

V CONGRESO DE COSTOS DEL MERCOSUR

TEMA: Gestión estratégica de costos

TÍTULO:

LA GESTIÓN EFICIENTE DE LOS COSTOS DEL “OCÉANO AZUL” APLICADO A LA PRODUCCIÓN FÍLMICA EN EL MERCOSUR

AUTOR: JULIO CÉSAR MARCHIONE

CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA C.A.B.A.

INSTITUTO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS

Ayacucho 490, piso 2do, oficina 5 (C.A.B.A.)

Teléfono: 4952 6642 / 4952 4280

e-mail: julio@estmarchione.com.ar

**Doctor en Administración (UCA)
Magíster en Administración de Empresas (UCA)
Contador Público (UCA)**

Presidente de la Comisión de Estudios de Costos del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.P.C.E.C.A.B.A.)

Secretario del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos (I.A.P.U.Co.)

Coordinador de la Comisión “Gestión Estratégica de Costos e Información para la Toma de Decisiones” del Instituto Internacional de Costos (IIC)

Socio del Estudio Marchione & Asociados

LA GESTIÓN EFICIENTE DE LOS COSTOS DEL “OCÉANO AZUL” APLICADO A LA PRODUCCIÓN FÍLMICA EN EL MERCOSUR

Resumen:

El negocio de las producciones artísticas para su exhibición en los medios audiovisuales que, hasta el día de hoy, se encuentran al alcance de un amplio segmento de la población mundial, está modificando el modelo usualmente utilizado por las grandes productoras internacionales.

Más allá de la cadena de valor extendida de este negocio que, por la elevada demanda de capital invertido, está –paulatinamente- demandando una mayor cantidad de participantes; existen factores de especialización y riesgo, que imponen la entrada de “jugadores más pequeños” para elevar la calidad del producto final.

El objetivo de la presente ponencia es la aplicación práctica del modelo del “Océano Azul” en el negocio internacional de la producción fílmica de formatos televisivos, a partir de estructuras de negocio más pequeñas e independientes.

Esta aplicación pretende plasmar la importancia de la información de costos dirigidos a las variables claves de la curva de valor seleccionada por las productoras independientes, para posicionarse en los posibles “océanos azules”.

Palabras claves: *producción audiovisual, integración regional, Océano Azul.*

LA GESTIÓN EFICIENTE DE LOS COSTOS DEL “OCÉANO AZUL” APLICADO A LA PRODUCCIÓN FÍLMICA EN EL MERCOSUR

I. Introducción:

En el IV Congreso de Costos del MERCOSUR, celebrado en el mes de julio del año 2008 en la Ciudad de Montevideo, se presentó un trabajo que se refirió al impacto que la información de costos genera en los modelos de negocio basados en la denominada estrategia del “Océano Azul”.¹ En esa ponencia se expuso el esquema conceptual y la lógica de este nuevo modelo de negocio, facilitando el desarrollo de su aplicación en la realidad de los negocios y permitiendo revisar el impacto que produce en los principios básicos de las disciplinas “Costos” y “Control de Gestión”.

El objetivo planteado desde la comisión denominada “Gestión Estratégica de Costos e Información para la Toma de Decisiones” del Instituto Internacional de Costos, permite incluir dentro de sus estudios, la validación del modelo presentado en la ponencia de referencia y la evaluación del grado de impacto de los modelos de negocio, como el de la presente ponencia, en las estructuras de costos de las organizaciones.

El desarrollo de la existencia de los denominados “océanos azules” comenzó a partir del artículo del profesor W. Chan Kim, publicado en la revista “Harvard Business Review” del mes de octubre de 2004² y quedó instalado en el ámbito de la Estrategia un nuevo concepto orientado a innovar en la forma de competir con un modelo de negocios determinado.

El modelo de la “Estrategia del Océano Azul” encabezó no sólo el artículo inicial, sino también el libro publicado en el año 2005³ y se constituyó en el combustible de innumerables artículos en revistas especializadas en “management”. Tal es el impacto que provocó, que en el número del mes de enero de 2008 de Harvard Business Review, los autores Kaplan y Norton⁴ toman este nuevo enfoque como una de las formas claves de desarrollar la estrategia competitiva de un negocio.⁵

Es importante destacar que la estructura de costos del modelo de negocios, con el que está compitiendo una compañía en un océano rojo, puede servir para exponer ciertos estándares con el que todas las empresas de un mismo entorno están compitiendo. La idea detrás de la búsqueda de océanos azules radica en alterar, eliminar o cambiar totalmente alguno de esos estándares, cambiando el modelo de negocios. Pero, resulta fundamental conocer el impacto que, en la nueva estructura de costos, tienen estos cambios en cada una de las etapas del proceso que implica salir de océanos competitivos rojos y orientarse a construir nuevas reglas para el desarrollo de los negocios en océanos azules.

Más allá de una breve descripción del modelo de negocio y la denominada “curva del valor”, se procederá con la validación de los principios y la estructura de los sistemas de costos dentro del marco de estudio y la lógica conceptual de la “Estrategia del Océano Azul”.

¹ Marchione, J. *¿Cuál es el color de los costos en la Estrategia del Océano Azul?* Anales del IV Congreso de Costos del MERCOSUR (Julio, 2008).

² Chan Kim, W. y Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy*. (Harvard Business Review, octubre de 2004)

³ Chan Kim, W. y Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. (Harvard Business School Press, Boston, 2005)

⁴ Kaplan, R. y Norton, D. *Mastering the Management System*. (Harvard Business Review, enero de 2008)

⁵ Es tal la jerarquía que le otorgan, que ubican a la Estrategia del Océano Azul como una alternativa al mismo nivel del modelo de M. Porter de Estrategia Competitiva, del de Hamel y Prahalad que enfoca la Estrategia basada en los Recursos y del modelo desarrollado por Gary Hamel y Henry Mintzberg sobre la base de la Estrategia Emergente.

II. La importancia de la curva del valor en la “Estrategia del Océano Azul” y su impacto en la información de costos.

El principio de base de la “Estrategia del Océano Azul” radica en un cambio en la forma en que una organización está presente en un entorno de negocios. Más allá de la tradicional forma de confrontación entre competidores de un mismo mercado, los autores de este modelo plantean salir de esta confrontación y generar condiciones diferentes de las variables que conforman el modelo típico que se utiliza en la vorágine competitiva de los “océanos rojos”.

El concepto de los océanos azules implica reconstruir las condiciones estructurales de un mercado, concentrándose –en algunos casos- en redefinir, cambiar y recalificar los estándares incorporados naturalmente, en el análisis del entorno que los gerentes realizan durante el proceso decisorio.

En el siguiente cuadro, se exhiben comparativamente las características que los autores identifican en los océanos rojos y en los azules:

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio existente del mercado.	Crear un espacio sin competencia en el mercado.
Vencer a la competencia.	Hacer que la competencia pierda toda importancia.
Explotar la demanda existente en el mercado.	Crear y capturar nueva demanda.
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo.	Romper la disyuntiva de valor o costo.
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo.	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.

Cuadro I – Comparación entre las características de las estrategias competitivas

El concepto de innovación del valor pretende enfocar el diseño de una estrategia competitiva, sobre la base de la ruptura de las condiciones impuestas para el concepto de negocios dominante y, además, de los estándares que todos los competidores cumplen, como requisito para estar presente en ese entorno de negocios.

Esta lógica de la innovación del valor lleva, inexorablemente, a diseñar la estrategia competitiva sobre la idea de no competir en las mismas condiciones que las otras compañías, como así también, de entender que cualquiera de los estándares imperantes puede cambiarse, ser alterado o eliminado como factor de competitividad.

Las variables relacionadas con el costo ocupan un lugar preponderante en el esquema conceptual de este nuevo modelo de negocio. Pero, es importante señalar que – más allá del esquema teórico- resulta fundamental concentrarse en la denominada “curva del valor” de cada estructura de negocio en particular, con la finalidad de detectar cuáles son las variables claves donde concentrar los recursos tangibles e intangibles.

En la Figura I se expone, a modo de ejemplo, cuál es el modelo de la “curva de valor” en el negocio del traslado de personas punto a punto en los Estados Unidos de América. Como se observa, el mencionado modelo demanda la definición de las variables claves de este negocio y comparar el peso relativo de cada una de éstas, en la valoración que el cliente hace del producto o del servicio. En definitiva, la percepción de ese valor será clave a la hora de disponerse a pagar o no el precio pautado. En el caso que se expone en la Figura I, queda en evidencia que la compañía aérea “Southwest Airlines”⁶ de USA considera que las variables más valoradas por las personas que viajan son la amabilidad en la atención al cliente, la velocidad en el desplazamiento y las frecuencias que implican la disponibilidad del servicio al momento de ser demandado por el cliente. En este caso, la decisión de la compañía fue concentrar sus recursos en la prestación de estas tres variables y no afectar costos en aquéllas que no son relevantes para construir la percepción de valor por parte del cliente (comidas, salas de espera, división de clases y conexiones disponibles).

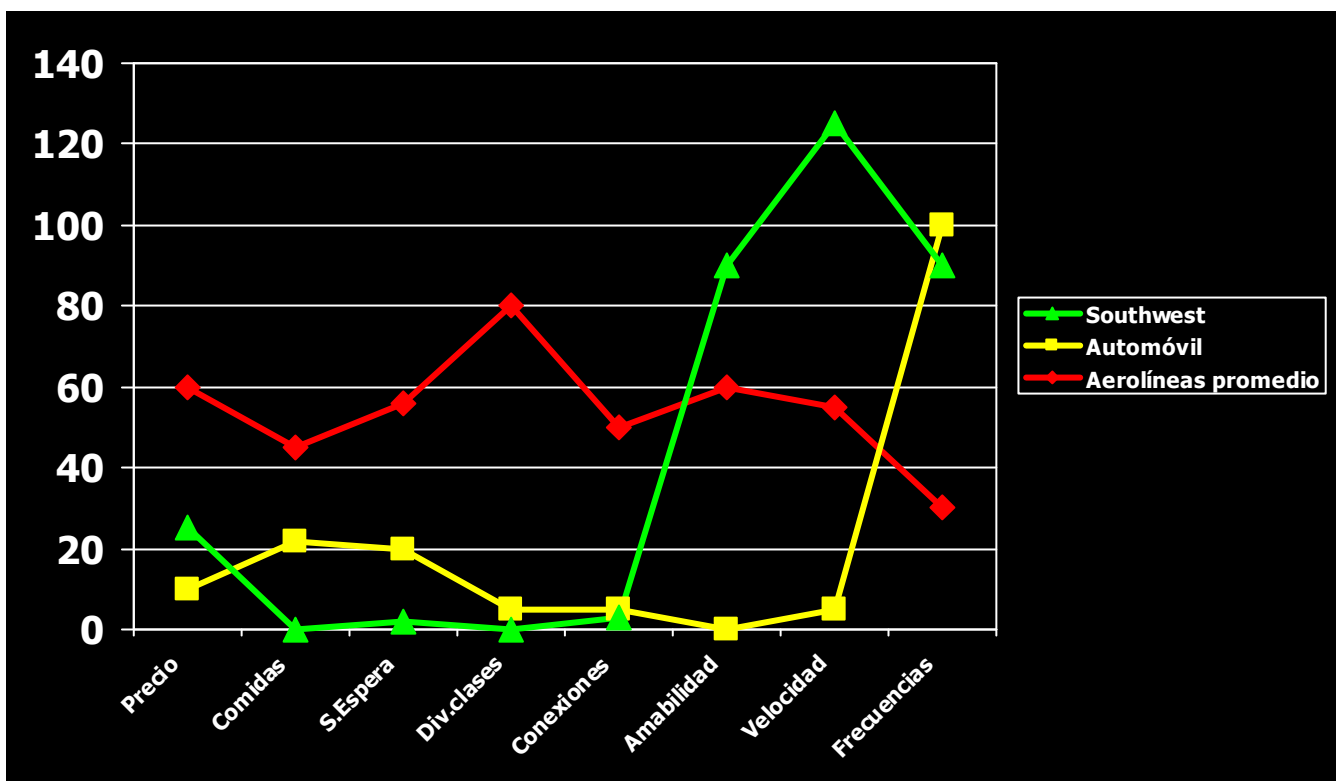


Figura I – La curva de valor en el traslado de personas punto a punto en USA

¿Es correcta la opción de “Southwest Airlines” para competir en este segmento de negocios? ¿Son las variables seleccionadas las que más afectan la percepción de valor por

⁶ La curva de valor de Southwest Airlines es muy diferente a la de sus competidores en un océano rojo (aerolíneas en general y transporte en automóvil) con un modelo de negocios de bajo costo y privilegiando la amabilidad en la atención al pasajero, la velocidad en el despacho de los vuelos y la frecuencia de salidas entre múltiples puntos de los Estados Unidos.

parte del cliente? Las respuestas a estas preguntas no surgen automáticamente del modelo del “Océano Azul”. Las conclusiones surgirán del seguimiento del comportamiento del cliente, frente a una propuesta de valor diferente a los medios tradicionales de traslado de personas en USA.

El elemento que resulta fundamental para este estudio, es la incidencia de la información sobre los costos de estas variables, con la finalidad de evaluar la viabilidad económica de la curva de valor que se diseña. No hay que olvidar que el modelo del “Océano Azul” exige ser innovador al momento de diferenciar un negocio de las propuestas de valor tradicionales, con la finalidad de impactar en el entorno con un cambio de paradigmas competitivos.

Es por ello, que la información de costos debiera permitir tomar decisiones concretas respecto de las cuatro acciones que supone la implantación del modelo del “Océano Azul”:

- ¿Cuáles variables del entorno competitivo debieran ser **eliminadas**?
- ¿Cuáles variables se deben **reducir muy por debajo** del concepto de negocio actual?
- ¿Cuáles variables deben ser **incrementadas muy por encima** del concepto de negocio dominante en el entorno actual?
- ¿Cuáles variables se deben **crear** porque no se ofrecen en el entorno competitivo actual?

En los próximos puntos de esta ponencia, se desarrollará la aplicación de esta propuesta en el entorno competitivo de la producción fílmica de series, unitarios, telenovelas y miniserias en Sudamérica. Las características particulares de este entorno competitivo, la fuerte migración de las variables claves de la curva de valor y la importancia que está adquiriendo en la región, hacen sumamente interesante el abordaje desde el modelo del “Océano Azul” y el estudio de los costos de sus variables claves.

III. La transformación del concepto de negocio en la producción fílmica de formatos en el actual entorno competitivo.

El negocio global de la producción fílmica para televisión abierta y por cable, está sufriendo profundas transformaciones. Es por ello, que se está cuestionando si el concepto de negocio tradicional seguirá siendo competitivo o no, o permitirá que otros modelos de negocio se consoliden en los nichos de mercado que comienzan a ser percibidos por los nuevos competidores.

Tradicionalmente, el negocio de la producción fílmica de series, miniserias, unitarios y telenovelas, estuvo sostenido por la seguridad en la exhibición del producto. Es decir que, si una producción fílmica no tenía “asegurada la pantalla” para exhibirlo, era prácticamente imposible su distribución y venta posterior del producto o del formato. Esta realidad del entorno competitivo, implicó que las productoras fueran propietarias o tuvieran una posición dominante en la conducción de una señal de cable o de una emisora de televisión abierta. En esta situación, sólo era posible competir en este mercado disponiendo de una importante inversión de capital en la cadena de producción, exhibición y distribución.

Paulatinamente, algunas empresas independientes comenzaron a producir episodios, con la finalidad de ser ofrecidos a los dueños de las señales de televisión y cable

(cediendo una importante porción del valor agregado), para asegurar su exhibición al aire y contar con el factor indispensable dentro de los requerimientos de los potenciales clientes de este producto en el exterior. Esta realidad evidenció la posibilidad de una convivencia pacífica entre las grandes productoras dueñas de una o varias señales, junto a las productoras independientes que seguían dependiendo de la exhibición, para distribuir los productos fílmicos.

A partir de la detección de nuevos mercados ávidos de producciones fílmicas (países de la Europa Oriental, Rusia y los países conformados a partir del desmembramiento de la U.R.S.S.), las productoras comenzaron a ofrecer formatos que reprodujeran el éxito experimentado en los países donde fueron exhibidos originalmente. El modelo mental y cultural del público de esos países es diferente al de los mercados occidentales, con lo cual, resulta clave la especialización en los productos fílmicos que se ofrezcan en estos nuevos mercados.

Es aquí donde se plantea el desafío competitivo de las nuevas productoras, con la idea de innovar en su entrada en el entorno de negocios. La innovación no sólo debiera reflejarse en los productos, sino también en la reconversión del concepto de negocios dominante. Las productoras multinacionales siguen existiendo y compitiendo sobre la base de la exhibición en pantalla de sus productos fílmicos, como condición básica para la oferta de los formatos en los mercados actuales y potenciales. La pregunta imperante para las nuevas productoras y distribuidoras es –por un lado- cómo posicionarse en ese entorno competitivo, y por el otro, un concepto más desafiante: cómo cambiar la curva de valor a partir de la apertura de nuevos mercados para la distribución de los productos fílmicos.

El análisis del entorno de negocios ha llevado –en la aplicación del modelo del “Océano Azul”- a revisar las variables claves de los posibles modelos de negocios observables. En tal sentido, es posible encontrar las siguientes características, que sirven de plataforma en la elaboración de un posicionamiento fuera de los océanos rojos, generando un nuevo ámbito para el entorno de los negocios:

- La exhibición previa del producto en la pantalla de una señal abierta de televisión o en una señal de cable, es un elemento que ha dejado de ser clave en la valoración del producto fílmico (ya sea el formato o su contenido).
- La tecnología aplicada en la filmación y la producción del episodio de difusión de los formatos, resulta fundamental para la transmisión digital de los contenidos a los potenciales clientes, sin necesidad de recurrir al canal de exhibición tradicional.
- El lenguaje utilizado y la adopción de una identidad cultural en los productos fílmicos, son dos factores claves para la comercialización en los países de Europa Oriental, Rusia y los emergentes de la ex Unión Soviética. Si bien el modelo mental y cultural occidental resulta atractivo para la población de estos países, prevalece en la elección del producto, la identificación del público con las costumbres, la historia y la comunicación interpersonal que se exhiben en las series, miniseries, unitarios y telenovelas que se ofrecen desde las productoras y distribuidoras.
- La incertidumbre respecto del comportamiento del público televisivo, frente a productos exitosos en otras latitudes, genera un cambio de paradigma en la comercialización internacional de productos fílmicos. Es habitual observar productos que son eliminados de la grilla de programación, ante los indicios de ausencia de impacto en el público de los nuevos mercados. Un negocio basado en productos ya avanzados en su inversión y elaboración, se está convirtiendo en un negocio de opciones de compra, sobre productos que apenas han comenzado a producirse (con

dos o tres episodios) y que seguirán haciéndolo, en tanto y en cuanto tenga impacto en el público y el canal de exhibición ejerza su opción de compra.

- La producción fílmica, al implicar un riesgo de compra alto en un negocio de opciones como el planteado, debe ser extremadamente eficiente en el manejo y gestión de sus costos, como así también en la necesidad de organización de los recursos “ad-hoc” de las necesidades circunstanciales de producción.⁷
- La abundancia de formatos contratados por las productoras (en algunos casos, que fueran exhibidos en otros países muchos años atrás), resulta clave ante la necesidad de contar con variedad de productos fílmicos. Pero, la capacidad de re-escribir los guiones de esos formatos, contemplando las costumbres culturales y sociales actuales y particularmente en los nuevos países compradores, se convierte en una variable clave para competir. La contratación de guionistas con la capacidad de adaptar esos formatos a los distintos modelos mentales, es un factor diferencial para un posicionamiento –necesariamente- basado en la especialización de los productos fílmicos y no en la globalización de los mismos.⁸
- La producción de los episodios de difusión es tan dinámica, que los capitales necesarios pueden provenir de inversores diferentes para cada producto, sin necesidad de estar permanentemente atados a las decisiones de un solo grupo inversor. Esto permite vincular a los inversores con algunos productos en particular y con un horizonte de retorno lo suficientemente cercano, como para minimizar el riesgo del negocio. En general, ésta no es una característica de las productoras multinacionales, ya que sus socios no invierten en función de los productos y formatos, sino que su vinculación es integral y comprensiva de todas las actividades de la empresa.

En función de las variables expuestas, es posible representar la confrontación de las dos curvas básicas de valor para el mismo negocio. La curva de valor de las productoras independientes expone claramente un nuevo modelo de negocio y la conformación de un nuevo entorno competitivo, radicalmente distinto al océano rojo en el que continúan compitiendo las productoras propietarias de multimedios.

Sobre la base del mapa de valor que se expone en la Figura II, el objetivo de la ponencia es continuar con el esquema de elaboración de una herramienta de control de la gestión de las variables críticas del modelo en el “Océano Azul”, tal como ha sido planteado originalmente y en teoría en la ponencia sobre la que se ha elaborado la presente aplicación.

⁷ En el VIII Congreso del Instituto Internacional de Costos y I Congreso de AURCO, celebrados en el año 2003 en Punta del Este (Rep. Oriental del Uruguay) se expuso cómo aplicar las pautas tradicionales para el control de la gestión de los negocios, en producciones artísticas y fílmicas, en la ponencia “El control de gestión en organizaciones adhocráticas”. Se señalaba la importancia de la conformación de los equipos de producción y dirección, a partir de un proyecto específico, para luego desarmarlo y desmembrarlo completamente, al haber alcanzado el objetivo.

⁸ En los nuevos mercados de Europa Oriental, Rusia y los países de la ex Unión Soviética, prevalece el gusto del público por productos televisivos que conglomeren la atención familiar, privilegien historias costumbristas y transiten por personajes clásicos del entorno social y cultural en esos países.

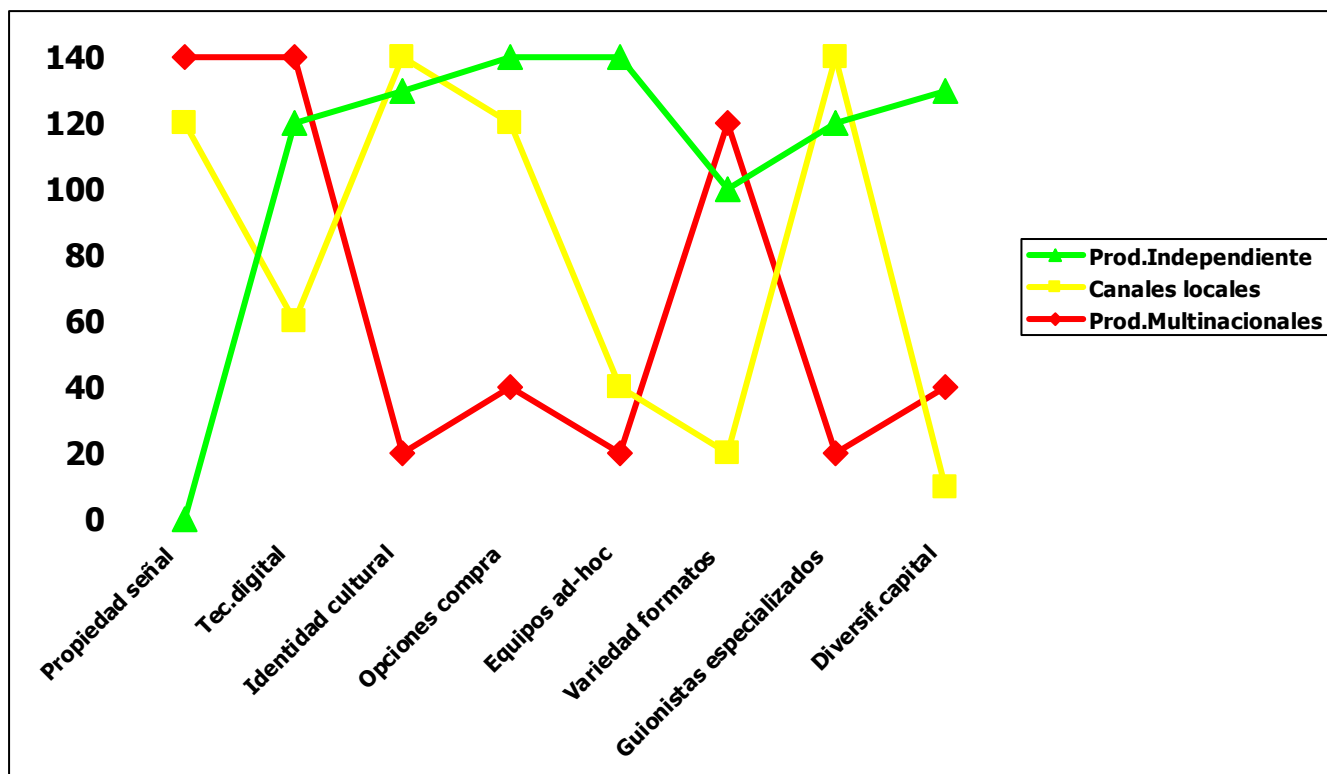


Figura II – Las curvas de valor en el negocio fílmico de formatos televisivos

Como se observa en la Figura II, la valoración relativa de las variables en cada uno de los modelos de negocio, pone en evidencia un formato diferente de curva de valor, que sitúa en un océano diferente a las productoras independientes con respecto a las multinacionales y a las señales televisivas y de cable de esos mercados emergentes.

Ahora bien, para llegar a conformar una curva de valor diferente a las utilizadas en los océanos competitivos rojos, las productoras independientes han estudiado cómo proceder con cada una de las variables relevantes en cuanto a los cuadrantes del análisis:

- ¿Cuáles variables del entorno competitivo debieran ser **eliminadas**?
- ¿Cuáles variables se deben **reducir muy por debajo** del concepto de negocio actual?
- ¿Cuáles variables deben ser **incrementadas muy por encima** del concepto de negocio dominante en el entorno actual?
- ¿Cuáles variables se deben **crear** porque no se ofrecen en el entorno competitivo actual?

Para cada una de estas preguntas es posible elaborar no sólo una respuesta cualitativa, sino también evaluar la viabilidad económica de los procesos de jerarquización, reducción, eliminación y creación de variables claves del modelo de negocio. La información de los costos directamente asignables a cada una de estas variables, se constituye en un elemento fundamental en el momento de definir una conformación diferente del modelo con el cual competir en algunos entornos.

IV. La información de costos indispensable para el cambio de modelo de negocio en la producción filmica.

Las productoras independientes han realizado el análisis sobre las ocho variables presentadas en la curva de valor. Las aclaraciones sobre cada una de ellas, permitirán construir pautas para la definición de cuál es la información que resulta necesario disponer acerca de los costos de este nuevo modelo.

a) Variables a ser eliminadas:

La propiedad de la señal para la transmisión y exhibición del material producido ha sido, desde el comienzo del modelo de negocios, el factor clave dentro de las bondades de un producto televisivo. El haber contado con pantalla disponible para su exhibición, garantizaba la calidad del producto y el efecto provocado en la tele-audiencia.

Paulatinamente, dos fueron los motivos que degradaron esta variable clave. Por un lado, la selección del material a exhibir en las señales de aire y de cable no respondía a criterios tan estrictos en términos internacionales. Por el otro, el impacto que pudiera provocar en determinada cultura y sociedad, no aseguraba que en todos los segmentos de mercado pudiera responder de la misma manera.

Asimismo, la tecnología de transmisión satelital y manteniendo la misma calidad de filmación a partir de la digitalización de las imágenes, facilitó la distribución del material producido y la evaluación del mismo, sin necesidad de haber sido exhibido con anterioridad en señales de aire o cable.

Actualmente, los dueños de las señales de transmisión en los nuevos mercados mencionados, evalúan el material a partir de un solo episodio de difusión y la lectura del guión adaptado del mismo. En este sentido, las productoras independientes de Latinoamérica están en condiciones de, sin disponer de la propiedad de una señal de exhibición, poder producir los primeros episodios de un material fílmico, para su evaluación por parte de los propietarios de las señales en los mercados emergentes.

Es por todo esto que, en la estructura del nuevo modelo de negocios, la disponibilidad de una señal para la difusión previa del material, no garantiza absolutamente nada respecto del mercado objetivo. El mantenimiento de una señal, tanto sea de cable como de aire en televisión abierta, implica una cantidad de costos directos e indirectos, que resulta casi imposible sostener por productoras independientes y, en especial, en los países latinoamericanos.

b) Variables a ser incrementadas muy por encima del concepto de negocio actual:

En este caso, la aplicación del modelo del “Océano Azul” transita por evaluar la propuesta de valor en algunas variables donde, tanto las productoras multinacionales como los canales locales de esos países emergentes, ofrecen muy bajo valor en su propuesta actual. Tal es el caso de capacidad de conformar equipos de producción “ad-hoc” para cada proyecto, como así también la capacidad de acceder a los capitales de inversión para cada uno de ellos, diversificando las fuentes de financiación y/o la participación relativa de cada uno de los inversores en cada proyecto en particular.

Ninguna de estas dos variables es valorada por los participantes en el entorno de los “océanos rojos”. Es más, la misma estructura de capital de las propietarias de las señales

de aire o cable y de los canales locales de los mercados objetivo, están en línea con las pautas básicas de financiamiento de la empresa en su conjunto, a diferencia de la alternativa de lograr inversores de capital para cada uno de los proyectos en particular. Por otro lado, las productoras multinacionales y los canales de aire y cable, prefieren la conformación de los equipos técnicos dentro de un esquema estable, dentro de una política de contratación de personal en relación de dependencia y manejando los aspectos culturales de la dotación de empleados bajo una política corporativa homogénea.

En línea con la necesidad de definir cuál es la información de costos que resulta necesaria para la gestión del incremento de valor de estas dos variables, es posible encontrar las siguientes respuestas:

- La diversificación de la inversión de capital para las producciones demanda conocer los costos de presentación de los proyectos a los inversores, los costos de instrumentación de los aportes de fondos, el costo financiero diferencial por el endeudamiento “ad-hoc” para cada proyecto y el costo de la administración de los fondos aportados durante la producción de los episodios. En este caso, es importante aclarar que las producciones consisten básicamente en filmar el episodio de difusión⁹ para realizar la inducción en los potenciales canales de aire y cable, con la finalidad de cerrar un contrato de opción de compra que, generalmente, es por el 5% del contrato total por los 13 episodios que implica una serie completa. En el caso de las telenovelas adultas y juveniles (de 120 capítulos), demandan la producción fílmica de –al menos- cinco capítulos para difusión e inducción en los potenciales clientes.¹⁰
- Los costos de producción en países de la región abarcada por el Mercosur, son sensiblemente inferiores a los de otras regiones. En la actualidad, continúa siendo competitivo la realización fílmica en estos países, sin resignar características de los factores tecnológicos y aprovechando las condiciones artísticas y técnicas de los equipos de producción en países como Brasil, Uruguay o la República Argentina. Las posibilidades de desarrollo en conjunto son muchas y muy atractivas, tanto a partir de la complementación artística y tecnológica, como desde la variedad de locaciones, paisajes e infraestructura hotelera de estos países.
- La conformación de equipos “ad-hoc” para las producciones fílmicas, que se conglomeran alrededor de cada proyecto en particular, es característico en los países de la región. Ya es una realidad y no cambio a proyectar en el futuro de estos negocios. La característica de estos equipos es su capacidad de desmembrarse una vez finalizada la producción, manteniendo la posibilidad de volver a conglomerarse a partir de dos personas claves en cada producción: el productor general y el director del proyecto. Son los factores convocantes para la integración de los equipos “ad-hoc” y son los responsables del cumplimiento de los presupuestos de producción, que deben ser lo más acotados posibles (sin afectar la calidad del producto), pensando en que se filma –en primera instancia- uno o más episodios de difusión, en los que la empresa opera a riesgo total en la comercialización de este producto con los canales de distribución y exhibición.

⁹ El costo promedio de un episodio de difusión de una serie, con veinte minutos de duración y con tecnología HD de alta definición es de USD 80.000, en tanto se produzca en países del Mercosur.

¹⁰ En el caso de las telenovelas, la producción de los primeros cinco capítulos de difusión implica una inversión de USD 160.000, en tanto se produzca en países del Mercosur.

- Es cierto también, que el esquema de conformación de equipos “ad-hoc” por cada proyecto, demanda conocer los costos analíticos presupuestados y reales en cada uno de ellos, como así también los costos de improductividad por jornadas perdidas total o parcialmente, los costos de ociosidad de equipos propios o alquilados, los costos derivados de los cambios de personal en los equipos durante la filmación, y los costos diferenciales por jornadas adicionales u horas extraordinarias y nocturnas de filmación.
- Para la realización de las producciones fílmicas con equipos técnicos y artísticos “ad-hoc” es fundamental el control presupuestario por proyecto, básicamente, a partir de un alto porcentaje de costos directos a controlar.

Cabe señalar que se han desarrollado, dentro de estos párrafos, sólo las dos variables que son valoradas por las productoras independientes, de una manera completamente diferente a los otros dos grupos competitivos en los “océanos rojos” y en forma concurrente. Existen otras variables que sólo presentan un diferencial en su valoración, con relación a uno solo de esos grupos y que serán analizados en el próximo punto.

c) Variables a ser gestionadas de manera eficiente y diferencial con relación a algunos de los grupos competitivos:

Las variables que, en la curva de valor de las productoras independientes, generan el desafío de una gestión eficiente, con la finalidad de innovar en la valoración por parte del cliente potencial son las siguientes:

- ✓ Producción fílmica con tecnología digital y en HD (alta definición).
- ✓ Identidad cultural y social de los productos fílmicos con los consumidores de las señales de cable y de aire, en los países que conforman el segmento objetivo.
- ✓ Acuerdos con los canales de distribución, sobre la base de contratos de ejercicio de opciones de compra.
- ✓ Disponibilidad de una amplia gama de formatos a producir.
- ✓ Autores con capacidad de adaptación de los guiones originales, a las costumbres y al lenguaje propio de los países de destino de los productos.

Sobre el detalle planteado, se desarrollan a continuación los objetivos de la información de costos que sirve como complemento de los factores necesarios para gestionar estas variables:

- El costo de acceso a la tecnología digital para la producción fílmica es uno de los aspectos más relevantes a controlar para la gestión de esta variable. Se trata mayormente del costo de contratación y no del relacionado con el desarrollo. Las productoras independientes no están en condiciones de innovar en las nuevas tecnologías, pero el acceso libre a las nuevas tecnologías le permiten adquirirla o alquilarla temporalmente. Con lo cual, no constituye una restricción respecto de las productoras multinacionales,

aunque sí implica una posición denominada “second-to-market”¹¹ en cuanto a su accesibilidad y utilización.

- La variable del respeto por la identidad cultural y social de los productos a distribuir, implica la gestión de los costos de accesibilidad a estas culturas, el estudio del comportamiento social de los distintos segmentos socio-económicos en países que, por sus transformaciones violentas, presentan una confrontación generacional muy fuerte.¹² Básicamente, entre las que pregonan la adopción de costumbres occidentales, frente a las que propugnan el respeto por la historia y la idiosincrasia cultural de las generaciones pasadas. Se trata, básicamente, de costos asociados con la investigación socio-cultural y su comunicación eficiente a quienes realizarán la producción fílmica para estos países emergentes.
- Las productoras independientes han desarrollado la posibilidad de firmar contratos de opción de compra con las señales de cable y de aire, a partir de la presentación del episodio de difusión de las series o de los primeros cinco capítulos de las telenovelas. Las señales de distribución y exhibición contratan la opción y la ejercen, en tanto y en cuanto, se decida ingresar en la grilla de programación el producto fílmico ofrecido, sólo a partir de un único episodio de difusión. A partir del ejercicio de la opción de compra, se firma el contrato de distribución y exhibición por la totalidad de los episodios y capítulos que implica la serie o la telenovela, respectivamente. En este caso, la información de costos necesaria transita por calcular los relacionados con los costos financieros del acuerdo inicial, como así también del contrato de adquisición de los derechos de exhibición.
- La disponibilidad, por parte de las productoras independientes, de una amplia gama de formatos a desarrollar, no sólo está vinculada con aquéllos que son ofrecidos por autores y creativos independientes. La adquisición de formatos antiguos o ya descartados por las señales de aire y cable en los países occidentales, implica una delicada operación de búsqueda, selección y negociación con los autores de estos formatos. Esta variable de la curva de valor implica incurrir en costos de la propia operación mencionada, como así también los costos de adquisición de esos formatos y los derechos para desarrollarlos con los mismos autores originales o con los propios guionistas contratados por las productoras independientes.
- La disponibilidad de guionistas especializados en las costumbres y aspectos socio-culturales de los países compradores de los productos fílmicos, tiene un impacto económico que está vinculado al costo de la redacción de los guiones y por cada uno de los episodios. Para perseguir este objetivo y lograr el impacto deseado, los guionistas trabajan –en primera instancia- en los episodios de difusión y participan en la producción de los mismos. De ser contratada la producción completa de las series o de las telenovelas, siguen redactando o re-elaborando los guiones de los siguientes episodios, adecuándose a los cambios requeridos por el cliente. Los costos relacionados con este proceso son incurridos por cada uno de los episodios

¹¹ Se denomina de esta manera a aquellas empresas que acceden a los cambios tecnológicos, una vez que las empresas dominantes de la innovación liberan esa posibilidad, a partir de haber desarrollado un nuevo escalón.

¹² En esta ponencia, se viene desarrollando los ejemplos en países de Europa Oriental o del Este, Rusia y los países emergentes del desmembramiento de la ex Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas.

producidos, se exhiban o no en las señales de cable o de aire, en función con la decisión de los canales de interrumpir o no la emisión en pantalla del producto fílmico.

En resumen, la información de costos necesaria para gestionar estas variables de la curva de valor de las productoras independientes, con el objetivo de hacerlo de manera eficiente a pesar de estar posicionadas en un “océano azul” es la siguiente:

- Costos de adquisición y/o locación de tecnología digital de los equipos de filmación.
- Costos de investigación socio-cultural de los segmentos objetivo.
- Costos de comunicación a los directores, productores y guionistas de los resultados de la investigación de mercado.
- Costos financieros de los contratos de opción de compra y de los contratos de adquisición de los derechos de exhibición.
- Costos de búsqueda y evaluación de formatos de series, miniseries, telenovelas juveniles y de “prime-time” en las grillas de programación.
- Costos de adquisición de los derechos sobre los formatos seleccionados.
- Costos de redacción y re-elaboración de los guiones de los episodios de difusión y/o de los capítulos de exhibición de las telenovelas.

Es importante mencionar que no sólo se trata de elaborar la información de costos al momento de definir las variables críticas de la curva de valor, con la finalidad de lograr un posicionamiento en los posibles “océanos azules”. También resulta indispensable seguir el comportamiento de esos costos con la frecuencia necesaria para tomar decisiones de gestión, dentro del modelo aplicado en el negocio de la producción fílmica de formatos televisivos.

En el caso de los países integrantes del Mercosur y algunos otros de Latinoamérica, el conocimiento de estos costos es un factor clave para lograr y sostener un nivel de competitividad diferencial, con respecto a otros países occidentales, permitiendo un posicionamiento que puede ser sostenido en el tiempo. Esto ocurrirá, en tanto y en cuanto, se potencien las capacidades y ventajas comparativas de los países latinoamericanos que, aún posicionados en “océanos azules” tengan que enfrentarse con competidores que deseen imitar el modelo presentado en esta ponencia.

Como ha sido presentado el modelo hasta aquí, el objetivo ha sido exponer una aplicación en el mundo real de los negocios, de un modelo teórico que posibilita el posicionamiento competitivo y necesita –indudablemente- de la información sobre algunos costos diferenciales. No sólo para seleccionar y sostener las variables de la curva de valor, sino también para controlar la gestión de los recursos afectados a cada una de ellas. Ya no será necesario conocer el costo final de un producto con el modelo de costeo que se seleccione. Será fundamental elegir correctamente las unidades de costeo para la asignación de los costos, sobre la base de las unidades de decisión claves para el desarrollo de la curva de valor competitiva.

Conclusiones:

- La estrategia del océano azul pretende romper con la disyuntiva “valor o costo” en las decisiones gerenciales, enfocándose en el concepto de “se puede ofrecer valor por sobre la competencia, sin necesidad de incrementar los costos en forma desproporcionada”.
- La implantación de esta estrategia se desarrolla a partir de las cuatro acciones “eliminar-reducir-incrementar-crear” las variables que conformarán la nueva curva de valor del negocio.
- El análisis de la estructura de costos es un elemento fundamental en las dos primeras acciones, que pretenden eliminar variables que dejan de ser significativas en el entorno competitivo y reducir -muy por debajo del estándar del negocio- el impacto económico de mantener algunas variables tradicionales dentro de la nueva curva del valor.
- La aplicación práctica del modelo se basó en la elección del negocio de las productoras filmicas de formatos para televisión abierta y por cable: series, miniseries, telenovelas juveniles y tradicionales.
- La presentación de las curvas de valor de las tres opciones competitivas en este negocio, ha permitido detectar y profundizar en las variables claves para posicionarse en un océano azul: el acceso a la tecnología digital, el respeto por la identidad cultural del público del segmento objetivo, el desarrollo de contratos de opciones de compra, la disponibilidad de una amplia variedad de formatos, la contratación de guionistas especializados en los destinatarios de los productos, la baja importancia de la exhibición en pantalla de los productos fílmicos previo a su comercialización y la diversificación en la inversión de capital para cada uno de los proyectos.

Bibliografía

- Autores Varios. *Estrategias de Crecimiento*. Harvard Business Review. (Bilbao, 1999)
- Capasso, C. *El costo objetivo*. Revista La Ley. (Paraguay, 2002).
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. *Value Innovation. The Strategic Logia of High Growth*. Harvard Business Review. (Julio, 2004).
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review. (2004)
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press. (Boston, 2005).
- Di Stéfano, V. y Alderete, V. *La gestión a partir de la productividad. Medición y mejora en distintas organizaciones*. Anales del XXVII Congreso IAPUCo. (Tandil, 2004)
- Hedman, J. y Kalling, T. *The business model: A means to understand the business context of information and communication technology*. Working Paper Series. Institute of Economic Research / School of Economics and Management (Lund University).
- Johnson, G. Scholes, K. y Whittington, R. *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases. 7a Edición*. Pearson Prentice Hall. (Gran Bretaña, 2006)
- Kaplan, R. y Cooper, R. *Coste y efecto*. Ediciones Gestión 2000 SA. (España, 1999).
- Kaplan, R. y Norton, D. *Mastering the Management System*. Harvard Business Review. (Enero, 2008)
- Marchione, J. *¿Cómo hablar de la estrategia y el control de gestión usándolos sólo como sustantivos?* Anales del XXIV Congreso de Costos del I.A.P.U.Co. (Rep.Argentina, 2001).
- Marchione, J. *Cuál es el color de los costos en la Estrategia del Océano Azul?* Anales del IV Congreso del Mercosur (Montevideo, Rep. Oriental del Uruguay, 2008).
- Meléndez, H. *Estrategia: Definiciones para un entorno competitivo y complejo*. Univeritas SRL. (Rep.Argentina, 2000).
- Osorio, O. *La capacidad de los costos y la producción*. Ediciones Macchi. (Rep.Argentina, 1992).
- Porter, M. *Competitive Strategy*. New York Free Press. (New York, 1980)
- Porter, M. *Competitive Advantage*. New York Free Press. (New York, 1985)
- Shank, J. y Govindarajan, V. *Gerencia estratégica de costos*. Grupo Editorial Norma. (Colombia, 1995).
- Slywotzky, A. y Morrison, D. *A estrategia focada no grupo. The profit zone*. Editora Campus (Sao Paulo, 1998)
- Vázquez, J.C. *Costos (2° edición corregida)*. Editorial Aguilar. (Rep.Argentina, 1992).
- Washington Barrientos, J. *Modelo de Negocios*. U.B.A. Fac.de Ciencias Sociales y Económicas. Material de cátedra. (Buenos Aires, 2005)