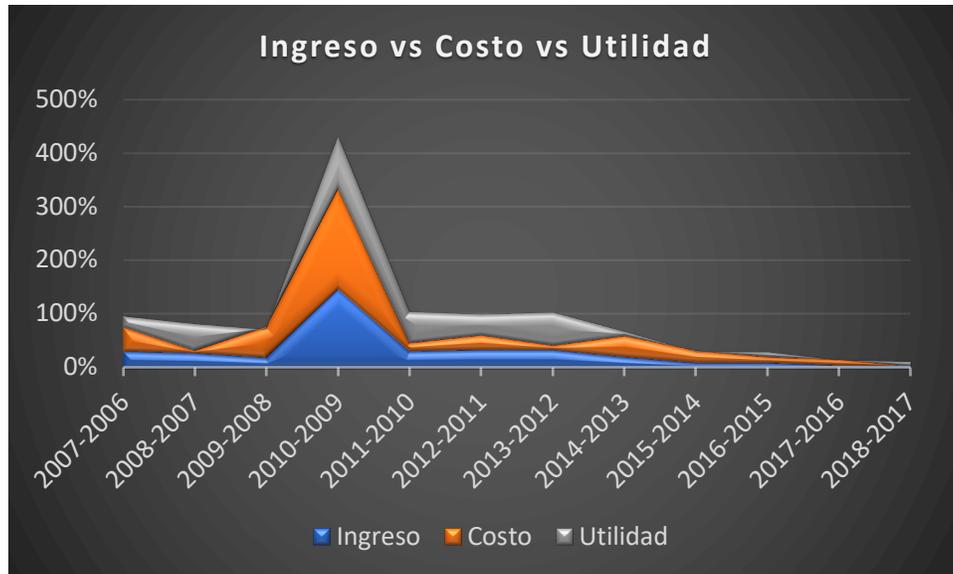
3.3. Aumento de la utilidad por venta

La utilidad por venta generada en el intervalo 2010-2009 es respuesta del incremento de ventas generadas por la incursión del canal Prepago la cual disparo las ventas al atacar a un mercado nuevo con una estrategia de monetización diferente a la estipulada del canal Pos Pago en donde presento también un incremento que se normalizo en el año 2013-2012.

3.4. Aumento de los gastos por venta o distribución

Se puede evidenciar tres picos importantes de aumento de los gastos, el primero es en 2007-2006 que fue el año de incursión de la empresa estadounidense en Colombia en donde tuvo que hacer una fuerte inversión en infraestructura, implementos de servicio y distribución del mismo, el segundo que fue en el año 2009-2008 año anterior a la implementación del canal Pre Pago en donde se tuvo que crear una nueva línea logística de creación de los implementos necesarios de estos servicios y de su instalación. El tercero fue en el año 2012-2011.

Ilustración 7.
Ingresos vs costos vs utilidad



Fuente: elaboración propia con base en datos suministrados por DirecTV

La decisión de la creación del canal Prepago por parte de DirecTV trajo consigo un aumento de más del 145% de ventas desde el momento de su creación, llegando a duplicar a las ventas del canal pos pago en su momento, desde este punto en adelante las ventas se han mantenido con un crecimiento exponencial más bajo, pero consistente que se ha visto afectado en algunos años por la guerra de precios de mercado pero que se logra mantener.

La utilidad generada por el nuevo canal de ventas generó las primeras ganancias en la región Latinoamericana debido a la nueva reestructuración de retorno de la inversión por consumidor, y así mismo se pudo comenzar a generar nuevas ideas de negocio en Latinoamérica. Por último, la participación de mercado de DirecTV creció hasta el punto de llegar a ser uno de los líderes del segmento de la televisión en Latinoamérica.

4. Bibliografía

Cuellar (25 de 05 de 2013). Recuperado el 12 de septiembre de 2020, de Wikipedia website:

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Sky_device.jpg

Marciales, L. N. (23 de 07 de 2019). Recuperado el 15 de septiembre de 2020, de La Republica

website: <https://www.larepublica.co/empresas/television-por-suscripcion-crecio-20-en-los-ultimos-cinco-anos-en-colombia-2887731>

Pastor, A. (20 de 03 de 2003). Recuperado el 17 de septiembre de 2020, de El Tiempo website:

<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-985162>

Ruas, A. (23 de 02 de 2009). Reucperado el 21 de Octubre de 2020, de Wikipedia website:

<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Antenasky.JPG>

Tempo, R. (15 de 02 de 2000). *Valores Bavaria Dejará A Direct Tv*. Recuperado el 26 de Octubre

de 2020, de El Tiempo website: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1229909>

Villa, J. (12 de 07 de 2018). Recuperado el 12 de Noviembre de 2020, de Wikipedia website:

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:DirecTV_Dish.jpg

Wikipedia. (09 de 04 de 2021). Recuperado el 12 de novimebre de 2020, de Wikipedia website:

<https://es.wikipedia.org/wiki/DirecTV>