

Color 9 y Los Tatitos

Conforte, Daniel

Casos. Nro. 22  
Facultad de Administración y Ciencias Sociales  
Universidad ORT Uruguay  
Agosto de 2012  
ISSN 1688-9797

# Casos



## Color 9 y Los Tatitos

Diego Silva terminaba de leer, una vez más, el plan de negocios que proponía exportar Los Tatitos, el producto estrella de su empresa, Color 9. Al igual que la primera vez que lo había leído, varias preguntas aún sin respuesta le venían a la cabeza.

Diego y su esposa Elaiza fundaron Color 9, una empresa de medios de comunicación, en 1996. A mediados de 2004 y luego de varios años de éxito en Uruguay, Diego y Elaiza se enfrentaban a la necesidad de decidir qué hacer en el futuro con Los Tatitos, una serie de cortos televisivos de “vamos a dormir” para niños (**Anexo 1**). Juntos habían evaluado varias veces el plan de negocios elaborado por un grupo de estudiantes de doctorado de Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Diego daba vuelta a la última página del plan donde se proponían estrategias para exportar Los Tatitos a varios países de América y Europa. En el papel, las propuestas parecían interesantes pero ¿serían éstas las mejores estrategias para exportar Los Tatitos considerando las capacidades de Color 9 y los intereses de Diego y Elaiza?

Color 9 ya había hecho una experiencia para exportar Los Tatitos a Argentina. Los Tatitos estuvieron en el aire durante un año en Canal 13. La crisis financiera de 2001 en el vecino país había conspirado en contra de la iniciativa. Pero la experiencia había dejado lecciones.

Desde las estanterías en una de las paredes de su oficina, cinco muñecos, de caras simpáticas y ojos saltones, parecían mirarlo y querer decir “Diego, amigo ¿y ahora qué más vamos a hacer?”

### Diego Silva y Color 9

Color 9 era una empresa que Diego y Elaiza Pozzi habían fundado en 1996. En 2004, ofrecía servicios de comunicación publicitaria, identidad corporativa, comunicación corporativa y producciones. Tenía como clientes a varias de las empresas más grandes del país.

---

Este caso fue preparado por el Prof. Daniel Conforte de Universidad ORT Uruguay para Endeavor Uruguay bajo el Convenio ATN-ME-7200-RG con el BID, para que sirviera como base para su discusión en clase, más que para ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación gerencial.

A los 23 años, Diego había terminado sus estudios universitarios y se había graduado en comunicaciones. Su interés inicial estaba en el periodismo y en la fotografía artística. “Me gusta viajar por el mundo fotografiando gente” decía Diego mientras apunta a la pared donde colgaban fotos de la más variada gente ocupada en su actividad cotidiana. Entre 1993 y 1996, mientras estudiaba, Diego hizo sus primeras armas como periodista en la televisión –como conductor y coproductor de un programa semanal de rugby. Luego de graduado, su primer trabajo fue en la agencia Punto Publicidad, donde trabajó dos años y medio como responsable de cuentas para varias marcas importantes, entre ellas la del diario El País –el más importante del Uruguay.

En 1996, a Diego se le ocurrió la idea de un spot publicitario cuya producción demandaba ir a Nueva York. Aprovechando el viaje, la agencia le pidió que explorara alternativas para comprar cortos de “vamos a dormir” para niños. Durante ese tiempo en Nueva York, conoció gente e hizo amigos. Entre varios, recordaba a Eduardo Lipschutz-Villa, un peruano director creativo de Unitel Corporation, una productora de TV. Anteriormente, Eduardo había sido director del Museo de Arte Moderno de Amsterdam y había editado numerosos libros, entre ellos tres libros sobre Torres García, uno de los más importantes pintores uruguayos. En un *loft* en Soho y en conversaciones con Eduardo y otros amigos, nació un sueño: ¿por qué no producir un “vamos a dormir” con contenido uruguayo? Las primeras ideas para un “vamos a dormir” que “juntara marcas” al mismo tiempo, empezaron a tomar forma en la cabeza de Diego.

Tiempo después, al regresar de un viaje a India, Diego abandonó su empleo en la agencia Punto.

“Aunque ganaba muy bien, me di cuenta que no quería trabajar más para otros; quería trabajar para mí. Son esas cosas que se hacen a esa edad, en la que uno tiene el borrador de una idea y, sin medir demasiado las consecuencias, piensa que es capaz de todo.”

Meses más tarde, presentó a Canal 4 –uno de los tres canales privados de televisión en Uruguay– una carpeta con el proyecto Los Tatitos. La propuesta al canal era la de un concepto para optimizar un espacio que, en vez de costarle dinero, le generara ingresos: un “vamos a dormir” presentado por varias marcas.

Para dar vida a los personajes, Diego invitó a Walter Tournier, quien era considerado el mejor animador que había en el momento.

“Cuando nos presentamos por primera vez en Canal 4 no teníamos nada, solamente el concepto explicado en una carpetita”.

Con la aprobación del canal, Diego salió a conseguir marcas que lo respaldaran y cerca de medio millón de dólares. Los Tatitos nacieron auspiciados por Puritas, Hush Puppies, Unidad Coronaria Móvil, Devoto, Candy Sweet y ANTel.

“Se firmaron los contratos con el canal y con las marcas antes de producir. No sabíamos todavía cómo iban a quedar. La determinación de las empresas fue muy fuerte, ya que aprobaron la propuesta solamente habiendo visto el “macaquito” caminando dos segundos”.

Las buenas relaciones profesionales y personales de Diego habían facilitado las gestiones.

En 1997 se inició la producción. Se realizaron siete cuentos de un minuto y medio cada uno. Los Tatitos fueron un éxito artístico y de *rating*. Los estudios de recordación lo colocaron durante cuatro

años entre las marcas de máxima recordación, a pesar de que aparecía 75 segundos una sola vez por día y siempre en el mismo horario. Unesco reconoció a Los Tatitos como la mejor película latinoamericana presentada en el 7º Festival Internacional de Cine Para Niños y Jóvenes en 1998. En el Chigaco International Children's Film Festival –que seleccionaban cada año 185 piezas de entre 10.000 piezas de todo el mundo– Los Tatitos fueron seleccionados en los años 1998 y 2001. Durante todo el festival, cada uno de los cines abría sus exhibiciones diarias con uno de los cortos de Los Tatitos. Walter Tournier fue reconocido por su excelencia en los ocho cortos presentados.

### **La producción de Los Tatitos**

Los Tatitos fueron pensados desde el principio como un personaje nacional con proyección internacional –o sea, exportable. El proyecto buscaba optimizar los espacios en la televisión abierta y ser un modelo de éxito a nivel comercial, artístico y de público.

Los personajes cuentan siete historias, una distinta cada día de la semana. Las historias transcurren localmente, mostrando espacios nacionales. Siempre en grupo, los caracteres aparecían visitando la ciudad de Colonia, o corriendo una carrera alrededor de la Plaza Independencia, visitando una estancia o viajando a la luna en un cohete con la forma del Palacio Salvo. Usaban zapatos Hush Puppies, se abastecían en supermercados Devoto y cuando alguno se sentía mal llamaban a emergencias de la Unidad Coronaria Móvil desde una cabina de ANTel.

Los Tatitos era una animación cuadro a cuadro hecha en cine, rodada en 35 milímetros. Inicialmente, se había manejado la idea de producir en Nueva York. Al final se hizo en Uruguay por razones de costos y por la importancia de afirmar la identidad nacional. Pero para Diego, la razón más importante era contar con Walter Tournier –en su opinión, el mejor animador del mundo.

Si bien al principio el proyecto parecía irrealizable, el entusiasmo del equipo de gente reunido superó las dificultades.

El desafío fue poder conjugar, en tan sólo 90 segundos, guiones interesantes para los niños con valores e imágenes locales y con la presencia de las marcas en el contenido. Los guiones debían transmitir los valores esenciales del ser humano, aquellos que reafirman al individuo consigo mismo, al individuo en relación con la sociedad y como habitante del planeta en relación con el medio ambiente natural. Cada guión contenía un valor –la amistad, la solidaridad o el respeto a la naturaleza. Además, se representaban la identidad del Uruguay mostrando paisajes que lo identificaran. La idea de Diego había sido siempre que Los Tatitos fueran localistas, para que el público se identificara con ellos en escenarios familiares. Por otro lado, y no menos importante y desafiante, había que lograr que cada una de las seis marcas estuvieran en armonía y que no afectaran el componente artístico.

Cada marca aparecía en promedio cinco segundos en cada corto. Antes de filmar, había que tener una idea de cómo aparecerían las marcas, prestando atención a que no hubiera diferencias de posicionamiento. Al planificar, filmar y editar, era necesario tener siempre claro dónde, cuándo y cómo aparecerían las marcas, de modo que cada empresa quedara conforme.

El proyecto llevó algo más de cinco meses de producción y post-producción. Durante los primeros dos meses, se trabajó solamente en armar maquetas. Una vez que se inició la filmación, un equipo

continuó armando maquetas para los cortos subsiguientes. Se necesitaron 35 personas trabajando a jornada completa para construir los más de 40 muñecos que actuarían en los siete cortos.

Cada muñeco tenía una estructura de alambre que estaba recubierta con una mezcla de látex y plasticina; más tarde, la cubierta se cambió para resina. Los ojos tenían párpados recambiables y ojos y cejas que se movían para dar mayor expresividad. Los muñecos articulados eran animados manualmente después de cada fotografía: una foto, una parada; mover un poco una mano, otra foto, otra parada; mover otro poco la mano y un pie, otra foto; y así todo el día, día tras día. Para el rodaje su usó una cámara de cine de 35 milímetros adaptada. Se hicieron 25 tomas por segundo para registrar movimientos exactos. El producto final, luego de cinco meses y medio, fueron doce minutos de grabación.

La música original de Los Tatitos fue realizada por la firma Pregones. Decía Diego:

“Era todo un desafío porque los niños son el público más exigente. Si les gusta, está todo bien. Pero si no les gusta, te hacen la cruz y no te van a mirar”.

La música era muy diversa; había desde zapateos con acordeón hasta música de Los Beatles. Las letras de cada corto estaban armadas con un párrafo inicial y final similares para lograr una mayor recordación. Y en las estrofas centrales se manejaba el valor o concepto principal que transmitía cada uno de los cortos; el corto de la escuela trataba la idea de aprender; el del campo, el trabajo en equipo; y el de la luna, el tema de la creación.

Los contenidos y conceptos para la producción de Los Tatitos estaban basados en estudios de psicología infantil, semiótica y marketing. El hecho de que tuvieran los ojos saltones, una cabeza enorme y cuatro dedos en cada mano, no era un problema. Que el mismo corto y la misma historia se repitieran semana a semana tampoco era un problema con los niños. La teoría indicaba que así como los niños de menos de siete años no distinguen la ficción de la realidad, la rutina y la repetición les da a los niños un sentido de seguridad. Cuando a un niño le gusta un cuento, una historia o una película, es capaz de verla con el mismo interés una y otra vez.

### **Publicidad y Merchandising**

El mercado de la publicidad en Uruguay era de US\$ 130 millones en 2001. La televisión vendía aproximadamente US\$ 80 millones, de los cuales US\$ 19 millones eran publicidad para niños. En 2002, estas cifras habían bajado un 70 por ciento debido a la recesión iniciada en 1999 con la devaluación brasileña y acentuada luego en 2001 por la crisis financiera y bancaria argentina, que luego se extendió al Uruguay.

Durante la década de los '90, había comenzado a hacerse más frecuente lo que se llamó Publicidad No Tradicional –la inclusión de publicidad en un contenido o programa. Las marcas tendían a invertir un porcentaje creciente de sus presupuestos en este tipo de publicidad porque entendían que captaba más la atención del público. La atracción generada por la historia o contenido aseguraba la atracción del público en el momento que aparecía la marca en la pantalla de la televisión o del cine.

Los Tatitos iban en horario central de la programación, el más caro. En 1997, el minuto costaba entre US\$ 1.200 y 1.500 en Uruguay y US\$ 10.000 en Argentina. En 2004, el precio del minuto en

Uruguay había bajado a US\$ 600. En las películas de Los Tatitos, cada marca aparecía unos cinco segundos por corto, una vez al día, los 365 días del año. En total, unos 30 minutos por año.

En cuanto al *merchandising*, había varios negocios posibles. El más común era la venta de licencias a terceros para permitir que se utilizara la imagen o la marca en los productos –por ejemplo leche, alfajores o lápices de colores (**Anexo 2**). El precio de una licencia tipo era de US\$ 10.000 más un porcentaje de regalía que se cobraba una vez que se superaba esta cifra. Las regalías variaban dependiendo del tipo de producto; en leche, podía ser un 3 por ciento y en toallas un 15 por ciento. En algunos casos, la marca se podía otorgar en base a resultados, con un porcentaje mayor sobre las ventas. Recientemente, Color 9 había contratado con una firma de cosméticos de primera línea para lanzar al mercado una línea completa de productos con Los Tatitos – shampoo, productos de bazar, limpieza, sábanas y toallas. Comentaba Diego:

“El negocio de merchandising requiere esfuerzo en dos aspectos: uno es el de la comercialización, y el otro el de la creación de productos que reflejen la personalidad de los caracteres.”

Otro enfoque del *merchandising* era la venta de productos propios. Por ejemplo, se podía desarrollar un álbum para coleccionar figuritas. Se vendía el álbum y luego se vendían alfajores con tres figuritas de Los Tatitos para coleccionar. También se podían vender CDs de música y videos con la música y las películas de Los Tatitos.

Un negocio adicional era la realización de espectáculos, obras de teatro y exposiciones. También estaban las promociones, como por ejemplo: “Con cuatro envases de un producto, más 10 pesos, te llevás un CD de Los Tatitos”

En el negocio de *merchandising* Los Tatitos competían con los personajes de Disney y Warner

## Exportando Los Tatitos

Un día Diego recibió una llamada: “¿Es usted Diego Silva, el dueño de Los Tatitos? Le llamo desde Buenos Aires para avisarle que el Sr. (y le da el nombre de la persona) le está “levantando” (copiando) el proyecto para Argentina”. Cuando Diego le preguntó quién hablaba, la persona colgó.

La idea de exportar Los Tatitos a Argentina se había manejado desde el primer día del proyecto. Luego de un año y medio de negociaciones y más de 60 viajes a Buenos Aires, Color 9 acordó una coproducción con el Canal 13 de Argentina para presentar 15 cortos de 75 segundos de duración. El proyecto requería un nuevo esfuerzo de producción, porque las historias debían transcurrir en escenarios argentinos. Se debía desarrollar ocho historias en Buenos Aires, y las restantes en distintas zonas del interior: Bariloche, La Pampa, Península de Valdez y el Glaciar Perito Moreno. Conaprole, la marca líder de productos lácteos uruguayos, enseguida comprometió su apoyo al proyecto Los Tatitos en Argentina.

El rodaje de los quince primeros cuentos enviados a Argentina consumió considerable esfuerzo. No solamente hubo que reunir el doble de equipos de trabajo, sino además construir nuevas maquetas identificables con los escenarios argentinos y producir los nuevos personajes que cada historia requería, como abuelos, bailarines, alpinistas, etc. Los Tatitos argentinos bailaban tango en San Telmo, escalaban montañas en Bariloche y miraban ballenas en la península de Valdez.

Al igual que en Uruguay, el proyecto en Argentina preveía el *merchandising*. Primero se habrían de lanzar al mercado los muñecos, luego artículos escolares, helados, alfajores, *snacks*, gorros, remeras y discos, todos con imágenes de Los Tatitos. Pero el proyecto no logró llegar hasta esta etapa.

Los Tatitos se emitieron a lo largo de un año en Argentina. Conaprole fue la única marca auspiciante. Durante todo el año de emisión no fue posible conseguir el interés de otras marcas. La crisis financiera y política de Argentina del año 2001 conspiró contra el proyecto.

### **Organización y filosofía de trabajo**

Color 9 tenía una reducida y flexible estructura permanente. Se armaban los equipos de trabajo contratando a los mejores talentos posibles acordes a las necesidades de cada proyecto. Había períodos en los que trabajaban 100 personas; pero cuando los proyectos se terminaban, sólo quedaban Diego, Elaiza y otras cinco personas en las oficinas.

Diego buscaba equilibrar su vida personal con las exigencias de la empresa. Su prioridad era dedicar cantidad y calidad de tiempo a su familia.

“No sé cuanto tiempo trabajo. Si trabajar se mide en cuántas horas estoy en mi oficina, entonces no es mucho. Pero si se mide en cantidad de tiempo dedicado a pensar, imaginar ideas y soluciones, entonces es mucho tiempo. Tengo mucho método y responsabilidad con el trabajo. Paso una enormidad de tiempo frente a la computadora recibiendo y contestando mensajes; todo lo hago por la computadora; por ejemplo hasta las pruebas de gráficos y de sonidos me las mandan por mail. Tengo varios frentes abiertos al mismo tiempo.”

Pero cuando llegaba el verano, la familia se tomaba largas vacaciones en la playa. Diego pasaba buena parte del tiempo practicando *surf*, su deporte favorito. Pero incluso en esos momentos, nunca dejaba de imaginar o pensar en nuevos proyectos, en cosas nuevas.

“Muchas de las mejores ideas y de las soluciones a los problemas más difíciles se me ocurren no cuando estoy en la oficina, sino en el mar o en la ruta. Creo que la cabeza me está trabajando siempre aunque no me de cuenta”.

Las propuestas de negocios llegaban continuamente a Color 9.

“Uno de los temas clave es saber qué proyectos asumir y a cuáles decirle no. El límite para aceptar proyectos es conseguir a alguien que te interprete la cabeza. En la comunicación, el secreto está en saber qué decir y cómo decirlo, en interpretar el espacio, en lograr el mensaje con una imagen, con una foto. Hay gente que, además de la técnica y la experiencia, tiene el talento, la intuición, la magia que se necesita para encontrar el ángulo, el matiz perfecto que hace toda la diferencia, que hace que se superen todas las expectativas.

Walter Tournier tiene esa magia, ese talento; siempre superaba mis expectativas; lo que él lograba siempre era más de lo que yo me había imaginado”.

Diego creía que la clave del éxito era armar los mejores equipos y reunir los mejores talentos. Pero no todo era cuestión de creatividad en Color 9. Había mucho método y esfuerzo para pensar estratégicamente en los negocios y el futuro de la empresa. En la oficina de Diego había un pizarrón.

“Siempre trato de crearme un mapa conceptual del trabajo que estoy haciendo, de entender el sentido de las cosas. Hacemos mucho “peloteo” estratégico; pizarrones y pizarrones con ideas; muchas horas dedicadas a entender lo que está pasando en el mercado, nuestra posición y lo que tenemos que hacer. Es una industria con una dinámica enorme, todo está cambiando. Ahora están los canales de cable y las multinacionales de la comunicación que son las que mueven la industria. Leo muchas revistas relacionadas a la industria de la comunicación.”

A pesar de la energía creativa y de la vocación estratégica, parecía haber un conflicto latente entre las oportunidades de nuevos negocios y la necesidad de dedicar cantidad y calidad de tiempo a su vida personal y familiar. ¿Cómo llevar adelante los proyectos de exportar Los Tatitos sin sacrificar el tiempo dedicado a lo que más quería, la familia y la fotografía? La experiencia en Argentina le había dejado algunas lecciones valiosas para encarar negocios similares en el futuro.

### **El plan de negocios de los estudiantes de MIT**

En 2001, Color 9 fue seleccionada como empresa Endeavor. Endeavor era una organización fundada en los EE.UU. para apoyar emprendedores jóvenes exitosos a expandir sus negocios en el exterior. Endeavor podía facilitar contactos empresariales y ayudar a las empresas a obtener capital y/o socios para sus proyectos (**Anexo 3**).

A través de un convenio entre Endeavor y la escuela de negocios de MIT (Massachusetts Institute of Technology), un grupo de cuatro estudiantes de doctorado de la cátedra de *entrepreneurship* vino al Uruguay a hacer un proyecto de postgrado. Su trabajo consistió en formular un plan de negocios para la expansión internacional de Los Tatitos. Luego de seis meses los estudiantes entregaron el plan de negocios a Diego.

El plan proponía una estrategia para exportar Los Tatitos a varios países. El documento presentaba información sobre el potencial de varios mercados. Según el estudio, para resultar atractivos, los mercados debían tener penetración masiva de la televisión abierta, un mercado importante de niños, demanda por contenidos que promovieran valores sociales y, finalmente, debía haber empresas interesadas en avisar en este tipo de programa de televisión.

Brasil tenía un mercado de 50 millones de niños y una cultura que valoraba los aspectos sociales y la identidad nacional. En 1996, 87 por ciento de los hogares tenían una televisión o más. La televisión por cable sólo alcanzaba al 7 por ciento de los hogares. El mercado de la publicidad era de US\$ 4.500 millones, de lo cuales el 65 por ciento era en televisión. Entre las distintas redes de televisión, Rede Globo era líder con su cobertura nacional y un 60 por ciento del total de audiencia nocturna. Los principales competidores eran SBT, Rede Record y Rede Bandeirantes de Televisao. Los programas animados para niños se emitían los sábados de mañana por SBT y por cable en Cartoon Networks, Fox Kids y Nickelodeon. Además de los programas animados, había distintos



programas para niños, típicamente de juegos y entretenimientos con animadoras, como por ejemplo Planeta Xuxa.

Méjico era otro país con características atractivas. Con una población infantil de más de 30 millones y un mercado de publicidad de US\$ 3.900 millones. La participación de la publicidad en TV era del 40 por ciento. El ingreso per cápita había crecido un 70 por ciento desde 1995 y se situaba en US\$ 4,701. La penetración de la TV abierta era del 95 por ciento, y el cable llegaba a 9,3 por ciento de los hogares. La industria de la TV estaba dominada por Grupo Televisa que controlaba el 65 por ciento del mercado con dos cadenas nacionales (Canal 2 y 5) y dos cadenas regionales (canal 4 y 9). Azteca controlaba 26 por ciento del mercado con sus Canales 7 y 13. Los programas animados para niños eran todos importados y doblados al castellano. Los programas no animados para niños eran muy populares, y habían sido fuente de personajes que perduraron en el mercado por años como el Chapulín Colorado y el Chavo del 8.

Otro mercado analizado en el plan de negocios era el mercado de habla hispana en los EE.UU., donde la población de origen hispano era de 35 millones. Solamente en Los Angeles, Nueva York y Miami había unos 3 millones de hogares hispanos. La TV tenía una penetración del 99 por ciento y el cable del 68 por ciento. Aunque el mercado de televisión estaba muy fragmentado debido a la gran cantidad de canales abiertos y de cable, el mercado hispano se concentraba en dos canales, Univisión y Telemundo. Había una gran variedad de programas animados para niños. Sesame Street y Barney eran de gran popularidad para la audiencia infantil.

España era un mercado que podía ser atractivo también para Los Tatitos. Había una necesidad creciente por programas de calidad para niños debido a la creciente emisión de programas con contenidos violentos. Si bien la penetración de la TV abierta era casi del 100 por ciento, el cable y la TV satelital apenas llegaban a 10 por ciento de los hogares. El mercado de publicidad en España era de US\$ 5-500 millones. El 80 por ciento del mercado de publicidad en TV, que en total era de US\$ 2.400 millones, se repartía entre tres cadenas nacionales. Los canales regionales manejaban el 15 por ciento del mercado. La categoría de productos con mayor presencia era alimentos con US\$ 300 millones. En España había tradición de programas “vamos a dormir”; en los 80’s los más vistos eran La Familia Telerín y en los 90’s, Casimiro.

La propuesta de los estudiantes de MIT se basaba en replicar el modelo de negocios que Color9 había utilizado en Uruguay. Se generarían ingresos por concepto de “contenido”, es decir por auspiciantes en los cortos a emitirse, y por concepto de “merchandising”. Al igual que en Uruguay, el merchandising se explotaría a través de licencias y de merchandising directo.

Las proyecciones de ingresos por “contenido” se hacían en función del precio de la publicidad en TV, del tiempo de exposición que se le daría a cada auspiciante, y de la cantidad de auspiciantes en cada país. El precio del minuto para cada país dependía del “market share” del canal, y de la población total y del ingreso per cápita del país. Por ejemplo el precio del minuto en horario central era de US\$ 16,000 en Méjico, de US\$ 20,000 en España y de US\$ 28,000 en Brasil y en EE.UU. Los ingresos se proyectaban en base a 30 minutos anuales para cada auspiciante. El monto total de ingresos en cada país por concepto de contenido dependería del precio así calculado y de la cantidad de auspiciantes conseguidos. Se preveía que los ingresos por contenidos se habrían de repartir entre el canal y Color9 luego de cubrir los costos de producción de los cortos. Los costos de producción de cada corto podrían variar entre US\$ 15,000 y US\$ 25,000.

Los ingresos por licencias dependían de la cantidad de licencias vendidas y del precio de cada licencia. El precio de una licencia podía variar entre US\$ 30,000 y US\$ 180,000 dependiendo del país y el reconocimiento de marca logrado. La venta de licencias se lograría a medida que Los Tatitos fueran teniendo éxito. El ingreso se repartiría entre la agencia encargada de las licencias, el canal y Color9.

Para merchandising directo se preveía la venta de muñecos, videos o DVDs, y CD's con la música de Los Tatitos. Las proyecciones de ventas también variaban según países. Por ejemplo se preveía que en Brasil como en Méjico podrían venderse entre 300,000 y 400,000 de cada uno de estos tres productos. En España y en EE.UU. las ventas se pronosticaban entre 50,000 y 100,000. El costo de producción de cada unidad se estimaba en US\$3 y el precio de venta en US\$ 5 para los muñecos y US\$ 10 para los DVD's. Color9 obtendría un porcentaje de estos ingresos.

Para ejecutar el plan, se proponía una organización con una oficina central en Uruguay y oficinas en cada uno de los países. El costo de cada oficina era diferente para cada país y variaba entre US\$ 200,000 y US\$ 450,000 por año. Para Uruguay se proponía un director gerente (CEO), un vicepresidente de marketing, un gerente financiero, y un analista de negocios. Para cada una de las otras oficinas un gerente general, un analista de negocios y personal de marketing y ventas.

El plan proponía estrategias por etapas. La primera etapa, de entrada a los mercados, consistía en identificar y evaluar a los principales operadores, hacer los contactos, negociar y cerrar contratos. La segunda etapa de desarrollo de mercado consistiría en crear personajes locales, emitir los cortos, construir identidad en medios masivos, atraer avisadores de primera línea y renovar la marca con nuevos contenidos. Luego de la madurez del producto, que se estimaba a los cinco años, se preveía la producción de películas o de programas de treinta minutos.

El resumen ejecutivo del plan de negocios preveía que la expansión de Los Tatitos a todos los países previstos tendría el potencial de crear un valor para Color 9 de entre 7 y 10 millones de dólares y que las ventas podrían crecer a una tasa compuesta anual del 74 por ciento.

### **La visión estratégica de Diego**

La idea de Diego siempre había sido que una vez agotadas las posibilidades de nuevos negocios en Uruguay se trabajaría para llevar Los Tatitos a Argentina, luego a Brasil y si todo funcionaba hacer intentos en Estados Unidos. La estrategia utilizada en Argentina había sido replicar lo que ya se había hecho con éxito en Uruguay. Pero el proyecto no llegó a tener los resultados esperados. ¿Habría que volver a intentarlo en Argentina o era mejor apuntar a otro país?

En Brasil, un tiempo atrás, se habían hecho exploraciones con canales abiertos. Aunque la idea fue recibida con atención, el momento no había sido oportuno. Los canales estaban concentrados en otros mercados u otros proyectos.

Un plan de expansión podría hacerse de dos maneras diferentes. Una alternativa era por la vía de los canales de TV abierta. La otra, por los canales de cable para niños, como Disney Channel, Nickelodeon, Warner o Cartoon Networks. El camino de la TV abierta tenía la ventaja de la mayor penetración y de los ingresos por publicidad en los contenidos. El camino de los cables cerraba la posibilidad de la publicidad, que era vista como un problema en algunos mercados, y dejaba abierto solamente el negocio del merchandising.

El camino de los canales de cable podría ser más corto que el de conquistar un país a la vez. Pero para los canales de cable para niños el concepto “vamos a dormir” no se adaptaba. En estos canales no había programación no apta para niños a partir de ningún horario, de modo que no había interés en mandar a los chiquitos a dormir temprano. Había que pensar en producir una mayor cantidad de programas que serían emitidos a lo largo del día en distintos horarios. ¿Cuántos programas habría que producir y a qué costos? Por otro lado, el camino de los cables era más fácil desde un punto de vista operativo ya que no era necesario abrir oficinas en cada país ni negociar con los canales.

La TV abierta concentraba la audiencia en un momento del día, se creaba un ambiente familiar en torno a la pantalla cuando aparecían Los Tatitos. En TV abierta, Los Tatitos tenían la exclusividad en un horario, como también un rol definido. En los canales de cable Los Tatitos se emitirían en diferentes horarios y podrían quedar como un “sándwich” entre infinidad de personajes y sin un rol definido. ¿Sería posible lograr el mismo impacto en la audiencia infantil si se emitía en diferentes horarios sin el rol de “vamos a dormir”? La penetración del cable, aunque menor que la de TV abierta, estaba creciendo. ¿Cuál sería el mejor camino de expansión, el cable o la TV abierta?

+++++

Al tiempo que dejaba el plan de negocio sobre la mesa, Diego volvía a hacerse las mismas preguntas que se habían formulado con Elaiza la primera vez que lo leyeron ¿Cómo encarar el formidable esfuerzo y desafío de organización y financiamiento a los que una posible expansión internacional les podría enfrentar?

**Anexo 1 – Los Tatitos, el personaje**



## Anexo 2 – Los Tatitos y el merchandising

TV Reel



Press Kit



Merchandising



In case you need more information please contact: [diego@montevideo.com.uy](mailto:diego@montevideo.com.uy)

### **Anexo 3 – Misión y objetivos de Endeavor. Proceso de selección de emprendedores**

#### **Misión de Endeavor**

Ser el principal soporte de los emprendedores en los mercados emergentes. Creemos que el espíritu emprendedor y la creación de una nueva empresa son los conductores claves detrás del crecimiento económico y la innovación. Nuevas empresas generan puestos de trabajo, propagan riquezas, expanden oportunidades e incrementan la movilidad social. Los emprendedores innovan y construyen, enfrentando los riesgos que transforman las industrias y las sociedades, e inspiran a otros a seguir sus pasos. Finalmente, los emprendedores se convierten en la nueva generación de líderes y filántropos de la comunidad, continuando el ciclo.

**Principales objetivos** La propuesta de valor de Endeavor se articula en cinco objetivos principales:

1. Identificar y apoyar emprendedores que son innovadores y tienen un gran potencial de crecimiento - Capital Financiero
2. Promover a los emprendedores como modelos a imitar - Capital Humano
3. Crear un ambiente propicio para el desarrollo de emprendimientos - Capital Social
4. Educar a través de actividades emprendedoras en forma masiva - Capital Intelectual
5. Desarrollar una nueva generación de filántropos - Capital Cultural

#### **Proceso de selección**

Un Emprendedor Endeavor es el empresario líder de una empresa que se desarrolla en un mercado emergente, y cuya carrera se encuentra aún en etapas tempranas. Debe ser capaz, con la ayuda de Endeavor, de llevar su empresa “al próximo nivel”.

A partir de postulaciones directas y de recomendaciones hechas por nuestra red, Endeavor realiza un proceso de varias entrevistas de creciente exigencia en las cuales se procura identificar si el emprendedor cumple con las criterios de selección de la organización:

- Estado de desarrollo: sus empresas deben tener ventas anuales máximas de US\$10 millones y altas perspectivas de crecimiento.
- Capacidad emprendedora: deben ser visionarios, persistentes y de fácil adaptación a los cambios. Deben ser creativos y capaces de innovación.
- Habilidad gerencial y liderazgo: deben tener capacidad de ejecutar su plan de negocios y de conseguir los recursos necesarios para ello.
- Potencial de crear riqueza: sus empresas deben tener capacidad de generar empleo y desarrollo económico.
- Ética: deben respetar las leyes y ser responsables socialmente.
- Identificarse con Endeavor: deben ser capaces de aprovechar los recursos ofrecidos por Endeavor y también de contribuir a su misión.

Dos veces al año, los candidatos seleccionados en cada país se presentan ante un Panel de Selección Internacional, integrado por profesionales y emprendedores de reconocida trayectoria, que eligen por unanimidad la nueva generación de Emprendedores Endeavor.

Por más información, visitar [www.endeavor.org.uy](http://www.endeavor.org.uy)