



RIDAA
Repositorio Institucional
Digital de Acceso Abierto de la
Universidad Nacional de Quilmes



Universidad
Nacional
de Quilmes

Bizberge, Ana

El impacto de Internet en los modelos de negocio de la industria televisiva en América Latina : un estudio de la convergencia tecnológica en cinco grupos multimedia



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

Cita recomendada:

Bizberge, A. (2012). *El impacto de Internet en los modelos de negocio de la industria televisiva en América Latina: un estudio de la convergencia tecnológica en cinco grupos multimedia (Tesis de maestría)*. Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/96>

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

El impacto de Internet en los modelos de negocio de la industria televisiva en América Latina. Un estudio de la convergencia tecnológica en cinco grupos multimedia

TESIS DE MAESTRÍA

Ana Gabriela Bizberge

anabizberge@gmail.com

Resumen

El presente trabajo propone investigar el impacto de Internet en los modelos de negocio de la industria televisiva en el marco de la convergencia tecnológica en América Latina a partir del análisis de los 5 grupos info-comunicacionales más importantes de la región: Grupo Televisa en México; Grupo Globo en Brasil; Grupo Cisneros en Venezuela; Grupo Clarín en Argentina y Grupo Telefónica. Teniendo en cuenta que, a diferencia de los demás grupos que tienen un alcance nacional, Telefónica es un grupo regional con presencia en 13 países de Latinoamérica, en este trabajo sólo se abordará el caso argentino, considerando Telefé (canal de TV abierta) y el servicio On Video de Telefónica de Argentina. La elección de estos grupos radica en que, entre todos concentran el 60% de rentabilidad total de los mercados de audiencias (Becerra y Mastrini, 2009). Asimismo son dominantes en sus países de origen.

El análisis de los 5 grupos se centrará en la indagación sobre la distribución de contenidos en Internet a partir de las posibilidades que brinda la convergencia tecnológica entre los sectores de la informática, las telecomunicaciones y la televisión teniendo en cuenta: la estructura organizacional de las compañías para abordar el cambio propiciado por las nuevas tecnologías; la caracterización del producto/servicio; el modelo de negocio digital; la cadena de valor y la incidencia del aspecto regulatorio de cada país para el desarrollo de la industria.

La perspectiva de análisis será una mirada socio política, que dé cuenta de los aspectos tecnológicos y de los condicionamientos sociales, económicos y de culturas productivas que inciden en el abordaje de la industria televisiva en el nuevo contexto de la digitalización.

Como plantea Doyle (2002), no todas las empresas de medios buscan maximizar sus beneficios ya que pueden existir otras metas como la filantropía, ganar mercados o la búsqueda de influencia política, entre otras. Bajo esta premisa, en este trabajo se sostiene que la incursión de los grupos multimedia en la industria televisiva digital responde más a una estrategia de fidelización que de maximización de beneficios económicos. Las empresas bajo estudio se lanzan a Internet como espacio de experimentación que todavía no encuentra un modelo de negocio rentable. Sin embargo, les sirve poner a disposición sus contenidos en dicha ventana para mantener su lugar dominante en la industria televisiva generando "marca" en la red o, utilizando el concepto de Britos (2003), a través de la imposición de un patrón tecnoestético para fidelizar audiencias.

Índice

1. Introducción
2. Enfoque metodológico
3. Marco teórico
 - 3.1. De las Industrias Culturales a las Industrias Creativas y del Contenido
 - 3.2. Nuevas fases de la TV: digitalización y convergencia
 - 3.3. Modelo de negocio digital
 - 3.3.1. Modos de financiamiento
 - 3.4. Cadena de valor
 - 3.4.1. Nuevos actores
4. Panorama latinoamericano
 - 4.1. Regulación
 - 4.1.1. De la regulación vertical a la regulación en “capas”
 - 4.1.2. Legislación audiovisual por país: Argentina, Brasil, México y Venezuela
 - 4.1.3. ¿Hacia un escenario regulatorio convergente?
5. Panorama por país y análisis de grupos
 - 5.1. Justificación
 - 5.2. Argentina
 - 5.2.1 Grupo Clarín
 - 5.2.2. Grupo Telefónica
 - 5.2.2.1. Telefónica Argentina: On Video
 - 5.2.2.2. Telefé
 - 5.3. Brasil
 - 5.3.1. Grupo Globo
 - 5.4. México
 - 5.4.1. Grupo Televisa
 - 5.5. Venezuela
 - 5.5.1. Grupo Cisneros
6. Análisis comparativo
 - 6.1. Países
 - 6.2. Grupos
7. Palabras finales
8. Bibliografía

1. Introducción

El presente trabajo propone investigar el impacto del pasaje a Internet de la industria televisiva en la configuración de los modelos de negocio en el marco de la convergencia tecnológica en América Latina a partir del análisis de los 5 grupos info- comunicacionales más importantes de la región: Grupo Televisa en México; Grupo Globo en Brasil; Grupo Cisneros en Venezuela; Grupo Clarín en Argentina y Grupo Telefónica. Teniendo en cuenta que, a diferencia de los demás grupos que tienen un alcance nacional, Telefónica es un grupo regional con presencia en 13 países de Latinoamérica, en este trabajo sólo se abordará el caso argentino, considerando Telefé (canal de TV abierta) y el servicio On Video de Telefónica de Argentina. La elección de estos grupos radica en que, entre todos concentran el 60% de rentabilidad total de los mercados de audiencias (Becerra y Mastrini, 2009). Asimismo son dominantes en sus países de origen.

Mastrini y Becerra (2006) plantean que se puede concebir el sistema global comercial info-comunicacional en 10 grandes grupos transnacionales; 50 grupos dominantes de mercados regionales y 90 grupos dominantes de mercados domésticos nacionales y subregionales. Los autores explican que en el primer nivel, se advierten corporaciones transnacionales pero, cuyos mayores ingresos aún se obtienen en el mercado norteamericano. En el segundo nivel se encuentran empresas procedentes de Estados Unidos, Europa o Japón que gozan de posición dominante en sus mercados y contribuyen a traducir a nivel regional las estrategias de los 10 grandes grupos transnacionales. En el tercer nivel es donde se sitúa el foco del análisis de esta investigación ya que corresponde a los grupos líderes de mercados nacionales o subregionales: Cisneros, de Venezuela; Globo, de Brasil; Televisa, de México; Clarín, de Argentina. Telefónica merece un estatuto especial dado que su alcance está más cercano al de las empresas del segundo nivel. Sin embargo, como grupo global, centra su estrategia en Latinoamérica, que es una de las regiones que genera mayores fuentes de ingresos: de acuerdo con el Informe Anual 2010 de la compañía, Telefónica Latinoamérica representa casi el 43% de los ingresos del grupo, mientras que Telefónica

España participa con el 30,81% y Telefónica Europa con el 25,12%¹. Por otra parte, el grupo español se presenta como máximo exponente regional de una empresa que, originalmente proveniente del mundo de telecomunicaciones, incursionó en el sector audiovisual.

El análisis de los 5 grupos se centrará en la indagación sobre la distribución de contenidos en Internet a partir de las posibilidades que brinda la convergencia tecnológica entre los sectores de la informática, las telecomunicaciones y la televisión teniendo en cuenta: la estructura organizacional de las compañías para abordar el cambio propiciado por las nuevas tecnologías; la caracterización del producto/servicio; el modelo de negocio

digital; la cadena de valor y la incidencia del aspecto regulatorio de cada país para el desarrollo de la industria.

La perspectiva de análisis será una mirada socio política, que dé cuenta de los aspectos tecnológicos y de los condicionamientos sociales, económicos y de culturas productivas que inciden en el abordaje de la industria televisiva en el nuevo contexto de la digitalización.

Como plantea Doyle (2002), no todas las empresas de medios buscan maximizar sus beneficios ya que pueden existir otras metas como la filantropía, ganar mercados o la búsqueda de influencia política, entre otras. Bajo esta premisa, en este trabajo se sostiene que la incursión de los grupos multimedia en la industria televisiva digital responde más a una estrategia de fidelización que de maximización de beneficios económicos. Las empresas bajo estudio se lanzan a Internet como espacio de experimentación que todavía no encuentra un modelo de negocio rentable. Sin embargo, les sirve poner a disposición sus contenidos en dicha ventana para mantener su lugar dominante en la industria televisiva generando “marca” en la red, utilizando el concepto de Britos (2003), a través de la imposición de un patrón tecnoestético para fidelizar audiencias.

El objetivo general que persigue esta tesis consiste en:

Investigar el impacto del pasaje a Internet de la industria televisiva en la configuración de los modelos de negocio en el marco de la convergencia tecnológica en América Latina a partir del análisis de los 5 grupos info-comunicacionales más importantes de la región.

Los objetivos específicos son:

- Analizar la noción de “convergencia digital de tecnologías de la información y la comunicación” a partir de la identificación y análisis de los discursos teóricos existentes y sus implicancias, tomando como caso de análisis las industrias televisiva y de telecomunicaciones.
- Indagar el proceso de digitalización y convergencia de soportes de los grupos Televisa, Clarín, Cisneros, Telefónica y Globo prestando atención a la aparición de nuevos servicios y modos de consumo.
- Caracterizar la cadena de valor en el entorno digital a partir del análisis de los actores involucrados y las rutinas productivas que se advierten frente al mundo analógico.
- Indagar sobre el modelo de negocio digital de los diferentes grupos (Televisa, Telefónica, Clarín, Cisneros, Globo) atendiendo a los cambios en la configuración organizacional, en los modos de explotación del contenido, formas de distribución, mercados y modos de financiamiento.
- Sistematizar la vinculación de los grupos a la estrategia de medios en cada uno de sus países de origen: Argentina, Brasil, México y Venezuela.

En lo referente a las técnicas de producción de datos, se recurrió al análisis de

documentos, datos estadísticos y de balances; análisis crítico de las investigaciones ya realizadas sobre el objeto de estudio; observación de portales web de las compañías y entrevistas interpretativas con los directores o gerentes de las áreas creadas dentro de la estructura de cada uno de los Grupos para llevar adelante la estrategia digital para el desarrollo de contenido en nuevas plataformas. Las entrevistas se realizaron en un período de 3 meses (octubre, noviembre y diciembre de 2011). Fueron presenciales en el caso de Argentina (Telefónica y Clarín), vía telefónica cuando se trataba de grupos extranjeros (Cisneros y Televisa) y vía mail (Globo, a través del departamento de Globo Universidad).

La tesis está organizada en siete capítulos. Luego de este primer capítulo introductorio, el segundo capítulo está dedicado al enfoque metodológico, en el cual se realiza un repaso por la tradición de la economía política de la comunicación, identificando los aportes de las escuelas norteamericana, europea y latinoamericana. Asimismo se definen las características del análisis microeconómico propio del objeto de estudio y se sintetizan los aportes metodológicos de investigaciones previas que sirven como marco de referencia para el abordaje de este trabajo.

En el tercer capítulo se sientan las bases del marco teórico que inicia con un recorrido desde una perspectiva crítica sobre el concepto de industrias culturales y su devenir como industrias creativas y del contenido, cuyo efecto ha consistido en vaciar a la industria de su aspecto cultural en favor de criterios económicos. En este apartado también se identifican las mutaciones en el modelo televisivo de broadcasting a partir de la digitalización que, al posibilitar la convergencia con las telecomunicaciones y la informática, se va trasladando a nuevas pantallas y va definiendo un modo de consumo signado por la personalización, la desterritorialización/ubicuidad y la interactividad, aunque esta última conceptualización es cuestionada en tanto por un lado, no se trata de una característica propia de esta nueva fase de la televisión sino que remite al mundo analógico y, por otro lado, su presunto carácter dialógico encubre la unidireccionalidad a favor del medio. Otro de los temas abordados se vincula a la definición del modelo de negocio digital, explorando los cambios en los modos de financiamiento frente a las tres formas clásicas que han sustentado a la televisión en el siglo XX: la publicidad, el abono y la subvención estatal. Con el objetivo de comprender las continuidades y cambios en el proceso que va de la producción a la distribución del contenido televisivo en Internet, se pone énfasis en la caracterización del paradigma de la cadena de valor global descripto por López Villanueva (2011) cuyo objetivo es entender dónde, cómo y por quién se crea y se distribuye valor a lo largo de la cadena de valor.

En el capítulo cuatro se exponen los principales problemas conceptuales que se enfrentan en el ámbito regulatorio a partir de la convergencia que hace estallar los sistemas normativos verticales y anclados en las tecnologías. A su vez, se caracterizan las

modificaciones normativas acontecidas en Argentina, Brasil, México y Venezuela, (países de origen de los Grupos multimedia que son objeto de investigación en esta tesis) para poder dar cuenta en qué medida los nuevos marcos alientan el desarrollo de una industria televisiva convergente.

El quinto capítulo se adentra específicamente en el análisis de la estrategia digital desplegada por Grupo Clarín de Argentina, Grupo Globo de Brasil, Grupo Cisneros de Venezuela, Grupo Televisa de México y Grupo Telefónica en el pasaje de sus negocios de televisión hacia Internet. Con el objetivo de enmarcar el contexto en el cual se insertan los grupos, se esboza un panorama del mercado audiovisual y de telecomunicaciones en cada país (Argentina, Brasil, México y Venezuela) caracterizando la situación de la TV abierta, paga, banda ancha y telefonía celular que sintetizan las tres pantallas para la distribución del contenido televisivo: TV, PC y Celular para dar cuenta de “mapa digital” del país y entender las condiciones de producción de los grupos.

Luego, en el capítulo seis se realiza un análisis comparativo del escenario digital de los países y de las estrategias de los cinco grupos. En el séptimo y último capítulo se intentará dar una respuesta a la motivación de los grupos multimedia para buscar un espacio en Internet, a pesar de sus dificultades a la hora de monetizar ese canal de distribución, e indagar sobre los desafíos para el desarrollo de una industria digital convergente.

La contribución que la tesis pretende hacer al campo disciplinario reside en aportar una mirada crítica sobre las mutaciones que atraviesa la industria televisiva frente a la digitalización en el marco de la convergencia de tecnologías de la información dando cuenta del proceso de reconfiguración de los tradicionales grupos multimedia a partir de los nuevos canales de distribución y, en consecuencia, de los cambios en los modelos de negocio. Todo lo anterior, aunque de modo más lento, va generando un correlato a nivel normativo que permite advertir los primeros indicios de un nuevo paradigma en el modo de encarar las políticas públicas, signado por la convergencia.

2. Enfoque metodológico

Uno de los aportes que retoma esta tesis parte de la economía política de la comunicación, cuya base analítica se encuentra en el rol de los medios en el proceso de acumulación del capital. Esta perspectiva teórica se distancia de las corrientes que ven a los medios como reproductores de ideología para dar cuenta de la influencia del poder económico sobre las industrias de la información y la comunicación. Sus críticas se dirigen hacia el marxismo ortodoxo, que ve a los medios como meros instrumentos ideológicos de la clase dominante. A su vez hay una discusión con los althusserianos y los Estudios Culturales por su planteo de la autonomía relativa de la superestructura que elimina la determinación económica en las esferas ideológica y política. También hay distancia

con la Escuela de Frankfurt, que no comprende la lógica específica de las industrias culturales dado que, por un lado, no advierte que la industrialización de la cultura no es absoluta ni carente de contradicciones. Por otro lado, no da cuenta de que la producción cultural se distingue de la producción de otras industrias y que, al interior de la industria cultural hay segmentaciones (Garnham 1979; Murdock y Golding 1981). Hersovici, Bolaño y Mastrini (1999) sintetizan el recorrido de los principales aportes desde los orígenes de la economía política de la comunicación que se ubican en la década del 50, a partir de la necesidad de buscar una respuesta a las teorías funcionalistas, predominantes en los estudios de comunicación de aquel entonces. La “escuela norteamericana” tuvo como principales exponentes a Paul Baran y Paul Sweezy, quienes investigaron cómo, en el capitalismo monopolístico, la publicidad tiene un rol estratégico para las empresas oligopólicas para lograr una diferenciación de producto, lo cual impacta en la demanda efectiva global y, por ende, en los niveles de renta y empleo.

Siguieron su tradición Dallas Smythe y Herbert Schiller que discuten con la Mass Communication Research, cuyos principales referentes en ese momento eran Paul Lazarsfeld y Wilburg Schramm. Smythe plantea que la función económica que cumplen los medios para lograr la reproducción del capital es vender audiencia a los anunciantes. Así, define un doble rol de la audiencia: como mercancía, ya que es vendida como producto a los anunciantes, y como trabajo, dado que ve que el tiempo de ocio también es productivo ya que se aprende a consumir de modo de colaborar en la reproducción de fuerzas de producción. Las críticas al trabajo de Smythe se relacionan con que no considera el rol del Estado en la función de reproducción y considera al ocio como trabajo. Además, en términos económicos no se vende audiencia a los anunciantes sino un espacio de emisión, en el que los programas también actúan como mercancía ya que se venden al anunciante como insumo para producir publicidad.

Herbert Schiller es uno de los primeros en denunciar el proceso de concentración en la propiedad de los medios al señalar la relación entre el Estado norteamericano, las empresas de comunicación y las corporaciones industriales y bancarias. Su trabajo sirvió de influencia para el desarrollo de la teoría de la dependencia o imperialismo cultural en Latinoamérica.

Como referente de una de las escuelas de comunicación latinoamericana, Antonio Pasquali inauguró la sociopolítica de las comunicaciones en 1964 cuando publicó *Comunicación y Cultura de Masas*, donde puso el acento en la estructura del emisor para dar cuenta de la influencia del poder económico sobre los mensajes. También formaron parte de esta ola de investigadores Armand Mattelart quien, junto a Dorfman escribió *Para Leer al pato Donald*, y con Héctor Schmucler dirigió la revista “Comunicación y Cultura” que, en varios números publicó artículos sobre la estructura de los medios. Entre ellos, en 1974, Margarita Graziano presentó una investigación sobre los dueños de la televisión a

partir del estudio de la conformación de los directorios de los canales de televisión y mostró una fuerte concentración de la propiedad y una centralización de la producción en Buenos Aires. Heriberto Muraro (1974) publicó una serie de artículos periodísticos en la revista política “Crisis”, que bajo el título de “La Manija” analizaba con detenimiento las estructuras empresariales en el conjunto de las industrias culturales (Mastrini, Bizberge, Becerra, en prensa). Albornoz (2005) señala que otros investigadores que realizaron aportes al conocimiento de la estructura de los medios durante la década del 70 fueron Luis Ramiro Beltrán, Fernando Reyes Matta, entre otros en marco del debate acerca de un Nuevo Orden Mundial de la Información y la Comunicación (NOMIC), en el seno de la UNESCO. Albornoz comenta que, a pesar del aluvión neoliberal, durante la década del 90 hubo trabajos que dieron cuenta del proceso de concentración y transnacionalización en los medios de comunicación en la región (Rama, 1992; Getino, 1995; Sánchez Ruiz, Covi Druetta, 1996; Recondo, 1997; García Canclini y Moneta, 1999; Mastrini y Bolaño, 1999; Bolaño, 2000; Getino, 2001). Más recientemente, hay que mencionar un libro publicado por la Secretaría de Cultura de la Nación (2003) así como también los estudios comparados sobre concentración de la propiedad en América Latina realizados por Mastrini y Becerra (2006 y 2009).

En Canadá merecen especial atención los aportes que viene realizando el Groupe de recherche sur les industries culturelles et l'informatisation sociale (Gricis), de la Universidad de Québec à Montreal (UQAM), dirigido por Jean-Guy Lacroix y Gaëtan Tremblay. Los investigadores aseguran que el proceso de mercantilización e industrialización de la cultura no está terminado y que el sector de las industrias culturales es un campo económico específico de actividades muy heterogéneas.

Desde el continente europeo también se desarrolló una corriente teórica sobre la economía política de las comunicaciones. Dentro de la escuela británica, Murdock y Golding proponen una lectura no determinista de la frase de Marx en *La Ideología Alemana*: “La clase que dispone de los medios de producción material controla al mismo tiempo los medios de producción mental”. Desde su perspectiva, la noción de “determinación” debe ser leída en el sentido gramsciano y entendida de modo amplio de fijación de límites, ejercicio de presiones y clausuras de opciones. Así, plantean que la producción cultural e intelectual no puede ser eternamente contradictoria con la lógica del capitalismo (no en el sentido de reproducción ideológica sino en cuanto a su sostenimiento económico). Toman el ejemplo de la prensa inglesa y dan cuenta que subsiste gracias a conglomerados lucrativos capaces de absorber sus pérdidas. En segundo lugar, dan cuenta de que los medios legitiman la estratificación social al transmitir los valores y creencias de las empresas que los sostienen.

También desde la escuela británica, Nicholas Garnham, introduce la noción de “formas económicas” para dar cuenta de que en el capitalismo varía la forma de buscar excedentes. La forma de la producción cultural en un momento determinado será producto de la

interrelación entre formas económicas, ideología y política. Así, a diferencia de Smythe, Garnham plantea que la función económica directa de los medios es crear plusvalía a través de la producción de la mercancía programas, con una función económica indirecta, que es crear plusvalía en otras áreas a través de la publicidad.

La escuela francesa también abordó la temática de la conformación y estructura de las industrias culturales. En su trabajo *Capitalisme et Industries Culturelles*, el Groupe de Recherches sur les Enjeux de la Communication (GRESEC), de la Universidad de Stendhall, señala que el campo de la cultura y de la comunicación opera siguiendo las principales reglas del sistema industrial capitalista. Por su parte, Patrice Flichy estableció la distinción entre los sectores de edición (libros, discos, video, CD, etc) y la cultura de flujo (radio y TV).

La escuela francesa tendrá una importante incidencia en España, donde Enrique Bustamante ha coordinado investigaciones sobre los sectores culturales en el país y a nivel mundial que se plasmaron en publicaciones como *Las industrias culturales en España. Grupos multimedia y transnacionales* (1988), *Comunicación y Cultura en la era digital. Industrias, mercados y diversidad en España* (2002); *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital* (2003) y más recientemente, *Las industrias culturales audiovisuales e internet. Experiencias, escenarios de futuro y potencialidades desde la periferia* (2011). Por su parte, Ramón Zallo realizó un trabajo pionero en 1988 *Economía de la comunicación y la cultura*, donde analiza las distintas ramas industriales de la comunicación y cultura desde un enfoque macroeconómico.

Zallo (2011) plantea que los fundadores de la economía política de la comunicación o economía crítica de la cultura y la comunicación- como él prefiere llamarla- tenían la doble misión de denuncia del sistema comunicativo y de redefinición de paradigmas, ya fuera para Unesco o para la aplicación en las políticas nacionales de comunicación de los Estados. El autor plantea que quienes hoy siguen el camino de esta teoría comparten con sus antecesores una visión que oscila entre los aportes críticos y la denuncia, sin embargo, el contexto ha cambiado y luego del desierto neoliberal, la confrontación se lleva adelante en 3 bandas: el sistema comunicativo de los grupos de comunicación y de las mercancías culturales; la comunicación social en la red que ha hecho proliferar los comunicadores y unas mayorías sociales que demandan confusamente una comunicación democrática.

Zallo explica que tanto el estructuralismo althusseriano, como en los modelos que reducían los medios a un sistema de propaganda del poder, o los modelos más sofisticados que se centran en el estudio de propietarios y financiadores o aquellos que consideran las variables internas de la información, olvidan la complejidad social, es decir, consideran a la sociedad como un sujeto pasivo y maleable a merced de los medios. De ahí que Zallo propone la necesidad de un modelo que permita comprender la relación actual del sistema de medios, con la sociedad y el poder. La economía crítica, desde su propia

metodología, necesita complementarse con una teoría social y con una teoría del poder, lo que invita a la interrelación de varios campos afines. La economía de la cultura debe subordinar los imperativos económicos a las estrategias de democratización cultural e igualmente subordinar la visión económica de la cultura al lado cultural del desarrollo. La defensa de la igualdad o el respeto de la diversidad son inherentes al discurso mismo de una economía crítica.

Bajo esta mirada, el autor propone retos y prioridades a los cuales la investigación debe responder. En primer lugar, Zallo destaca la importancia de definir el capitalismo inmaterial y su doble relación con los modelos culturales y comunicativos y con los centros del sistema económico, con el objetivo de explorar alternativas a los sistemas culturales y comunicativos. La segunda prioridad pasa por promover investigaciones en el campo sobre los sistemas cultural y comunicativo, con especial atención en los ámbitos territoriales e internacionales, el seguimiento de la hilera internet y de los impactos de la crisis económica y financiera en el sistema comunicativo. La tercera prioridad consiste en indagar sobre las nuevas sociabilidades emergentes y su relación con las preexistentes. La cuarta prioridad de investigación pasa por la propiedad intelectual, el contraste entre la democratización del saber y sus modelos de apropiación. En quinto lugar se menciona el estudio de las políticas y normativas culturales en función de objetivos sociales. La sexta prioridad consiste en sostener la especificidad de cada cultura en la intervención territorial cuando se llevan adelante políticas culturales. Por último, Zallo menciona la necesidad de hacer una economía política de la comunicación y de la cultura como modelo explicativo, para lo cual se debe definir el objeto de estudio y los rasgos que comparten todas las expresiones culturales.

Teniendo en cuenta la clasificación propuesta por Doyle (2002) y por Zallo (2011), esta tesis será de tipo microeconómico y su objeto de estudio serán los Grupos regionales de América Latina (campeones nacionales en sus países de origen), focalizando en el pasaje del mundo offline al online del sector televisivo. Desde una perspectiva crítica, Zallo identifica cinco ámbitos de investigación de la economía crítica de la cultura y la comunicación: la visión general y estructural, la micro y meso economía, los mercados, la sociedad y las estrategias y políticas. En lo referente a la micro-economía, ámbito de estudio elegido para esta tesis, el autor indica que algunas de las temáticas a abordar son los procesos de trabajo y valorización, cuyos objetos de estudio privilegiados deberían ser, entre otros, los procesos de valorización del capital y las cadenas de valor. Otra de las grandes temáticas dentro del espacio de la micro-economía alude a la mesocomunicación, donde se distinguen objetos de estudio como los procesos de acumulación, el análisis de Grupos (globales, internacionales, emergentes, campeones nacionales) y las Redes.

Desde una postura menos crítica y más descriptiva, Doyle (2002) plantea que, mientras el enfoque macroeconómico se refiere a las fuerzas que afectan a la economía como un todo, la microeconomía se relaciona con el análisis de mercados individuales, productos y

firmas. La autora explica que una economía es un mecanismo por el cual se determina qué, cómo, dónde y cuándo y para quiénes se produce. Estas decisiones son tomadas por tres tipos de actores económicos: consumidores, firmas y gobiernos, y son coordinadas con lo que se denomina “mercados”. Doyle manifiesta que la economía de medios se trata de cómo las empresas de medios satisfacen las necesidades informacionales y de entretenimiento de las audiencias, anunciantes y sociedad con los recursos disponibles. Lo que todas las empresas de medios (independientemente de la industria que se trate) tienen en común es que están involucradas en la producción, empaquetamiento o distribución de contenidos de los medios. La autora advierte que no todas las firmas son comerciales ya que en muchos países los medios son de propiedad estatal, cuya finalidad no es el lucro sino brindar un servicio de alcance universal. Luego sintetiza las críticas existentes a la teoría de las firmas que considera que las empresas siempre buscan maximizar sus beneficios. La primera crítica consiste en que pueden existir otro tipo de metas como la filantropía, ganar mercados o la búsqueda de influencia política. La segunda objeción apunta a que no todas las compañías se comportan de la misma manera ni tienen la misma estructura o tamaño, la estructura institucional tiene un importante peso en las prioridades. Por ejemplo, algunas firmas son manejadas directamente por sus dueños (tal es el caso de Rupert Murdoch con News Corp) mientras que otras son manejadas por *managers* (es la tendencia más común en estos tiempos). Cuando la propuesta y el control de una organización están separados, sus *managers* pueden perseguir su propia agenda en lugar de la maximización de beneficios y devoluciones a los accionistas.

Tal como señala Bourdieu (2002) hay que tratar de evitar que el saber sociológico pueda aparecer como una suma de técnicas, o como un capital de conceptos separados o separables de su implementación en la investigación. El autor postula la necesidad de someter la práctica científica a una reflexión que se aplique a la ciencia que se está haciendo. En este sentido, las categorías propias de los estudios de políticas de comunicación ameritarán en la tesis una profunda revisión en el marco de la digitalización y la convergencia-conceptos claves en este trabajo-, ya que se trata de la metamorfosis del objeto de estudio y de referencia, así como también porque la tesis postula que el marco teórico y metodológico debe ser pertinente y singularmente construido a los fines de satisfacer tanto la explicación como la comprensión del objeto de estudio.

Siguiendo a Sautu (2005), la investigación propone un recorrido exploratorio a partir de casos, cualitativo y analítico que triangulará técnicas de los estudios políticos, históricos y de contenidos.

La tesis retoma la metodología propuesta por Albornoz (2005) para el análisis de la prensa digital con el objetivo de readecuarla para dar cuenta de los cambios en el sector televisivo. Albornoz realizó su investigación en tres fases: la primera de revisión y actualización bibliográfica, familiarización con sitios web, elaboración de categorías y tablas

de análisis y valoración de diferencias entre prensa escrita y online. En la segunda fase realizó el trabajo de campo con entrevistas así como la revisión y actualización bibliográfica. Por último, se compararon los resultados obtenidos y se elaboraron las conclusiones. Las fases planteadas por Albornoz han servido de guía para estructurar este trabajo. A su vez, se tomó como referencia el cuestionario propuesto para las entrevistas con editores y webmasters, readecuándolo a las necesidades de esta tesis. Especialmente se tuvieron en cuenta aquellas preguntas sobre fuentes de financiamiento, formas de participación de la audiencia y sinergias empresariales (si los productos o servicios ofrecidos son resultado de acuerdos comerciales con empresas del grupo o ajenas al mismo).

Para realizar el análisis en esta tesis se recurrió a la observación de los portales web de los grupos y portales de sus canales y, fundamentalmente, se realizaron entrevistas con los directores o gerentes de las áreas creadas dentro de la estructura de cada uno de los Grupos para llevar adelante la estrategia digital para el desarrollo de contenido en nuevas plataformas. Para ello se diseñó un cuestionario dividido en cuatro partes:

- Configuración organizacional: apunta a identificar y caracterizar qué área/unidad dentro de cada grupo toma a su cargo la puesta en marcha de la estrategia digital.
- Definición de producto/servicio: caracterización del producto/servicio ofrecido en la web, presencia en otras plataformas (por ejemplo celulares), existencia de espacios de participación de la audiencia (por ejemplo redes sociales, chats, entre otros).
- Modelo de negocio digital: se refiere a los modos de financiamiento.
- Cadena de valor: alude a identificar los distintos eslabones que conforman el proceso de producción y distribución.

El concepto de “configuración organizacional” es tomado del investigador canadiense Henry Mintzberg (1988) que, desde el campo de la administración de empresas, la define como el conjunto total de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas. El autor plantea que toda organización cuenta con un “núcleo de operaciones”, que se encuentra en la base y se refiere a las personas que hacen el trabajo relacionado directamente con la fabricación de productos o la prestación de servicios. En el otro extremo se encuentra el “ápice estratégico”, es decir, aquellas personas que tienen la responsabilidad general de la organización (director, altos gerentes). Son los encargados de que la organización cumpla su misión. Por su parte, “la línea media” (gerentes) es el punto de contacto que va desde la cumbre estratégica hasta el núcleo operativo, ejerciendo una supervisión directa. La “tecnoestructura” remite al grupo de personas fuera de la jerarquía que se ocupan de la estandarización de los procesos de trabajo, organizan el trabajo de otros. Por último, el “staff de apoyo” remite a las unidades especializadas que proporcionan servicios indirectos a toda la organización y que se encuentran fuera de su corriente operacional. Se trata de

labores como la asesoría legal, servicios generales, seguridad, cafetería, central telefónica, entre otros.

Mintzberg identifica distintos tipos ideales de configuraciones organizacionales: estructura simple; burocracia mecánica; burocracia profesional, organización diversificada (holding) y organización innovadora o adhocrática. De todas, en este trabajo interesa la organización diversificada ya que remite, en términos generales, a los Grupos que son objeto de análisis. Las organizaciones diversificadas se caracterizan por tener una estructura con divisiones basadas en el mercado, dirigidas en forma autónoma, pero acopladas bajo la central administrativa para lograr la normalización de los *outputs*. Esta forma es características en las corporaciones empresariales, con presencia en diversidad de mercados con productos y subproductos relacionados. En cuanto a la estrategia, es la administración central la que dirige la estrategia corporativa como una cartera de negocios, mientras que las divisiones dirigen las estrategias de los negocios individuales.

En lo referente al análisis del producto o servicio, un concepto clave es el de participación, heredado de los debates internacionales de la década del 70 en la UNESCO que dieron lugar al Informe McBride en 1980. Como indicador para medir la democratización de la comunicación en un país, la noción de participación remite a la capacidad activa para emitir mensajes y puede ser analizada en tres niveles: intervención de la población en la producción de mensajes; intervención de la población en la toma de decisiones respecto de la programación; contribución para la formulación de planes y políticas de comunicación masiva (Rossi, 2006). Para operativizar el concepto en el marco de esta investigación se tomará la clasificación de Franquet, Villa y Bergillos (2011), quienes analizan las herramientas de participación de la audiencia en los portales web de noticias de los radiodifusores europeos BBC y RTVE. Los autores consideran que las herramientas de participación incluyen cualquier servicio, contenido o aplicación a través de la cual se establece una conexión entre la audiencia y los radiodifusores. Así identifican cuatro grupos:

- ☐ Herramientas de discusión (fóruns, chats, blogs, comentarios). Son elementos que incentivan el debate.
- ☐ Herramientas de socialización (redes sociales y “social bookmarking”). Elementos de socialización y compartir contenidos.
- ☐ Herramientas de contribución (imágenes en movimiento y fijas, texto, audio)
- ☐ Herramientas de rating (rating de contenidos, encuestas). Elementos de evaluación de información.

En lo que refiere al modelo de negocio digital se busca identificar los principales mecanismos de financiamiento y agentes remuneradores. Azpillaga, de Miguel y Zallo (1998) explican que las industrias culturales ya no tienen una única forma de financiamiento sino que se produce un entrecruzamiento de lógicas para llegar a todos los agentes

remuneradores. Los autores explican que a las formas de valorización tradicionales, se suman nuevas producto de los cambios tecnológicos que pueden sintetizarse en la edición informática, TV de pago, audiovisual interactivo y comunicaciones/servicios.

Teniendo en cuenta que se analizan grupos multimedia con presencia en distintas ramas de actividad, para entender el modelo de negocio se utilizan los conceptos propuestos por Jenkins (2006) de “extensión”, “sinergia” y “franquicia”. El primero remite a los esfuerzos de los miembros de la industria para expandir potenciales mercados poniendo el contenido en distintos sistemas de entrega. “Sinergia” se refiere a las oportunidades económicas representadas por su habilidad de poseer y controlar dichas manifestaciones. “Franchise” (franquicia) alude al esfuerzo coordinado de generar marca y mercado a partir de un contenido bajo las nuevas condiciones.

En cuanto a la cadena de valor, en el marco de la tesis se tomarán los aportes teóricos del Paradigma de la cadena de valor global descripta por López Villanueva (2011) ya que, desde su visión, permite que cohabiten las perspectivas económica, institucional y sociocultural. El autor plantea que esta visión integradora reconoce que las diversas industrias nacionales pueden tener características únicas derivadas de marcos institucionales y socioculturales diferentes, pero también extraer los elementos comunes que tiene toda cadena de valor industrial. Su objetivo final será entender dónde, cómo y por quién se crea y se distribuye valor a lo largo de la cadena de valor.

La mayor parte de bibliografía sobre audiovisual online proviene de Estados Unidos con una perspectiva más bien descriptiva del funcionamiento de la industria (Ulin, 2010; Hendricks, 2010), o bien desde una mirada de los estudios culturales (Kackman et.al., 2011). Una postura interesante es la de Noam (2010), quien explica que hay que promover políticas públicas que protejan los desarrollos comunitarios de aplicaciones no comerciales dado que ese grupo de personas genera externalidades de red que pueden servir de nutriente para el próximo eslabón de la cadena. El problema de esta visión es que se incentivan las etapas experimentales para justificar el desarrollo del mercado oligopólico. Desde una perspectiva crítica norteamericana sobre la regulación convergente se encuentra el trabajo de Drucker y Gumpert (2010). Si bien escapa de los alcances de este trabajo el análisis específico de las políticas de comunicación, a las que sólo se alude de forma tangencial, cabe mencionar que en el ámbito europeo, se destacan los trabajos sobre paradigmas de políticas de comunicación de Van Cuildenburg y Mc Quail (2003) y Hallin y Mancini (2008). Además, hay que mencionar obras referidas a la industria cultural en general en el escenario de Internet como la de Albornoz (comp. 2011); Bustamante (2011) y trabajos específicos sobre TV realizados por Murdock (2010) y Álvarez Monzoncillo (2011).

El aporte novedoso de la tesis consiste en retomar todas las experiencias antedichas para, desde una mirada crítica, indagar las mutaciones que se advierten en la industria televisiva en Internet a partir del estudio de los grupos multimedia de América

Latina, campo de vacancia en la región. Desde ya que existe en estas latitudes amplia bibliografía sobre los cambios del sector y de los grupos en particular que será reseñada en el marco de la tesis, pero aluden más bien a las transformaciones en el esquema de propiedad (Albornoz comp. 2000); o a la estructuración y la concentración en las industrias culturales (Mastrini y Becerra 2006 y 2009). Más recientemente, vale mencionar el trabajo de Denis de Moraes (2011) que da cuenta de los cambios regulatorios del sector en el marco de gobiernos progresistas de la región y el artículo de Becerra (2011) que analiza los principales aspectos vinculados a la convergencia tecnológica que afectan al sector industrializado de la producción cultural en la América Latina de la última década.

3. Marco teórico

3.1. De las Industrias Culturales a las Industrias Creativas y del Contenido

Desde comienzos del S.XX, el proceso de industrialización y mercantilización de la cultura es analizado desde diferentes perspectivas teórico-metodológicas que han acuñado distintos conceptos como “industrias culturales”, “industrias del entretenimiento”, “industrias creativas”, “industrias del contenido”, entre otras (Albornoz, 2005; Bustamante, 2011). Autores como Bustamante (2009, 2011), Getino (2005) y Tremblay (2011), entre muchos otros, han historizado y explicado las implicancias de la utilización de cada uno de estos conceptos.

Los teóricos de la Escuela de Frankfurt, Teodor Adorno y Max Horkheimer, fueron los primeros en utilizar la expresión “industria cultural” para referirse a las amenazas que sufría la creación y difusión masiva de obras culturales con la aplicación de técnicas de reproducción industrial. Como plantea Tremblay (2011), el concepto toma forma en un contexto marcado por el surgimiento de los medios de difusión masiva, como un intento de análisis crítico de la estandarización de contenidos que, según los teóricos de Frankfurt, desemboca en la muerte del arte.

En el transcurso de los años 70 y 80 cambian las connotaciones del término. Se utilizará el plural “industrias culturales”- en lugar del singular “industria cultural”- para designar a una multiplicidad de sectores económicos más que a un proceso único. Asimismo, se deja a un lado el acento negativo para pasar a un análisis más económico, que focaliza en los procesos de producción. Los trabajos de Huet, Ion, Lefebvre, Mieke y Peron (1978) marcan un giro en la temática al demostrar que el campo de la cultura y la comunicación no escapa a las reglas fundamentales de la economía capitalista. A su vez, ellos identificaron las particularidades de los procesos de mercantilización e industrialización de los diferentes sectores productivos.

Según comenta Getino (2005), en los años setenta, los gobiernos representados en las

Naciones Unidas impulsaron los primeros estudios sobre industrias culturales. Durante la Vigésima Sesión de la Conferencia General de la UNESCO realizada en París en

1978 se aprobó la creación del Programa de Investigaciones Comparadas sobre Industrias Culturales, reconfirmado en 1980 en Belgrado, y en la Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales (MONDIACULT), efectuada en México en julio de 1982. Ese año, UNESCO publicó un trabajo en el cual se define a las industrias culturales como “bienes y servicios culturales que se producen, reproducen, conservan y difunden, según criterios industriales y comerciales, es decir, en serie y aplicando una estrategia de tipo económico, en vez de perseguir una finalidad de tipo cultural”. Getino (2005) reconoce el valor de esta primera definición aunque la considera insuficiente ya que obstruye la posibilidad de políticas públicas que se guíen más por un carácter cultural, social, político o religioso antes que económico. En un sentido similar, Zallo también mostró insatisfacción por la definición de UNESCO al presuponer que la única motivación de productores y difusores para la producción es económica. “Es la presencia del capital, de la mecanización y de la división del trabajo, y no las intenciones de los autores, lo que determina el carácter industrial o no de una producción” (Tremblay, 2011:114). Otra de las dificultades que Zallo advirtió en la definición de UNESCO radicó en que ésta solo considera la reproducción de copias individuales a partir de una obra original (master), cuando existe otra forma de distribución que consiste en la difusión a través de redes de una única copia capaz de ser captada por miles de receptores.

Zallo (1988: 26) propone una definición de tipo económico de las industrias culturales entendidas como “un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares, industriales, productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidos por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo, con una función de reproducción ideológica y social”.

Como ya se ha dicho, Tremblay a su vez, propuso otra definición que distingue la mercantilización de la industrialización con el objetivo de considerar la diversidad de industrias culturales y su diferente grado de integración a las lógicas comerciales e industriales: “Las industrias culturales pueden entonces ser definidas como el conjunto en constante evolución de las actividades de producción y de intercambios culturales sometidas a las reglas de la comercialización, donde las técnicas de producción industrial son más o menos desarrolladas, pero donde el trabajo se organiza cada vez más en el modelo capitalista de una doble separación entre el productor y su producto, entre las tareas de creación y de ejecución. De ese doble proceso de separación resulta una pérdida creciente del control de los trabajadores y artistas sobre el producto de su actividad” (Tremblay, 1990 en Tremblay, 2011: 115).

Dentro de la corriente de investigación que prioriza los procesos de producción, Patrice

Flichy investigará las estructuras industriales y las estrategias de los actores de las distintas ramas del audiovisual, distinguiendo dos grandes tipos de organización de la producción y la puesta en circulación: la producción de productos (modelo editorial) y la producción de flujos (modelo de flujo). Bustamante (1999) explica que los productos editoriales como el libro, el cine o el video, se caracterizan por ser prototipos aislados, de alto riesgo unitario, pagados directamente por el usuario y de prolongada vida comercial. Por su parte, la cultura de flujo, propia de la TV y la radio, se basa en la multiplicidad de productos insertos en un flujo (programación) servida en continuidad, y por eso con menor aleatoriedad de la demanda, financiada por publicidad y de mayor obsolescencia comercial (1999: 24 y 25).

Teniendo en cuenta las tendencias de la explosión de la TV por cable y satelital, Lacroix y Tremblay proponen un tercer modelo denominado "lógica de club privado", que se basa en el acceso discriminado por precio de los ciudadanos/consumidores a productos y servicios, financiados por publicidad, por abono o a la carta que el consumidor puede reproducir sobre un soporte material (Albornoz, 2005).

Retomando los aportes de distintos investigadores hasta aquí reseñados, Bustamante (2003) ha sintetizado las principales características de las industrias culturales:

- ☐ El trabajo creativo es su materia prima.
- ☐ El valor de uso está ligado a la personalidad de sus creadores.
- ☐ El valor simbólico se transforma en valor económico (salario, pago por derechos de autor).
- ☐ Mercado de producto dual: generación de contenidos y de audiencias (Doyle, 2002).
- ☐ Alto riesgo de valorización como consecuencia de la aleatoriedad de su valor de uso simbólico.
- ☐ Necesidad de renovación constante.
- ☐ Elevados costes fijos del prototipo y relativamente bajos costes variables (distribución y comercialización) y costes marginales reducidos o nulos (por consumidor complementarios).
- ☐ Presencia intensiva de economías de escala.
- ☐ También se observan economías de alcance (producción multiproducto): por la naturaleza de los productos de los medios es posible que un producto creado para un mercado sea reformateado y vendido en otro (Doyle, 2002).
- ☐ Demanda relativamente inelástica porque el consumo cultural depende del tiempo y de los ingresos disponibles.
- ☐ Las industrias culturales necesitan soportes y contenidos, son interdependientes.
- ☐ Desde el punto de vista del consumidor, el consumo no destruye el producto ni anula su disfrute por otros usuarios.
- ☐ Incertidumbre extrema para el consumidor que no conoce el valor del producto antes

de consumirlo.

- ☐ La necesidad de intermediarios o cadenas para seleccionar las obras y guiar el consumo.

- ☐ Naturaleza acumulativa del consumo.

- ☐ El efecto de distinción o de diferenciación social.

Ya se ha hablado de la genealogía y mutaciones del concepto de industria cultural en singular al de industrias culturales en plural. Diversos autores (Bustamante, 2009 y 2011; Tremblay, 2011; Garnham, 2005; Schlesinger, 2007 y 2011, entre otros) dan cuenta de la aparición de un nuevo concepto, el de “industrias creativas”, cuyo origen es esencialmente político y se remonta a finales de los años 90, durante el gobierno de Tony Blair en el Reino Unido. Tremblay (2011) explica que el concepto sirve para calificar la voluntad de reposicionamiento económico del Reino Unido en un mundo globalizado, en un intento de identificar a los sectores para fundar la nueva competitividad de la economía británica frente a sus competidores internacionales. Retomado y difundido internacionalmente por Naciones Unidas, en abril de 2008, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés) publicó el documento *Creative Economy Report 2008. The challenge of assessing the creative economy: towards informed policy pricing*. Su objetivo era medir el grado de desarrollo de la economía creativa en todas las regiones del mundo. La inclusión en un mismo universo de las industrias culturales y de otras industrias, como las del software y la del diseño, en primer lugar, consiente que todas las actividades concernidas se beneficien del prestigio que rodea al trabajo de los artistas. En segundo lugar, permite alcanzar un volumen de negocio y unas tasas de crecimiento excepcionales, atribuibles principalmente al mundo del software y los videojuegos, es decir, actividades no identificadas tradicionalmente con las industrias culturales. De esta manera, la tan prestigiosa creatividad puede ser proclamada el principal motor de la economía. En tercer lugar, se expanden las reivindicaciones que las industrias culturales reclaman en materia de reconocimiento de propiedad intelectual y la intervención reguladora del Estado a todas las actividades involucradas (Tremblay, 2011).

“El efecto peligroso de las industrias creativas reside en sus efectos redundantes y legitimadores respecto de las tendencias que llevan produciéndose largo tiempo: la disolución de la cultura en la economía, la basculación de la regulación y las políticas culturales del lado del comercio y del beneficio; y la concepción de la diversidad como efecto natural del mercado, un proceso que ya venía dándose hace años” (Bustamante, 2011: 143). El autor plantea que, al contrario de las industrias culturales, las industrias creativas- como las del entretenimiento y las del contenido sobre las que hablaremos luego- han perdido todo complejo cultural y democrático y se orientan exclusivamente hacia el ámbito del mercado y de la rentabilidad a corto plazo. Y cuando señalan su valor de “inclusión

social” de los usuarios, se refiere exclusivamente a su papel como consumidores conectados y permanentemente activos, haciendo caso omiso de las múltiples fracturas digitales que, a escala internacional pero también nacional, incluso en los países más desarrollados, vienen hoy ostentosamente marcadas entre sectores sociales, entre géneros, entre migrantes, entre capacidades socioculturales.

Como se mencionó anteriormente, en forma paralela al desarrollo de las industrias creativas aparecieron otras conceptualizaciones que se retroalimentan y complementan con ella. En Estados Unidos tomó popularidad el término pragmático de “industrias del entretenimiento”, originado en el ámbito de la consultoría, pero asentado también en el terreno universitario. Vogel, antiguo consultor de Merry Lynch, es uno de sus exponentes. Su definición de “entretenimiento” remite a la “la acción de entretener, divertir, o causar que alguien lo pase agradablemente; algo que entretiene, divierte o bien ocupa la atención agradablemente” (Vogel, 1998 en Bustamante, 2009). El abanico de actividades analizadas y medidas en estos informes engloba al cine, música, radio-televisión, publicidad, edición y nuevos medios, juguetes y juegos y loterías y casinos, deportes, orquestas y danza y operas más parques de diversiones. “Ninguna apreciación de especificidad y, menos aún, de papel social, en lo que sólo aspira a ser una descripción de sectores y una evaluación de la importancia económica de ciertas actividades económicas que vienen exclusivamente diferenciadas por su orientación hacia el tiempo de ocio, contrapuesto al trabajo” (Bustamante 2009:7). Complementariamente a la “industria del entretenimiento” se encuentran las “industrias del entretenimiento y ocio”, promovida por sociedades de autores como la Sociedad General de Autores y Editores (SGAE), en España. Esta conceptualización abarca tanto la cultura artesanal como las industrias culturales, incluida la publicidad, así como también actividades deportivas, taurinas, parques recreativos, ferias, salones, loterías y apuestas, juguetes, datos referentes a fabricación de elementos indispensables para vehículos de transmisión de bienes culturales y de ocio como papel, tintas de imprenta, instrumentos fotográficos, cinematográficos, musicales, etc. (García Gracia, Zofío, 2003: 13 a 24 en Bustamante, 2009).

También como extensión de la “industria del entretenimiento” surgen las “industrias del copyright”, denominación promovida desde OMPI y OCDE, que expande el derecho de propiedad intelectual a campos tan diversos como las patentes industriales o farmacéuticas, las bases de datos o el software en general. Esta conceptualización no ha tenido mucho éxito fuera de ambientes corporativistas porque olvida y margina la cultura que ha caído en el dominio público o cualquier creación cultural no sujeta a derechos (Bustamante, 2009 y 2011).

Más recientemente, a caballo de la reconversión digital ha surgido la denominación “industria del contenido” o “industria del contenido digital” que pretende marcar un corte

absoluto entre la cultura analógica y digital, preocupados de sus derivaciones económicas (modelos de negocio, rentabilidad). En ellos, el parentesco con la cultura queda difuminado o eliminado y lo que manda es la tecnología, la “convergencia” que justifica la ambigüedad y la mezcla de compañías muy diferentes que vienen de campos disímiles y sirve de pretexto para destruir toda defensa al ciudadano (Bustamante, 2009 y 2011). Al poner el acento único en la característica tecnológica del soporte-lo digital- y efectuar el corte total con el mundo analógico, algunos analistas legitiman la fusión entre las redes y los programas informáticos con los contenidos, y en el seno de estos últimos, fusionan la cultura con cualquier otro servicio comercial originado en la red, sea comunicativo (telebanca, turístico, pornográfico) o relacional (chats, foros, buscadores, recomendadores).

En América Latina, la noción de industria del contenido fue adoptada por ejemplo, por la investigadora brasileña Cosette Castro, quien plantea que el concepto de industrias culturales no logra dar cuenta de las posibilidades de cruce entre los medios, así como tampoco del nuevo sujeto social que tiene a su alcance distintas formas de comunicación e interacción, tanto con amigos como con personas que no conoce. De ahí que ella proponga reemplazar el concepto de “Industrias Culturales” por el de “Industria del Contenido”, entendiendo por tal aquella que incluye a toda la producción digital, planteada para las nuevas tecnologías de información y comunicación, para la convergencia digital. Lo cual trae la oportunidad de ofrecer esos contenidos en uno o más aparatos digitales, como las diferentes páginas de Internet, la radio y la televisión digital o los aparatos móviles, ofreciéndolos al público por separado o a través de la convergencia de los medios (Castro, 2008). Esta perspectiva desdibuja las particularidades del proceso productivo propio de cada sector, desconociendo los problemas de integración entre culturas. Asimismo, podría llevar a hacer creer que cualquier persona que produce un contenido casero inmediatamente pasa a formar parte del engranaje en el sector industrial.

La terminología de “industria del contenido” también está presente a través de documentos de organismos regionales como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en el plan eLAC 2015. Se trata de una estrategia concertada regionalmente, cuyos principios rectores surgen de la CMSI (2005) y de los Objetivos del Milenio, que concibe a las TIC como instrumentos de desarrollo económico e inclusión social. Mediante este plan se han fijado metas para terminar con la brecha digital en 2015, para ello se han creado áreas temáticas y grupos de trabajo coordinados por los distintos países, entre los que se encuentra el grupo de contenidos digitales².

3.2. Nuevas fases de la TV: digitalización y convergencia

En el apartado anterior se planteó un recorrido sobre el concepto de industrias culturales y su devenir como industrias creativas y del contenido, cuyo efecto ha generado un

desbalanceo a favor de criterios económicos de la industria en detrimento de su aspecto cultural. En este sentido, este trabajo retoma la tradición de las industrias culturales a partir de la definición de Zallo (1988) que ya ha sido apuntada por la cual se sostiene el doble rol económico y simbólico de las industrias culturales y su organización en ramas y segmentos de actividad. Entendidas de este modo, las industrias culturales permiten dar cuenta de las particularidades del proceso productivo (modos de producción, valorización y formas de consumo, entre otras) de cada sector. Esta división en sectores y ramas sigue vigente en el mundo digital sin que eso invalide las posibilidades que se abren a partir del proceso de convergencia tecnológica como los cruces entre soportes o el reconocimiento de nuevos sujetos y prácticas sociales.

Como emergente del proceso de convergencia entre el sector audiovisual, de telecomunicaciones e Internet, la televisión se mantiene como industria cultural por excelencia. Prueba de ello es que, de acuerdo con el *Informe 2010 de la industria de contenidos digitales*, elaborado por la Asociación Multisectorial de Empresas de Tecnología de la Información, Comunicaciones y Electrónica (ASIMELEC, 2010), la televisión sigue siendo el sector líder ya que representa el 25% del total de ingresos del “mercado de medios y entretenimiento”- en el que se enmarca el sector de contenidos digitales- que alcanzó € 961.544 millones en 2009, experimentado un descenso del 2,9% producto de la crisis económica mundial. De esta cifra, América Latina y Caribe representan el 4,2% del total. En el apartado anterior ya se aludió a los peligros que acarrea este tipo de clasificaciones. No obstante, la información resulta útil a los fines de este trabajo porque muestra el lugar preeminente de la TV a pesar de la multiplicación de pantallas que se disputan el tiempo de ocio. El informe de ASIMELEC también arroja otra interesante tendencia al interior del sector televisivo ya que se observa que, a diferencia de años anteriores, la TV paga concentra la mayor proporción de los ingresos frente a la TV abierta (14% en el primer caso y 11% en el segundo). Hasta 2006, la TV abierta aun mantenía supremacía sobre la TV paga con un 50,5% de participación sobre el total del sector, pero a partir de 2007, la TV paga tomó el liderazgo del mercado.

Como dice López Villanueva (2011: 9) “la televisión ni está muerta ni agoniza, tan solo entra, de forma sucesiva, en nuevas fases, sin que desaparezcan muchos elementos del pasado”. En la misma dirección, Emili Prado (2010) señala que “el desarrollo de pantallas de gran formato, ultraplanas, de alta definición y en 3D le devuelve temporalmente el primado (a la TV), pero conviviendo con las otras pantallas que deslocalizan el consumo televisivo y lo destemporalizan. En cualquier caso, resulta evidente que todas las iniciativas de conectar el televisor a Internet (Yahoo! TV, Apple TV, Google TV o Canvas) suman a favor de la vitalidad del medio, dando al espectador la posibilidad de combinar su consumo de *coach potato* con la interactividad moderada”.

La línea que separa a las empresas de comunicación de las de telecomunicaciones

para la transmisión de contenidos cada vez resulta más difusa. Un ejemplo de ello es el rol que ocupan los celulares como soporte digital para los contenidos así como también el hecho de que el video “invada” la computadora e Internet ingrese en los televisores con una pantalla que sirve para múltiples funciones (Castro, 2008; Gumpert y Drucker, 2010). Este movimiento ha dado lugar a que se aluda a los “nuevos medios”, término acuñado por Marshall McLuhan en 1953 pero que resurge con fuerza en la década del 90, para referirse a la distribución de programas de TV y cine a través de las tecnologías digitales emergentes como Internet o los teléfonos celulares. Sin embargo, tanto Smith y Hendricks (2010) como Chamberlain (2011) advierten que ésta denominación peca de un excesivo determinismo tecnológico que obstruye cualquier análisis crítico.

Henry Jenkins (2006), profesor del Massachusetts Institute of Technology (MIT), hace un recorrido por los *think tanks* que aportaron a la retórica de la “revolución digital” que, en la década del 90, contenía implícita, y algunas veces explícitamente, la asunción de que los nuevos medios harían a un lado a los viejos, que Internet desplazaría a la radiodifusión y que todo esto permitiría a los consumidores acceder a los contenidos personalizados que fueran significativos para ellos. Uno de los pioneros en este tipo de discurso fue Nicholas Negroponte, quien en su libro *Being Digital* (Ser Digital, 1996) predijo el advenimiento del *narrowcasting* en detrimento del *broadcasting* y el nicho de contenidos bajo demanda. Incluso, el autor sugiere que no será necesaria la regulación por parte del gobierno para limitar a los conglomerados ya que no habrá poder centralizado: “Los barones de los medios actuales tratarán de aferrarse a sus imperios centralizados en el futuro. Las fuerzas combinadas de la tecnología y la naturaleza humana tendrán mayor fuerza para generar pluralidad que cualquier ley del congreso” (Negroponte, 1996 citado en Jenkins, 2006: 4). Todas estas predicciones se desvanecieron con el quiebre de “la burbuja de las .com” en el 2000.

La digitalización dispuso las condiciones para la convergencia tecnológica y los conglomerados corporativos crearon su imperativo a partir de la ola de propiedad cruzada en la década del 80 como primera fase de un largo proceso de concentración de la propiedad (Jenkins, 2006)³.

Tal como lo explica Doyle (2002), la digitalización se refiere al movimiento hacia el almacenamiento, reproducción y transmisión de piezas de contenido de medios en la forma de datos binarios consistentes en ceros y unos. Una gran implicancia de este cambio tecnológico es que los contenidos de cualquier tipo son más fáciles de ser manipulados y reempaquetados para ser diseminados en otro aspecto o formato. Otro tema importante es que las técnicas de compresión digital permiten un uso mucho más eficiente del ancho de banda, por ende es posible transmitir mayor rango y volumen de servicios que con la tecnología analógica.

La autora plantea que gracias a la digitalización, el contenido de medios es idealmente

apto para su disseminación en Internet, que representa una plataforma de distribución alternativa o adicional para todo tipo de contenido y servicio de medios con un costo marginal muy bajo. Cada vez más, los productores de contenidos pueden ser considerados firmas multi-producto. Esto no solo alienta cambios de estrategia, sino además, creación de nuevos departamentos o unidades dentro de las empresas o cambio de nombre de las existentes para implementar nuevas tecnologías de medios (Doyle, 2002; Smith y Hendricks, 2010).

Se suele afirmar que la disseminación de lo digital servirá para equiparar las oportunidades para pequeñas compañías y gigantes mediáticos establecidos. La digitalización y el crecimiento de Internet sin duda reducen las barreras de entrada al mercado, sin embargo, el ambiente digital favorece a las marcas fuertes y reconocibles. Los potenciales entrantes en el universo online encontrarán un elevado costo inicial para establecer su presencia, lo cual representará un obstáculo para ingresar al mercado. Los grandes y establecidos proveedores de contenidos, con marcas fuertes y acceso a catálogos de imágenes, texto y sonido tienen varias ventajas para la explotación de economías de escala adicionales que son posibles gracias a la digitalización (Doyle, 2002).

En un sentido similar, Álvarez Monzoncillo (2011) señala que puede que los sistemas de organización, gracias a Internet, tiendan a la adhocracia con una importante participación y colaboración de los usuarios y hagan posibles nuevos sistemas de organización y corporativos sin jerarquías. Pero desde el punto de vista empresarial, el mercado de Internet está excesivamente concentrado, y en él, los colosos imponen su posición dominante y jerarquías.

Ulin (2010) explica que las cadenas de TV se definen por su diversidad antes que por la especialización, en todo caso, con una especialización limitada al estilo, sensación y target demográfico. Se abre un desafío entonces en el traslado de la marca de la cadena televisiva a Internet, donde el ritmo lineal y la programación diferenciada por período de tiempo desaparecen. En un mundo regido por el contenido bajo demanda, la marca se convierte en un símbolo de calidad, el “sello de aprobación” de la cadena, un filtro entre el caos.

Según Doyle (2002), el modo crucial en que Internet afecta a las compañías de medios radica en que la red es, en sí misma, una plataforma de distribución, lo cual representa una oportunidad para distribuir contenido existente o nuevos productos a un costo marginal muy bajo. En teoría, ambos factores auguran una bonanza para las compañías de medios pero en la práctica, la gran mayoría encuentra imposible hacer dinero a partir de su inversión en Internet, interactividad y nuevos productos multimedia. El problema que subyace es la inexistencia de modelos realistas de rentabilización que cubran los costos de la provisión de los servicios en cuestión (esta limitación será abordada en detalle más adelante).

Un concepto clave a partir del proceso de digitalización es el de “convergencia” que ha

sido definido desde distintas vertientes, dando lugar a miradas optimistas y laudatorias del proceso tecnológico (Negroponte, 1996), así como también desde vertientes intermedias que reconocen sus limitaciones pero aún así exacerban el poder de estructuras descentralizadas y procesos colectivos de creación (Sola Pool, 1983 y Jenkins, 2006) y desde miradas críticas que, sin desconocer sus avances, relativizan sus alcances (Garnham, 1999; Becerra, 2000; Gindre, 2007; Bustamante, 2003; Álvaez Monzoncillo, 2011).

El proceso de convergencia tecnológica alude a la reunión de los mundos audiovisual y de telecomunicaciones y la informática (Burgelman en Llorens Maluquer, 1998), diluyendo la tradicional división entre servicios de telecomunicaciones y radiodifusión, así como también entre productos y servicios por un lado, y la distinción entre servicios de sentido único e interactivo (Bustamante 2003).

A diferencia de Negroponte, Ithiel de Sola Pool se refirió a la convergencia de medios como un proceso de interacción entre viejos y nuevos medios, en lugar de un completo desplazamiento entre unos y otros. En su libro *Technologies of Freedom* (1983), de Sola Pool decía que hubo un tiempo en que las editoriales de periódicos, revistas y libros tenían muy poca relación con otros medios. Cada medio tenía su función distintiva y sus mercados y estaban regulados por distintos regímenes dependiendo de si su carácter era centralizado o descentralizado, signado por la escasez o la plenitud, dominado por noticias o por entretenimiento, y si eran propiedad del estado o de empresas privadas. El autor creía que estas diferencias se debían a decisiones políticas más que a características intrínsecas de la tecnología. No obstante, observó que existían tecnologías que brindaban mayor diversidad y participación. “La libertad es más factible cuando los medios están dispersos, descentralizados y disponibles como la prensa impresa o micro-computadoras. El control centralizado es más probable cuando los medios de comunicación están concentrados, monopolizados y escasos, como es el caso de las grandes cadenas” (Pool, 1983 en Jenkins, 2006).

El mérito de Pool está en reconocer que el proceso de convergencia y divergencia forman parte del mismo fenómeno, el problema de su definición es que al igual que en el caso de Negroponte, se sigue poniendo en la base de procesos políticos fundamentaciones técnicas.

Jenkins (2006) retoma los planteos de Pool y señala que, en lugar de hablar de la convergencia como un mero hecho tecnológico, prefiere referirse a una “cultura convergente”, cuyas ideas fuerza son la convergencia de medios, la cultura participativa y la inteligencia colectiva. El autor cree que la convergencia representa un cambio cultural por el cual los consumidores son incentivados a buscar información y hacer conexiones entre contenidos de medios dispersos. Así, cada uno construye su propia mitología de bits y fragmentos de información y los transforma en recursos a través de los cuales le dan sentido a su vida diaria. De ahí que el consumo sea un proceso colectivo resultado de

la “inteligencia colectiva”, que puede convertirse en una fuente alternativa al poder de los medios.

Jenkins contrasta el término “cultura participativa” con la noción de un espectador pasivo. Desde su perspectiva, los productores y consumidores ya no ocupan roles distintos sino que son participantes que interactúan entre sí de acuerdo a unas reglas que nadie entiende completamente aún. Reconoce que no todos participan por igual, que las corporaciones ejercen más poder que los individuos, pero sostiene que algunos consumidores tienen más habilidades que otros para participar en esta cultura emergente, lo cual genera expectativas de un flujo de ideas y contenidos más libre.

El riesgo de la definición de Jenkins es que apela a una presunta democratización de los flujos informativos interpelando a los participantes de ese proceso de construcción colectiva en términos de consumidores, olvidando cualquier sustento político vinculado a la construcción de ciudadanía. Se trata de un consumidor que reclama sus derechos de participar en la cultura convergente intercambiando inquietudes respecto de sus intereses con las corporaciones, lo cual se acerca más a técnicas de marketing que a la construcción colectiva de ciudadanía.

Desde vertientes críticas que analizan el fenómeno de la convergencia tecnológica se puede mencionar a Nicholas Garnham (1999), quien explica que la convergencia entre radiodifusión, telecomunicaciones e informática supone el potencial de una red de banda ancha conmutada que suministra todos los servicios electrónicos por una misma red a hogares y a empresas. Además de los servicios tradicionales, los usuarios pueden recibir servicios interactivos a través de un terminal informático multimedia realizando un pago único de acuerdo a su uso. El autor plantea la existencia de cinco niveles de convergencia: canales de distribución técnicos; de formatos; modos de consumo; modos de pago y convergencia de mercados. En una dirección similar, Villanueva (2000) sugiere otra clasificación para entender la convergencia multimedia al considerar el nivel de las señales, las redes físicas, los servicios, aplicaciones y dispositivos terminales, las industrias y los modos de consumo. Por su parte, Álvarez Monzoncillo (2011) sugiere que la convergencia multimedia se produce en tres niveles: tecnológico (redes), terminales y dispositivos pero también de medios. El teórico español explica que hablar de “multimedia” implica la convergencia de medios pero que el concepto ha quedado antiguo porque nos encontramos ante nueva televisión que se consume en multitud de dispositivos (*cross media*), con los problemas de integración de las diferentes culturas productivas de cada medio que ello genera.

Todas estas miradas coinciden en que si bien la convergencia impone el determinismo tecnológico como fundamento del discurso social y político dominante, sus implicancias trascienden la mera cuestión técnica para abarcar las dimensiones económica, política, cultural, social y jurídica. Garnham (1999) dirá que no hay cambios tecnológicos u económicos tan revolucionarios como para transformar totalmente un estado de cosas

establecido. Si bien se puede decir que desde el punto de vista tecnológico la convergencia entre sectores es posible, aún subsisten barreras económicas, regulatorias y culturales. En este sentido, advierte que el fenómeno de la convergencia avanza pero más lento de lo que se presume. Becerra (2000) plantea que efectivamente la convergencia se produce en el nivel de las tecnologías y plataformas de red así como también progresa en lo que hace a las alianzas y fusiones empresariales e industriales.

Si bien en materia de políticas y reglamentación y en servicios ya se observan avances, todavía no existe una actividad convergente de modo significativo a nivel planetario. Álvarez Monzoncillo (2011) plantea que la convergencia encuentra su límite en la regulación – donde la relación entre los operadores de red, distribuidores y editores/productores/agregadores está sin definir-, en las estrategias empresariales que también están sin definir dado que temen la canibalización de soportes y el dinamismo del mercado por eso construyen jardines vallados que añaden más incertidumbre a un mercado emergente sin monetizar.

Desde una mirada de la tradición de los estudios culturales que evita caer en el determinismo tecnológico, Chamberlain (2011) propone retomar los conceptos de Raymond Williams de emergente, dominante y residual para analizar este fenómeno ya que, desde su perspectiva, dicha formulación reconoce que la experiencia de los medios no necesariamente se ha modificado radicalmente para todos los espectadores. El modo residual de consumo televisivo se refiere a la recepción de TV abierta exclusivamente, mientras que el modo dominante alude a la constelación del cable, cable digital, satélite que alimenta a los hogares. Chamberlain (ob.cit) afirma que hoy las interfaces de medios son dominantes, ya que cada vez más nos encontramos, no simplemente viendo programas, sino navegando en menús, personalizando diseños y programando. Esto es naturalizado como parte de la evolución de los medios de entretenimiento y por eso las interfaces se nos aparecen como proveedores neutrales de información que asisten a los usuarios a seleccionar una creciente oferta de programas. A través de una mirada crítica, resulta claro que estas interfaces introducen nuevas estéticas, alteran las relaciones entre los individuos y los medios y continúan las huellas de las luchas corporativas e industriales.

Históricamente, como cultura de flujo, el modelo de televisión analógica se caracterizó por promover un modo de consumo sincrónico a la emisión (Bustamante, 1999; Zallo, 1988; Ullin, 2010; Doyle, 2002). En la etapa digital, se pasa del “flujo al stock” (Prado, 2010b). Así, la televisión se vale de distintos dispositivos técnicos que ayudan a gestionar la abundancia de información, de modo que el espectador construye su propia grilla de programación a partir de un stock de programas almacenados. Los modos emergentes de ver TV se basan en las opciones de asincronía de qué, cuándo y dónde ver TV, asociada con grabadoras de video digital o video discos digitales, así como también el consumo a través de Internet o teléfonos celulares. Predomina la tendencia a la personalización e interactividad y la

posibilidad de uso de distintas plataformas, permitiendo el acceso ubicuo, desvinculado de un punto de recepción territorialmente fijo (Whollers, 2008).

Internet rompe con las formas tradicionales por las cuales la TV había configurado su consumo para entrar de lleno en la “era del acceso”, favoreciendo el nacimiento de una televisión individualizada y nómada que rompe la lógica con la que surgió la televisión dirigida a una sociedad de masas estructurada en un entorno familiar y nacional. Participación, colaboración y nomadismo son las características esenciales de los nuevos espectadores, difíciles de fidelizar pues surfean por todos los medios sin patrones claros de comportamiento, mezclando usos y dispositivos, alternando ocio y trabajo. El espectador pasivo deja paso a uno nómada que demanda el poder etiquetar, indexar y crear (Álvarez Monzoncillo, 2011). Doyle (2002) se refiere al “consumo customizado”, es decir, la oportunidad de consumo de medios personalizado donde el espectador toma el control ejerciendo sus opciones personales y auto programando. Este movimiento está forzando a las compañías a adaptar sus negocios ya que la fragmentación de las audiencias causada por la mayor personalización tiene implicancias preocupantes para los medios financiados por publicidad.

A pesar de la moda sobre la TV interactiva, el medio todavía está en su infancia. Las experiencias de este tipo han tendido a quedar confinadas a lo que se conoce como “TV mejorada” (provisión de información adicional sobre un programa, distintos ángulos de cámaras por ejemplo en eventos deportivos, opciones de video bajo demanda) (Doyle, 2002). Por su parte, Jostein Gripsrud (2010) critica la característica de “interactiva” que suele atribuírsele a la televisión en la era de Internet. Advierte una naturaleza pseudo democrática de muchos programas que se caracterizan por ser interactivos ya que cualquier forma de interactividad termina siendo controlada por el broadcaster. A su vez reconoce que las formas más poderosas de interacción con los radiodifusores tienen una larga historia y poco que ver con la digitalización: teléfonos, cartas, manifestaciones, cartas al editor, movilización de prensa, organización de boicots por parte de los consumidores.

3.3. Modelo de negocio digital

Como ya ha sido aludido en el apartado metodológico, Zallo (2011) plantea que uno de los ámbitos de investigación de la economía de la comunicación es la microeconomía y, como también fue mencionado, en particular algunos de sus objetos de estudio destacados en este campo son los procesos de valorización y la cadena de valor, entre otros. De ahí la importancia en este trabajo de indagar sobre los modelos de negocio surgidos con la irrupción de internet, cuya incidencia en el espacio de consumo del audiovisual es cada vez mayor. De acuerdo con el *Informe Anual de Contenidos Digitales en España 2010*, elaborado por el Observatorio Nacional de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la

Información, el 46,3% del tráfico en Internet a nivel global está dirigido a la visualización de videos en streaming⁴. Lo cierto es que este tipo de consumo suele ser gratuito, casi sin publicidad y debe ser circunscripto a las redes Peer-to-Peer (P2P)⁵, por ello se produce la paradoja que a mayor consumo, menores ingresos (Álvarez Monzoncillo, 2011; Bourdeau de Fontenay y Pupillo, 2010). Álvarez Monzoncillo (2011) indica que los principales medios de comunicación audiovisual han pasado de tener una presencia meramente testimonial en la red por temor a poner en peligro su negocio principal, a desarrollar contenidos propios y servicios ad hoc para sus *websites*. Lo que buscan es conservar a las audiencias residuales que no han visto las primeras emisiones en la pantalla grande del televisor. Es la estrategia de “ponerse al día con la TV” (catch up TV). Este tipo de televisión no canibaliza ingresos, pues se emite con la misma publicidad. Además permite a los canales de televisión segmentar su oferta de programas y construir una marca en la red para fidelizar a la audiencia.

La explosión de contenido generado por los usuarios en Internet, cuya máxima expresión se encuentra en Youtube, está definiendo una nueva fuente de material que los productores tratan de explotar, así como también de migrar hacia otros medios. El principal desafío de este tipo de contenidos reside en cómo monetizar su visionado. En principio, se desarrolló el financiamiento a través de banners publicitarios pero la adopción es más lenta en relación al avance que ha tenido el tráfico (Ulin, 2010).

Las nuevas tecnologías y las plataformas de distribución están amenazando con socavar el fundamento económico del negocio audiovisual y todo el sistema de ventanas. Según Doyle (2002), las ventanas son una forma de discriminación por precio que involucra al mismo producto que es vendido a diferentes precios a distintos grupos de consumidores por razones independientes al costo de producción. El autor explica que las ventanas de distribución de la programación televisiva son:



El valor del contenido se optimiza explotando los factores de tiempo, repetición del

consumo (plataformas), exclusividad y precio diferencial teniendo en cuenta las condiciones externas del mercado y la interrelación entre cada uno de los factores. La habilidad de adaptar contenido de video lineal a múltiples plataformas, en diferentes tiempos y por precio diferenciado permite a los distribuidores maximizar el valor de vida de una pieza de propiedad intelectual. En el uso de la plataforma online, el valor está dado por la explotación del factor de tiempo, asociada a la gratuidad y al acceso ubicuo (Ulin, 2010).

En el entorno analógico, se aplicaba perfectamente la Ley de Pareto de los 80/20, donde la rentabilidad se alcanzaba con la producción de programas de carácter generalista y resultaba difícil distribuir contenidos minoritarios por no ser rentables. Sin embargo, la distribución en el mundo virtual a coste cero, en teoría, se presentaría como escenario promisorio para rentabilizar a los productos de nicho o contenidos de *long tail* (larga cola), terminología propuesta por Chris Anderson (2006). El editor de la revista Wired considera que con el aumento de los productos ofrecidos en el mundo online, con el correr del tiempo, se incrementará la demanda de productos de nicho y disminuirá la de los “hits”.

Tanto Ulin (2010) como Álvarez Monzoncillo (2011) coinciden en que la utopía del *long tail* está puesta en cuestión. Desde la perspectiva de Ulin, la única forma de incrementar ingresos a partir del *long tail* es si no existe exposición al *short tail*, es decir que el factor tiempo es clave. Con esto alude a que los puntos de acceso a los programas de TV son cada vez mayores ya que la posibilidad de ver shows que te perdiste a través de Internet o cable por VoD llevan a que se produzca una exposición directa, que disminuye su valor.

Por su parte, Álvarez Monzoncillo plantea que los ingresos procedentes de productos de nichos son insignificantes para las compañías mientras que la economía de los hits, las grandes superproducciones o los deportes de masas seguirán teniendo la misma importancia económica y social que en la era analógica. El autor español explica que la segmentación del mercado de contenidos entre Premium (pago por parte del consumidor), Freemium (financiado por publicidad) y low cost (bajo presupuesto) y su correspondiente posicionamiento en la curva de la demanda (hits, mid-tail, y long tail) son los aspectos determinantes para monetizar Internet. Desde su perspectiva, el esquema de posicionamiento de los contenidos en Internet puede sintetizarse del siguiente modo: en la larga cola se encuentran los contenidos creados por los usuarios, con una importante demanda en las redes sociales; en el *mid tail* aparecen las nuevas plataformas de web TV que distribuyen productos de gran audiencia en la televisión convencional, que son re-emitidos en la web con escasa diferencia de tiempo del estreno (24 hs, 1 semana) y, por último, aparecen los *hits* representados por el VoD, que son los programas y las películas por los que la gente, a priori, estaría dispuesta a pagar al igual que en la sala de cine o en el video.

3.3.1. Modos de financiamiento

El modelo televisivo ha contado históricamente con 3 formas de financiamiento tradicionales: la publicidad; el abono/suscripción y el canon/erario público. Bustamante (1999) plantea que el financiamiento publicitario configura un modelo televisivo cuyo interés principal radica en la producción de programas que capten a los mayores niveles de audiencia para que los anunciantes se interesen y quieran pautar. El financiamiento por suscripción plantea una relación mercantil directa. Se establece una diferenciación por precio ya que espectador paga un abono para el consumo de programas exclusivos. De este modo se establece una segmentación del público a partir de ofertas temáticas y dirigidas. Por último, el financiamiento por canon consiste en el pago de un monto mensual por la tenencia del aparato receptor (TV). Esto se complementa con el financiamiento por erario público, es decir por asignación de partida presupuestaria estatal. Cada uno de estos modos de financiamiento configuró un tipo distinto de modelo televisivo que caracterizó a la industria durante el siglo XX a partir de dos modelos de servicios claramente diferenciados: el servicio de interés público financiado por publicidad que primó en Estados Unidos y Latinoamérica; y el servicio público financiado por la ciudadanía por medio de canon, en Europa⁶.

Prado (2010c) sostiene que a nivel mundial, el abono ya adquirió el mismo nivel de importancia que la publicidad como fuente de financiamiento, ambos con un 45% del total. La publicidad ha mostrado una caída en su rol de fuente de financiación ya que 4 años antes representaba el 50% del total. Mientras tanto los modelos de subvención estatal se mantienen como hace años en torno al 10% del total.

En el entorno digital, la publicidad sigue teniendo vigencia pero aparecen nuevos modelos de negocio para la generación de ingresos, en los que se destacan servicios como el VoD en la TV de pago, la televisión por internet financiada por publicidad o por las descargas y/o streaming de videos.

A partir del análisis de la situación en Estados Unidos, Ulin (2010) explica que entre 2006 y 2009 surgen las primeras experiencias de video online tanto desde las cadenas de televisión tradicionales, estudios cinematográficos o “nuevos entrantes” surgidos de Internet. El siguiente cuadro da cuenta de las experiencias existentes identificando el dispositivo en el cual se consume el contenido, el nombre del servicio, el tipo de contenido ofrecido, el modelo de negocio y qué empresas están por detrás de dicha iniciativa.

Dispositivo de consumo (plataforma)	Producto/servicio	Tipo de contenido	Modelo de negocio	Dueños

PC/Internet	Google Video	cualquier contenido de video. Sección profesional: videos cortos de ABC; shows de TV y películas de Sony	publicidad. Pago por descarga próximamente	Google
PC/Internet/TV/ Kindle	Amazon	Películas de estreno y viejas, series de TV	alquiler, VoD, compra, suscripción	Amazon
PC/Internet	Hulu	shows de TV y otros contenidos Premium disponibles por streaming	VoD con publicidad	NBC- Universal, ABC y News Corp
PC/Internet	Vongo	Películas de Starz	suscripción	Starz/Encore
PC/Internet	In2TV	shows de TV de catálogo (14 mil episodios)	inserciones de publicidad	Warner Bros.+AOL
PC/Internet	MovieLink	Películas de los estudios de Hollywood (Sony, Paramount, Universal, Warners)	pago por descarga	Consortio de estudios
PC/Internet	CinemaNow	Películas de las Majors y Shows de TV	suscripción y VoD	Consortio de estudios
PC/Internet	My BBC Player	shows de TV y contenido de BBC	gratuito por 7 días (servicio público)	BBC
PC/Internet	Netflix	películas, videos, DVD	suscripción	Netflix
PC/Internet	iPod	shows de TV, cortos, videos de música	pago por descarga	Apple
Móvil	PSP Portable	películas de sony y shows de TV	pago por descarga	Sony
sistema de juegos	Xbox Live	contenido de video	variable	

Celular	Vcast	videoclips, noticias, clima, webisodes	suscripción	Verizon
Celular	MobiTV	retransmisión de contenido de ABC, Fox Sports, Discovery, videos de música	suscripción	AT&T
Celular	ESPN móvil	Contenido de ESPN	suscripción estratificada con el teléfono	ESPN/Disney
Set top box	Akimbo	retransmisión de canales de TV (BBC, National Geographic, películas de Turner	suscripción y VoD	Akimbo
Set top box	CBS/Comcast	Contenido de CBS para suscriptores de Comcast	pago por descarga	CBS Comcast
Set top box	NBC Universal	Contenido de NBC a suscriptores de DirecTV	pago por descarga	NBC- Universal y DirecTV
Set top box	Yahoo y Tivo	Contenido de Yahoo	paquete con Tivo	DirecTV, Tivo y Yahoo
Fuente: elaboración en base a Ulin (2010: 296 y 297)				

Si bien el análisis remite a la industria norteamericana, sirve para dar cuenta de la existencia de distintos modos de financiamiento de los servicios que coexisten sin que uno prevalezca sobre los demás.

□ **Modelo de ingresos por suscripción vs. Pago por descarga:** la penetración de Ipods en el mercado ilustra la presencia de un modelo de pago por descarga, nacido en un ambiente en el que no existían más opciones. Por su parte, Netflix es el ejemplo de un servicio por suscripción exitoso. Uno de los desafíos reside en que mientras las posibilidades de descargas en el ambiente digital son ilimitadas, el crecimiento de los precios encontrará un techo natural.

□ **Televisión gratuita financiada por publicidad vs. VoD:** Estos dos modelos surgieron cuando las cadenas televisivas norteamericanas intentaban difundir sus contenidos

en la web. CBS fue pionera ofreciendo el alquiler de programas por US\$ 0,99 en su sitio CBS.com. Por el contrario, Disney adoptó un modelo de financiamiento publicitario y ofrecía los programas de la cadena ABC a la mañana siguiente de que fueran transmitidos por TV de aire. En 2007, CBS abandonó el modelo de alquiler para adoptar el modelo publicitario. Hulu, un joint venture entre NBC Universal y News Corp, fue lanzado en 2008 con una oferta que incluía shows de TV y otros contenidos premium disponibles por streaming gratuito, con ingresos proveniente por las ventas de la publicidad de los videos. En mayo de 2009, Disney ingresó en el venture sumando su contenido de ABC y, al mismo tiempo, se creó un casi monopolio (solo CBS faltaba) para competir con los sitios líderes como Youtube, nacido en el mundo online. Hulu permite embeber sitios de terceras partes. No solo participan grandes jugadores como AOL, MSN, MySpace, Yahoo sino que además cuenta con más de 6 mil sitios que distribuyen su contenido, estableciendo con dichas compañías un modelo de *revenue share* (porcentaje de los ingresos generados por la publicidad). En 2009, Google anunció la creación de una nueva sección dedicada a contenido profesional de Hollywood con programación de ABC (videos cortos) y Sony (para shows de TV y películas). La novedad en cuanto a mecanismo de financiamiento consistió en la introducción de un ícono traslúcido en la parte baja de la pantalla. Si el usuario lo ignoraba, el ícono desaparecía pero si lo clickeaba, el video se pausaba para dar lugar a una publicidad de 15 segundos. La publicidad es entonces activada por el usuario y solo puede unirse con aquellas terceras partes que fueran socios de youtube y videos licenciados para youtube.

Los medios de radiodifusión tradicionales no solo se enfocan en Internet con la esperanza de generar ingresos adicionales sino que además exploran alternativas con la telefonía celular. Smith y Hendricks (2010) advierten que mientras que los usuarios no demuestran interés en pagar por contenidos en Internet, sí están dispuestos a hacerlo en las plataformas móviles. Jennifer Meadows (2010) identifica 5 fuentes de financiamiento del contenido en el celular:

- ☐ **Tradicional:** publicidad.
- ☐ **Pago por click o alquiler/descarga:** cargo por episodio.
- ☐ **Suscripción:** pago mensual para acceder a la programación desde el celular.
- ☐ **Aplicaciones pagas:** compra de aplicaciones para acceder a contenido televisivo, por ej CNN móvil (canal de noticias).
- ☐ **Híbrido:** mezcla de descargas pagas con publicidad o aplicaciones gratuitas con publicidad. El modelo de negocio por publicidad en el móvil aún no ha generado ganancias.

Cabe mencionar que en América Latina las opciones vinculadas a servicios audiovisuales en el celular presentan escaso desarrollo debido a diversos factores: baja penetración de smartphones (teléfono inteligentes aptos para la recepción de contenidos

sofisticados); falta de despliegue de infraestructura para permitir conectividad permanente y eventual reconversión de redes, ya que las redes de tercera generación (3G) presentan un problema de escalabilidad y si se masificara el servicio se agotaría el ancho de banda disponible asignado a los operadores móviles para el tráfico de datos al tener que compartirlo con el espectro de TV⁷.

Teniendo en cuenta que la mayoría de países latinoamericanos ha iniciado su proceso de migración hacia la Televisión Digital Terrestre (TDT) con el estándar japonés ISDB-T, que permite la recepción de TV en dispositivos móviles de manera gratuita, sin gastar pulsos telefónicos, es probable que a medida que avance el proceso de migración este tipo de servicios comience a tener mayor desarrollo en la región⁸.

3.4. Cadena de valor

Para analizar los cambios en la industria televisiva, se tomarán los aportes teóricos del Paradigma de la cadena de valor global descripta por López Villanueva (2011) ya que, desde su visión, con la modelización de la cadena de valor de un producto es posible analizar cuatro dimensiones: su proceso input-output (proceso de transformación de materias primas en el producto final; las relaciones entre las empresas; los mercados de apoyo); el alcance geográfico; el marco institucional y la estructura de gobernanza que marca la distribución del poder entre los integrantes de la cadena. Por ende, cohabitan las perspectivas económica, institucional y sociocultural. El autor plantea que esta visión integradora reconoce que las diversas industrias nacionales pueden tener características únicas derivadas de marcos institucionales y socioculturales diferentes, pero también extraer los elementos comunes que tiene toda cadena de valor industrial. Su objetivo final será entender dónde, cómo y por quién se crea y se distribuye valor a lo largo de la cadena de valor.

López Villanueva explica que toda la industria buscará “ventajas competitivas”, es decir, generar barreras de entrada para mantener un mayor nivel de beneficios. Existen cuatro tipos de ventajas competitivas genuinas:

- Desde el lado de la oferta, las ventajas competitivas derivan de que las empresas establecidas tengan una estructura de costes que no puede ser imitada; de un acceso privilegiado a ciertos *inputs*; de un saber hacer; de un mejor acceso al capital o de una tecnología patentada.

- Del lado de la demanda surgirán del hábito de los consumidores, que les lleva a no cambiar de marca, de los costes por cambio de proveedor o de costes de búsqueda.
- En la interacción de la oferta y la demanda, las ventajas proceden de las economías de escala porque, cuando los costes por unidad disminuyen con el aumento de su producción por parte de una empresa, esta estructura de costes puede disuadir la entrada a potenciales competidores que saben que van a tardar tiempo en alcanzar una escala eficiente.
- La protección gubernamental es otra ventaja competitiva y cuando otorga barreras de entrada serán casi infranqueables.

El teórico español señala que la industria televisiva se puede definir como la cadena de valor global que transforma los *inputs* en *outputs*, y logra transmitir de forma pública programas audiovisuales y servicios hacia una distante gran audiencia potencial, incluyendo el marco institucional que la regula y las redes que le dan su forma sociocultural.

A continuación se muestra un gráfico que representa la cadena de valor televisiva:



Fuente: Elaboración en base a López Villanueva (2011) y Doyle (2002)

Como puede observarse, la cadena de valor está conformada por cuatro eslabones. La primera fase está vinculada a la creación de contenido y a la negociación de derechos, por ejemplo con organismos deportivos, librerías audiovisuales, producción cinematográfica, entre otros.

El segundo eslabón se refiere a la etapa de empaquetamiento ya que los distintos canales de TV unen los contenidos de la fase anterior de la forma que consideran más eficiente para construir la programación. El empaquetador de programas juega un rol muy importante en la cadena de valor, actuando como intermediario entre los generadores de contenido y las audiencias. Doyle (2002) señala que, a pesar de que suele afirmarse que la tendencia a la personalización del visionado desplazará la necesidad de intermediarios (canales de TV) permitiendo que los generadores de contenido entren en contacto directo con los consumidores, por ahora, sin embargo, no son las audiencias per se sino los empaquetadores de canales y radiodifusores los que son clientes para los programas de televisión. López Villanueva (2011) explica que el papel de los eslabones intermedios seguirá siendo vital cuando se dediquen a seleccionar, recomendar o facilitar el acceso a grandes mercados.

El tercer eslabón en la cadena de valor remite a las plataformas de distribución, entendidas como aquellas que agregan canales y los transmiten al usuario final: operadores terrestres, satelitales, de cable, Internet o celular.

Por último, aparecen las pantallas, es decir, la interfaz mediante la cual el usuario final recibe el contenido: tradicionalmente fue televisor, al que se suman nuevos dispositivos como la PC, teléfono celular, reproductor multimedia.

Vale mencionar que, en el caso de la TV paga, se agrega un eslabón más entre la distribución y la interfaz por la cual el usuario final recibe el contenido (pantalla): el acceso condicional (CAS, Conditional Access System, por sus siglas en inglés) para los contenidos de pago por visión o canales *Premium* no incluidos en el abono básico. El gerenciamiento de cualquier sistema de acceso condicional suele ser manejado por entidades diferentes del canal de distribución, éstos contratan empresas especializadas en el manejo de la interfaz con suscriptores (Doyle, 2002).

3.4.1. Nuevos actores

La intersección entre los sectores del audiovisual, las telecomunicaciones y la informática aumenta la competencia entre ellos, aunque con fuerzas muy desiguales ya que la industria de televisión totaliza alrededor de € 250 mil millones en todo el mundo, mientras que los sectores entrantes de la informática y las telecomunicaciones mueven alrededor de

€1.300 mil millones cada uno (López Villanueva, 2011: 29).

El movimiento del audiovisual hacia Internet está dando lugar a la “Televisión de Próxima Generación”, que remite a la cadena de valor audiovisual en la que aparecen nuevos actores surgidos del mundo online. Álvarez Monzoncillo (2011) señala la aparición de **agregadores de contenido** (como Yahoo, Connected TV, Boxee, Dailymotion, Blockbuster, Netflix, Amazon, etc), que actúan como tiendas virtuales, como intermediarios que se dedican a vender programas que otros les prestan para su comercialización. Sus modelos son diversos: muy similar al VoD (Amazon o Blockbuster) o sistemas híbridos entre el mundo físico y virtual para el alquiler de videos (Netflix), en el caso de las empresas de informática (por ej Apple con iTunes) utilizan este eslabón para vender mejor su hardware. Otro actor que aparece en la nueva cadena de valor son los **portales que integran contenidos** Premium pero vinculados de alguna manera a un tipo de hardware propietario (Joost, Vudu, Zillion TV, Xbox), aunque también compartiendo contenidos de otros agregadores como Apple TV. En competencia con los anteriores aparecen los **media centres**, que son soluciones integrales que fomentan la lógica de la demanda, la individualización y personalización del consumo, por ejemplo aportando sistemas de grabación (Tivo, Slingbox, etc). Por último, también existen nuevos jugadores en la llamada “**televisión mejorada**” o “**enriquecida**” (TV enhanced) como Hulu, BBC, iPlayer o Fancast. De acuerdo con Igarza (2008:130), la TV enriquecida alude a la posibilidad de acceso a servicios y contenidos adicionales vinculados a la personalización de la programación.



López Villanueva (2011) explica que las principales causas del desequilibrio en la cadena de valor son:

- El mundo online compite por los ingresos de la industria publicitaria que se vuelve más eficiente dado que el anunciante sabrá mucho más sobre su audiencia y sobre la tasa de respuesta. Del coste por mil típico de los medios tradicionales, se pasará al coste por click.
- Muchos contenidos protegidos por derecho de autor aparecen sin autorización en servicios bajo demanda abiertos, lo que detrae recursos. Además se produce el desempaquetado (*unbundling*) de los contenidos más preciados, cuando es su unión con otros menos atractivos lo que maximiza los ingresos en las cadenas tradicionales.
- Las ventajas competitivas de los canales menguan pero no desaparecen. Del lado de la oferta, la estructura de costes sigue sin poder ser imitada por los nuevos entrantes porque no logran monetizar las plataformas web. No termina de emerger una nueva cadena de valor que implique ingresos adicionales a la distribución por ventanas de los mercados analógicos.

4. Panorama latinoamericano

En un artículo reciente, Martín Becerra (2011) señala que los factores constituyentes para las condiciones de producción y circulación de la cultura en América Latina pueden sintetizarse en: la alteración de coordenadas macroeconómicas; el cambio en el modo de intervención estatal; las novedades en la regulación de los medios de comunicación audiovisuales; el cuestionamiento de los impactos que genera la concentración de la propiedad de las industrias culturales; la crisis de las lógicas de interpelación de la cultura industrial, masiva, serializada y cohesionadora; la digitalización de los procesos productivos, y la emergencia de la Televisión Digital Terrestre (TDT) en el marco de una retórica en pos de la democratización del acceso a licencias.

El investigador brasileño Denis de Moraes analizó la influencia de los flujos audiovisuales y el cambio en las políticas de comunicación en distintos países de América Latina en el marco de gobiernos progresistas⁹. Su gran mérito es haber sido pionero en dar cuenta de los cambios normativos en materia de comunicación que se están dando en la región, aunque su análisis puede resultar sesgado- en ocasiones termina equiparando medios estatales y gubernamentales- por lo que se desvanece la posibilidad de crítica.

Moraes (2011:53) distingue matrices y tendencias en las intervenciones gubernamentales en la comunicación latinoamericana actual:

- Reorganización de la comunicación estatal y reorientación de las inversiones públicas en el sector: el autor señala los casos de Venezuela, Bolivia y Ecuador, también se

puede agregar Argentina, donde la revitalización de la comunicación estatal se originó en la búsqueda de confrontar campañas y noticias negativas del gobierno, sobre todo cuando las medidas se refieren a las nuevas reglamentaciones de la radiodifusión o la defensa de la soberanía nacional sobre las riquezas naturales y los bienes públicos.

- Nuevos canales de televisión en los ámbitos estatal o público (por ejemplo el canal regional Telesur y Vive TV en Venezuela o Encuentro en Argentina) y el lanzamiento de diarios estatales.

- Leyes que restringen la concentración y aseguran mayor control público sobre empresas concesionarias de radio y televisión. Por ejemplo, la nueva Constitución de Ecuador (aprobada en 2008) y de Bolivia (2007), que introducen un capítulo sobre la comunicación e indican quiénes no pueden ser licenciarios de medios. En el caso de Venezuela, en 2010 se introdujo una reforma a la Ley de Responsabilidad Social de Radio y Televisión (sancionada en 2004) que incluyó a los servicios de Internet para impedir la apología de prejuicios raciales, de género o religiosos, xenofobia, delitos virtuales, desacato, propaganda de guerra. Otro ejemplo es la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual en Argentina (será abordada con más detalle en el apartado dedicado a Argentina).

- Apoyo a medios alternativos y comunitarios. En Argentina, Uruguay, Bolivia, Ecuador, Venezuela y Chile hubo un reconocimiento legal a los medios comunitarios.

- Fomento a la producción independiente.
- Leyes que protegen y estimulan la industria audiovisual nacional.
- Programas de integración regional sin fines de lucro que involucran intercambios informativos y audiovisuales entre agencias de noticias y canales de televisión estatales, coproducción y reserva de mercado para películas, documentales y series televisivas.

Siguiendo a Fox y Waisbord (2002) y Hallin y Mancini (2008), Becerra (2011) comenta que el sistema de medios de comunicación en América Latina se define como semejante – no idéntico- al modelo comercial norteamericano, con escasa regulación estatal, que fue compensada con una estructura de propiedad muy concentrada que actuó como cuello de botella en el sistema de medios. Asimismo se advierte la casi inexistencia de medios auténticamente públicos y el caciquismo político tanto dentro como fuera del sistema de medios.

Durante la década del 90, las políticas de desregulación, desestatización y privatización en todos los sectores de la economía también tuvieron su correlato en los medios de comunicación. A la luz de un proceso de “re-regulación” (Mastrini y Mestman, 1996), entendido como la presencia de un Estado firme en la creación del andamiaje legal que propicia el control de la propiedad en manos privadas, se asistió a la fuerte concentración del sector y transnacionalización del capital. Moraes (2011:38) sintetiza

algunas de las medidas que permitieron el ingreso de capitales extranjeros en los medios de comunicación: en Argentina, durante los gobiernos de Carlos Menem (1989-1995 y 1995-1999) se ratificó el Tratado de Protección Recíproca de Inversiones con Estados Unidos, lo que facilitó la entrada de capitales externos en empresas de medios de comunicación, con algunas restricciones en medios audiovisuales y sin límites para las telecomunicaciones. En México, la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá en 1994, tuvo una incidencia decisiva en las industrias culturales, especialmente en el cine. En Brasil, se permite el 30% de capital extranjero en empresas periodísticas y de radiodifusión (Ley 10.610 de 2002), no existen restricciones en la TV satelital, mientras que la Ley de Televisión por cable permite la entrada de capital extranjero hasta un 49%. Sin embargo, en los casos de Net y TVA, que pertenecían a los grupos Globo y Abril¹⁰ respectivamente, las corporaciones transnacionales Telmex y Telefónica de España lograron gambetear la legislación brasileña para asumir el control accionista. Aunque Globo ya no figura en posición mayoritaria en las dos más grandes empresas de televisión por cable del país- Net y Sky- , mantiene su poder de veto y monopolio del contenido brasileño exhibido en las dos operadoras que juntas controlan un 75% del mercado (Moraes, 2011:38).

Mastrini y Becerra (2006:320) retoman un estudio realizado por John Sinclair sobre la TV latinoamericana en donde señala que el modo de propiedad y control de estructuras familiares con figuras patriarcales se ha visto afectado no sólo por el recambio generacional sino por procesos de globalización, generando una modificación de los roles y perfiles de los actores protagonistas. Los autores explican que, en América Latina, dicho proceso de globalización influyó en el comportamiento de los grupos que dominan el mercado regional que adoptaron una lógica semejante a la que guía a los principales actores corporativos a escala global: son grupos multimedia con ramificaciones en otras actividades comunicacionales, así como en la industria y el comercio. En países como Brasil, México o Argentina los mismos grupos están presentes en diferentes mercados: televisión abierta y de pago, prensa gráfica, radio, producción de contenidos analógicos y digitales, Internet (Globo, Televisa y Clarín son ejemplos de ello). Asimismo, Mastrini y Becerra (2006) indicaban que a comienzos del S.XXI estos grandes grupos regionales tenían negocios cruzados entre sí, por ejemplo DirecTV, cuyo paquete accionario era compartido con grupo Cisneros y Clarín (luego Clarín se deshizo de sus acciones en 2002 y Cisneros en 2007). A su vez, los grupos han establecido alianzas internacionales con los actores con mayor peso en el mercado planetario, por ejemplo grupo Globo, que se ha asociado con un consorcio de compañías de Brasil, Argentina, Chile, Paraguay y Bolivia, liderado por Telecom Italia para prestar servicios de telecomunicaciones en Brasil, Argentina, Chile, Bolivia y Paraguay (Mastrini y Becerra, 2006: 321).

A comienzos del S.XXI se verificaba una segmentación entre el mercado de

telecomunicaciones e industrias culturales ya que salvo grupo Telefónica, no se registraban otros grupos de telecomunicaciones que estuvieran en ambos sectores así como tampoco las empresas de telecomunicaciones tenían medios de comunicación, lo cual era terreno exclusivo de Clarín, Cisneros, Globo y Televisa (Mastrini y Becerra, 2006). Este escenario comenzó a variar del 2005 en adelante con la progresiva consolidación de Telmex, del magnate mexicano Carlos Slim, como uno de los mayores operadores de TV paga a nivel regional. Asimismo, en noviembre de 2011 América Móvil, subsidiaria de telefonía móvil también propiedad de Slim, anunció la adquisición de la firma de contenidos digitales para TV, Internet y móviles, DLA que hasta ese momento pertenecía a Grupo Cisneros¹¹. Los actores tradicionales del mundo de las telecomunicaciones y de la industria cultural, siguiendo una tendencia mundial, enfrentan el ingreso de nuevos actores al segmento de la distribución audiovisual que no pertenecen al ecosistema de las redes ni al de la producción de contenidos, estos son los denominados operadores *over the top*, aquellos que ofrecen contenidos a través de Internet. Un ejemplo emblemático es el reciente desembarco en 2011 de la compañía norteamericana Netflix en la región que ya contaría medio millón de suscriptores en América Latina, aunque el CEO de la empresa afirma que tomará al menos dos años lograr rentabilizar el mercado¹².

En su estudio sobre estructuración y concentración de las industrias de la información y la cultura, Becerra y Mastrini (2009) expresan que el índice general de dominio de mercado por parte de los primeros cuatro grupos que operan en cada uno de los sectores industriales que producen, procesan y distribuyen contenidos culturales, asciende al 0,82 en América Latina, siendo 1 el valor de máxima concentración asignado a un monopolio (un solo actor en un mercado). Las cuatro mayores empresas de medios y entretenimiento de América Latina (Globo de Brasil, Televisa en México; Cisneros en Venezuela; Clarín en Argentina) retienen el 60% de la rentabilidad total de los mercados de audiencias, distribuidos de la siguiente forma: Clarín controla el 31% de la circulación de diarios, 40,5% de las ganancias de la TV abierta y el 23,2% de la TV por cable; Globo responde por el 16,2% de los medios impresos, el 56% de la televisión abierta y 44% de la TV paga; Televisa y TV Azteca forman un duopolio que acumula el 69% y el 31,37% de la TV abierta respectivamente (Mastrini y Becerra, 2009).

El proceso de concentración constatado a partir de la década del 90 y en la primera década del S.XXI se vio complementado por el impacto de la convergencia tecnológica, que contribuyó a su agudización. Como plantea Becerra (2011), la convergencia tecnológica está siendo aprovechada por los principales grupos que operan en América Latina (será analizado en detalle para los cinco grupos seleccionados para esta tesis en el próximo apartado). Como ya se adelantó en la introducción de este trabajo, se observa que los grupos multimedia como Clarín, Cisneros, Televisa, Globo y Telefónica (a través del

canal de TV abierta Telefé en Argentina) se lanzan a Internet como espacio de experimentación que todavía no encuentra un modelo de negocio rentable. Sin embargo, les sirve poner a disposición sus contenidos en dicha ventana para mantener su lugar dominante en la industria televisiva generando “marca” en la red para fidelizar audiencias.

Becerra (2011) plantea que la TV abierta y la radio son las industrias culturales históricamente masivas en la región, mientras que el resto de los bienes y servicios culturales, particularmente aquellos que exigen el pago como condición para el acceso, registran una desigual presencia en la región. No obstante, en países como Argentina, Colombia, Perú y Chile, podría decirse que los servicios de TV paga tienen un carácter masivo con tasas de penetración en hogares muy superiores al 50%¹³.

En lo que respecta a la TV abierta y gratuita, la región está dando los primeros pasos en su proceso de digitalización con un posicionamiento tardío de la temática en sus agendas respecto de los países centrales, lo que los forzó a optar por las normas diseñadas por los consorcios norteamericano ATSC, europeo DVB y japonés ISDB-T. El atraso puede explicarse debido al escaso interés de los actores privados de la industria televisiva debido a que el recambio tecnológico les implica grandes erogaciones con escaso retorno, especialmente si se tiene en cuenta que muchas de las empresas que ofrecen TV abierta también participan del negocio de la TV paga que les resulta más rentable. A lo anterior hay que sumar que, como ya fue apuntado, los niveles de penetración de la TV por suscripción son elevadísimos en algunos países de la región.

Teniendo como marco regional una retórica en pos de la democratización del ámbito comunicacional que, en muchos casos se tradujo en la elaboración de nuevos marcos normativos para el sector, en América Latina, las decisiones por el estándar de televisión digital terrestre (TDT) se precipitaron entre 2009 y 2010, consagrando la norma ISDB-T que, gracias al impulso de Brasil (pionero en su adopción), fue elegida por Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Costa Rica, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela.

Por su parte, el estándar estadounidense fue elegido por México, Honduras, El Salvador y República Dominicana, mientras que Colombia y Panamá privilegiaron la incorporación de la norma europea DVB-T. Si bien es cierto que previamente ya existían países que habían avanzado en sus definiciones, todavía a mediados de 2008, el panorama regional de la TDT era incierto ya que sólo Brasil, Uruguay, Honduras, México y Argentina¹⁴ habían tomado una decisión, con elecciones diferentes: DVB-T en el caso de Uruguay¹⁵ (2008), ISDB-T en Brasil (2006) y ATSC en Argentina (1998), México (2004) y Honduras (2007) (Bizberge, 2010).

En América del Sur ha primado un criterio geopolítico regional a la hora de adoptar el modelo de televisión digital, pero el proceso de implementación es aún incipiente y menos homogéneo que en relación al estándar. El protagonismo del Estado en el desarrollo de la

televisión digital argentina a través de la inversión en torres de transmisión para ampliar la cobertura, el subsidio a los espectadores con el reparto gratuito de conversores y el fomento a la producción de contenidos no parece encontrar parangón en los países vecinos (Bizberge, Mastrini y Becerra, 2011).

La telefonía celular fue la industria del sector infocomunicacional que mayor crecimiento tuvo a nivel regional pasando de 310 millones de clientes en 2006 a 620 millones en el tercer trimestre de 2011¹⁶, aunque la mayor parte de los accesos se realizan a través de un servicio prepago que suele ser más caro que la suscripción mediante abono (pospago).

La industria de las telecomunicaciones halló en la telefonía móvil su camino natural de convergencia con las tecnologías de la información, mientras encontraba en el acceso a Internet la “killer application” que le permitió convertir sus redes de acceso fijas en vehículos privilegiados para proporcionar conectividad de banda ancha (Jorge Pérez Martínez 2006). Del total de conexiones móviles, 64 millones (10%)¹⁷ se realizan mediante redes 3G (tecnologías UMTS/HSDPA que soportan la navegación por Internet en dispositivos móviles). De acuerdo con datos de la consultora ComScore, el 2,6% del tráfico de navegación en Internet en América Latina se produce a través de dispositivos como teléfonos móviles, tablets y otros dispositivos conectados¹⁸.

El hecho de que la mayor parte de abonados a la telefonía móvil sean cuentas de prepago, sumado al alto precio que supone a los usuarios la compra de teléfonos inteligentes o *smartphones* (dispositivos aptos para navegar en internet con funciones multimedia) y, desde el lado de las empresas, la inversión para el despliegue de redes 3G dan cuenta de las restricciones en el acceso a los servicios culturales e informacionales en la región.

En lo que respecta al acceso a banda ancha a través de redes fijas, los Estados Latinoamericanos han comenzado a realizar importantes esfuerzos para trasladar a sus contextos nacionales los acuerdos fijados a nivel internacional para reducir la brecha digital. En la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información (CMSI), llevada a cabo en dos fases, Ginebra (2003) y Túnez (2005), se planteó que la superación de la brecha digital llegará a través del uso de productos, redes, servicios y aplicaciones basados en las TICs. Se puso el acento en la conectividad, de ahí que se fijaron metas para lograr acceso total a Internet para 2015 en aldeas, crear puntos de acceso comunitarios, conectar establecimientos educativos, bibliotecas, museos, centros sanitarios y hospitales, la administración pública en sus distintos niveles, entre otras metas. Asimismo, se alienta a los gobiernos, instituciones multilaterales y donantes públicos bilaterales a invertir en infraestructura TIC y se solicita a los gobiernos adoptar políticas públicas que favorezcan un “entorno habilitador” y competitivo para atraer inversiones privadas (para un estudio en profundidad, ver Mastrini y Califano, 2006). Con este marco de referencia, los Estados Nacionales en

Latinoamérica se encuentran realizando esfuerzos significativos para reducir la brecha digital promoviendo la inclusión social. En este sentido, se pueden mencionar iniciativas focalizadas en fomentar la conectividad en todo el territorio nacional a través ofertas con precios accesibles a los ciudadanos como el “Plan Nacional de Banda Larga Brasil Conectado”¹⁹ en Brasil, el “Plan Vive Digital”²⁰ de Colombia y “Argentina Conectada”²¹, entre otros. Específicamente en el área de educación se puede aludir a distintos planes centrados en la entrega de computadoras y materiales educativos como “Conectar Igualdad”²² en Argentina; “Computadores para Educar”²³ en Colombia y “Plan Ceibal”²⁴ en Uruguay, entre otros.

4.1. Regulación

De los distintos factores mencionados en el apartado anterior como condicionantes de la producción y circulación de la cultura, nos centraremos en el aspecto regulatorio con el doble objetivo de, por un lado, puntualizar los principales dilemas que a nivel conceptual se ponen en juego sobre este tema a partir de la convergencia tecnológica. Por otro lado, se busca caracterizar las modificaciones regulatorias que tuvieron lugar recientemente en Argentina, Brasil, México y Venezuela y poder dar cuenta en qué medida los nuevos marcos normativos alientan el desarrollo de una industria televisiva convergente. El interés particular en estos países remite a que permiten enmarcar cuál es el escenario de actuación para los grupos objeto de análisis de esta investigación (Clarín y Telefónica en Argentina; Globo en Brasil; Televisa en México y Cisneros en Venezuela), que serán abordados en profundidad en el próximo capítulo.

4.1.1. De la regulación vertical a la regulación en “capas”

Los modelos de regulación vertical de radiodifusión, telecomunicaciones e informática vienen siendo desafiados con el desarrollo de la convergencia. El acercamiento tradicional a la regulación por Estado-Nación es puesto a prueba. Tradicionalmente, el sector de radiodifusión presentaba una regulación de carácter de política cultural dentro del ámbito nacional, mientras que las telecomunicaciones se caracterizaron por políticas de corte económico industrial ya que se ocupaban de la infraestructura de transporte de información (Ricchieri, 1994). La convergencia está diluyendo las fronteras y se advierte el creciente peso de diversos organismos internacionales de sesgo económico y técnico en las decisiones vinculadas al ámbito cultural, así como también la mayor participación de jugadores vinculados a la industria de telecomunicaciones (Celsig, 2010; Mastrini, de Charras, et. al. 2010).

Un tema clave pasa por la definición del objeto a regular. Como ejemplo de los dilemas que aparecen en un entorno de convergencia tecnológica resulta ilustrativo el fallo de 2005 de la Suprema Corte de Estados Unidos sobre el caso de la “Asociación Nacional de Cable y Telecomunicaciones vs. Proveedor de Internet Marca X”. La discusión giró en torno a si la prestación de un servicio de Internet con la tecnología de cablemodem era considerado un “servicio de información” o un “servicio de telecomunicaciones”, en cuyo caso debe ofrecer su infraestructura a terceros.

La “marca X” manifestó que al brindar acceso a Internet, las compañías de cable estaban ofreciendo servicios de telecomunicaciones, por lo tanto, se convertían en carriers de telecomunicaciones, con las consiguientes obligaciones que eso conlleva.

La Corte Suprema avaló los criterios regulatorios de la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC, por sus siglas en inglés) que, en su declaratoria de 2002, estableció que cablemodem es un servicio de información mientras que banda ancha ofrecida por redes de telecomunicaciones es un servicio de telecomunicaciones.

Desde la perspectiva de la FCC, cuando los servicios de telecomunicaciones son utilizados en combinación con servicios de información, no pueden separarse las capacidades de procesamiento de datos del servicio, son parte de e integran otras habilidades de los servicios de información por lo cual no pueden ser clasificados como un servicio de telecomunicaciones. En términos concretos, esto significa que las compañías de cablemodem no pueden ofrecer sus servicios de información sin al mismo tiempo proveer el servicio de telecomunicaciones necesario para acceder a Internet. La Corte entendió que la decisión de la FCC era razonable porque las telecomunicaciones utilizadas en los servicios de cablemodem eran una parte funcionalmente integrante del servicio porque provee acceso a Internet y permite el procesamiento de información adicional.

El fallo no sólo redujo todo poder comunicativo a un *commodity* sino que además justificó que a un mismo servicio ofrecido por tecnologías distintas, se le apliquen criterios asimétricos en términos regulatorios (para un estudio detallado del fallo, ver Flynn, Earnheardt y DePalma, 2010).

A partir de problemas como el apuntado recién, autores como Fransman (en Whollers 2008), Drucker y Gumpert (2010) y Gindre (2007), entre otros, señalan que la regulación “vertical” (por servicio y/o por tecnología) propia del siglo XX dejó de funcionar ante la digitalización ya que no contempla el aspecto integrado de Internet que permite que cualquier red pueda llevar prácticamente cualquier servicio. Más allá de sutiles diferencias entre los autores, todos coinciden en la necesidad de pasar de una regulación vertical hacia una horizontal bajo un esquema de “capas”.

Vale hacer una breve referencia a la propuesta de regulación por capas de Fransman a través de un documento inédito (Whollers, 2008). El autor advierte una primera capa referida a la producción de equipos, software y terminales; una segunda capa de operación de redes

(donde conviven tecnologías alámbricas e inalámbricas); un estadio intermedio antes de llegar a la capa III caracterizado por la migración a redes IP; la capa III referida a los contenidos (Internet content applications providers) y, por último, la capa del consumo.

Capas	Ejemplo empresas
IV. Consumo (implican al consumidor)	Youtube, Second Life, Wikipedia
III. ICAP (Content Application)	Google, Yahoo, Gobiernos providers) electrónicos, etc
Red IP	-
II. Operación de redes Televisa, Clarín	Telefónica, Telecom,
I. Producción de SW y	IBM, Intel, equipos, Microsoft, terminales Alcatel, etc.

Fuente: Whollers (2008)

En la medida que los operadores de telecomunicaciones comienzan a prestar servicios de televisión, hasta cierto punto, empiezan a estar regidos por las normas de los operadores de cable. Ese movimiento significa un desplazamiento al interior de la capa II entre diferentes tipos de redes. En segundo lugar, a medida que la convergencia comienza a permitir que los servicios de televisión puedan ser transmitidos por medio de redes IP, o sea, ofrecidos como un producto de la capa III y, principalmente, cuando sean percibidos por los consumidores como servicios equivalentes (televisión tradicional y televisión IP), se abre una nueva frontera de reforma a la reglamentación del contenido audiovisual (Wolhers 2008).

Drucker y Gumpert (2010) proponen retomar el paradigma de Laswell (quien dice qué por qué canal y con qué efecto) para dar cuenta de las dimensiones esenciales de lo que se pone en juego al pensar una regulación convergente y los interrogantes que plantea.

La pregunta por el “**quién**” involucra al prestador, a la audiencia y al regulador. Respecto de lo primero enseguida surgen interrogantes: ¿es claro el límite entre las comunicaciones públicas y privadas? ¿El prestador soporta la responsabilidad por el contenido de los mensajes? ¿El ISP debe tener responsabilidad sobre los contenidos, distribución o los daños causados por una transmisión mediada? ¿Quienes linkean a un sitio de otro son responsables por dicho link?

En lo que respecta a la audiencia, tiene la posibilidad de crear y recibir contenido. El hecho de que pueda adoptar distintos roles, en algunos casos, podría sugerir que la

regulación de las audiencias podría involucrar igualmente los derechos y obligaciones del emisor.

En cuanto a quién regula, se advierte que las tecnologías convergentes, e Internet en particular, desafían viejas conceptualizaciones respecto de la jurisdicción. La convergencia es global y, a su vez, los Estados continúan siendo los jugadores principales, por ejemplo, la regulación del espectro sigue siendo una función crítica de los estados. Por otra parte, algunos gobiernos han comenzado a reorganizar sus agencias regulatorias de modo de unir los sectores de la radiodifusión y las telecomunicaciones (por ejemplo en Inglaterra). Esto ha generado preocupación de que la lógica de las telecomunicaciones, por ser un sector con muchos más recursos económicos que la radiodifusión, termine por dominar.

Otro tema a tener en cuenta pasa por la jurisdicción y deslocalización de los contenidos. Una vez que los contenidos y su ubicación están desconectados, la regulación sobre el acceso más que sobre el contenido se vuelve una pregunta central.

Siguiendo el esquema de Lasswell aparece la pregunta por el **Qué** (qué contenido está siendo regulado). La discusión sobre regulación del contenido siempre fue un tema difícil ya que se vincula a la censura. Las naciones históricamente se encargaron de preservar la moral, seguridad nacional, protección de menores, el interés nacional. En Estados Unidos el Estado ha quedado fuera de la ecuación regulatoria ya que se ha privilegiado un sistema de autorregulación en términos de contenidos y se ha promovido el uso de sistemas de control parental y otros sistemas de filtros para bloquear algunos sitios de Internet.

Existen teóricos como Lessig que plantean que la regulación de Internet debe darse a través del hardware, software y la arquitectura. Un ejemplo de este abordaje se da en China donde ponen filtros de software a determinadas páginas. Algunos critican que esto conlleva a la censura de ciertos sitios con contenido objetable para la política del país. Por su parte, la Comisión Europea focalizó en la protección de la niñez a través de “centros de internet segura” que brindan información a niños, padres y maestros sobre los riesgos y bondades de Internet. En Canadá, la autoridad regulatoria determinó que los servicios audiovisuales recibidos a través de Internet o de celulares estarían desregulados.

En cuanto al **Canal** (qué canal está siendo regulado), la convergencia supone la imbricación de medios y cómo cada uno es utilizado como plataforma para el otro. Un punto sensible asociado a la regulación de un medio determinado consiste en la distinción entre “público” y “privado”. La justificación para regular la radiodifusión se basó en que se que se trataba de un acto público, mientras que las telecomunicaciones respondían a un acto privado. Con la convergencia se desdibuja la distinción entre actos de comunicación públicos y privados.

Por último, en lo referente a los **efectos**, Drucker y Gumpert (2010) indican que existen 3 razones principales que justifican la importancia de regulación: política pública (bienestar de

la comunidad, ciudadanía); gerenciamiento de medios (los dispositivos se vuelven un elemento para el acceso más que un medio único) y estándares técnicos (la necesidad de mantener y facilitar estándares técnicos, especialmente fuera de las fronteras nacionales).

Respecto del primer punto (políticas públicas para el bienestar de la comunidad), Van Cuilenburg y Mc Quail (2003) señalan que desde los 80 se advierte un nuevo paradigma de política de comunicación regido por una lógica económica y tecnológica, aunque conserva ciertos elementos normativos de la fase anterior (1945/1980-90), cuando el campo de la comunicación era visto como un área propicia para las políticas de bienestar colectivo. Los autores señalan que esta nueva fase se encuentra ligada a las ambiciones de empresas de medios y gobiernos nacionales como actores de la arena política para beneficiarse de las oportunidades económicas de las nuevas tecnologías y no tanto como resultado de la convergencia de infraestructuras y servicios. Mientras que las corporaciones buscan desarrollar nuevos mercados internacionales, expandir y fusionarse cruzando las viejas barreras regulatorias, los gobiernos están retrocediendo en la regulación donde interfiere con el desarrollo del mercado, dándole mayor prioridad a la economía sobre el bienestar sociocultural.

4.1.2. Legislación audiovisual por país: Argentina, Brasil, México y Venezuela

De lo anterior se desprende que los cambios tecnológicos que suscita el proceso de convergencia generan tensiones en las conceptualizaciones regulatorias existentes hasta el momento, lo que conlleva al cuestionamiento de las bases para determinar qué regular, qué actores participan de un mercado, en qué condiciones y de qué modo resolver la tensión entre la definición de un modelo de servicio y modelo de negocio, entre otras cuestiones.

Galperín y Cabello (2008) señalan que la convergencia tecnológica genera modificaciones en los supuestos técnicos de las condiciones de competencia, obligando a considerar modificaciones en el diseño de políticas y en los marcos regulatorios, orientados a reducir las barreras de entrada en diversos segmentos. Los autores plantean la existencia de dos caminos para adecuar el marco regulatorio al nuevo contexto. Uno consiste en realizar ajustes incrementales con las mayores probabilidades de lograr consenso inmediato entre agentes privados y públicos y el otro camino reside en promover cambios generales amplios para aprovechar todas las potencialidades de la convergencia para lograr un desarrollo dinámico y equitativo del sector (Wholers 2007 en Galperín y Cabello, 2008). Galperín y Cabello sostienen que en América Latina, la regulación ha seguido el primer camino para adecuarse a un proceso de ajustes incrementales, proponiendo iniciativas puntuales en lugar de cambios generales que, además vienen impulsados especialmente desde el sector de las telecomunicaciones. Escapa de los límites

de este trabajo la realización de un análisis comparativo de las medidas realizadas en los distintos países desde el sector audiovisual y de telecomunicaciones, lo que sin duda podrá ser objeto de análisis de futuras investigaciones, para dar cuenta en qué medida a nivel regional se están produciendo cambios regulatorios tendientes a promover una política pública convergente. No obstante, a continuación se propone un recorrido por las principales actuaciones que en materia normativa del sector audiovisual tuvieron lugar en Argentina, Brasil, México y Venezuela para luego poder problematizar qué dirección se promueve para el desarrollo de la industria y de qué forma se contempla el fenómeno de la convergencia.

Argentina

En los inicios del gobierno de Cristina Fernández de Kirchner (quien asumió la Presidencia el 10 de diciembre de 2007), especialmente durante el 2008, la situación política del país entró en tensión por el conflicto distributivo entre el gobierno y los productores agropecuarios. En este contexto, se desató una disputa abierta entre el gobierno y Grupo Clarín (que apoyaba a los grandes productores agropecuarios) y la presidenta lanzó la propuesta para modificar la Ley de Radiodifusión 22.285, que databa de la última dictadura militar. En octubre de 2009 se sancionó la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual 26.522 que, entre sus objetivos centrales, apunta a la desconcentración del sector y al ingreso de nuevos actores no comerciales, enfatizando en el régimen de multiplicidad de licencias²⁵. El nuevo marco normativo define tres tipos de prestadores: de gestión estatal, de gestión privada con fines de lucro y de gestión privada sin fines de lucro (para garantizar el acceso de éstos últimos se reserva el 33% del espectro). Con el objetivo de evitar la concentración del sector, se establecen topes de cobertura (en el caso de la TV abierta ningún licenciatario puede superar la cobertura del 35% del total nacional de habitantes y, en el caso de la TV por vínculo físico, se aplica ese mismo porcentaje sobre el total de abonados), se exigen porcentajes de emisiones con contenido nacional (70%), local (30%) e independiente (15%) así como también se limita la transmisión de contenido en red al 30% de la programación y se restringe la pauta publicitaria²⁶.

La ley creó la Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual (AFSCA)²⁷, cuya función es asignar las licencias para servicios analógicos y digitales. Este nuevo organismo reemplazó al Comité Federal de Radiodifusión (COMFER), conformado por representantes de las fuerzas armadas, producto de haber sido creado en plena dictadura militar, por lo que con la vuelta a la democracia quedó intervenido desde 1983 hasta la sanción de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual en 2009.

Cabe mencionar que la Ley 26.522 no hace referencia explícita a la división entre

medios digitales y analógicos sino que remite al concepto de servicios de comunicación audiovisual, indistintamente del soporte y tecnología que se utilice para la transmisión. De hecho, casi no aparecen alusiones a las “nuevas tecnologías”, excepto cuando se refiere a TV digital, aunque en términos muy generales. El tema aparece explícitamente en 4 artículos: 46/47/92 y 93. Los primeros dos artículos remiten a la “no concurrencia”, es decir que las licencias de TDT no son acumulables con las de TV móvil²⁸, y a la adecuación por nuevas tecnologías, o sea, el compromiso de la Comisión Bicameral de Promoción y seguimiento de la Comunicación Audiovisual²⁹ de revisar cada dos años el régimen de licencias y las reglas de no concurrencia a partir de los avances tecnológicos que pueda haber. Respecto del artículo 93, manifiesta que el Poder ejecutivo determinará el ingreso de las nuevas tecnologías que no estén operativas (lo cual contempla la reubicación de frecuencias, licencias experimentales, etc) y, por último, en el artículo 93 se habla del período de *simulcast* en el que se encuentran operativas las emisiones en analógico y en digital y por ende los licenciatarios tienen que garantizar la prestación del servicio respetando áreas de cobertura. A su vez se menciona un Plan Nacional de Servicios de Comunicación Audiovisual Digital que, hasta la fecha, no ha sido elaborado como tal. Por último, en la Ley se hace referencia al “apagón analógico” (momento en que cesan las emisiones analógicas y solo se emite en digital) y se explicita que las bandas disponibles serán reutilizadas para nuevos servicios, sin especificar cuáles.

Brasil

En el caso de Brasil, en septiembre de 2011 se sancionó la Ley n° 12.485 que establece nuevas reglas para la TV paga en el país, reconociendo la convergencia tecnológica, de prestadores y servicios sin atentar contra los intereses de los grupos mediáticos y al mismo tiempo promoviendo la producción nacional en materia de contenidos. La normativa, discutida en el congreso durante 5 años, habilita el ingreso de las telefónicas y del capital extranjero al sector, lo que le permitirá a Telmex formalizar su control sobre Net (adquirida en 2005 y controlada a través de Embratel) y a Telefónica sobre TVA (adquirida en 2006)³⁰. La Ley de Comunicación Audiovisual de Acceso Restringido divide las actividades de contenido (como la producción, programación, empaquetamiento de señales), de las de transporte y distribución (telecomunicaciones). Así se establece que las empresas distribuidoras y de telecomunicaciones pueden distribuir programas en sus servicios de TV por suscripción pero no pueden producir contenidos ni programar canales. Se permite un 30% de participación extranjera en las productoras de contenido y el 70% restante debe ser de capital nacional, de modo que Globo podrá preservar el control del sector. En una nota publicada en el diario argentino La Nación, Martín Becerra, profesor e investigador de la

Universidad Nacional de Quilmes y del Conicet, señaló que “Globo comprendió que no puede bloquear el ingreso de las telefónicas a los medios y, pragmáticamente, resolvió consolidar su destacada posición como productor de contenidos audiovisuales... al mantenerse la disposición constitucional de tolerar sólo hasta el 30 por ciento de capital extranjero en canales de radio y televisión, en la práctica Brasil busca atraer capitales en el sector de infraestructuras de red sin por eso lesionar el delicado vínculo entre las industrias culturales y la identidad nacional”³¹.

La normativa establece que las empresas que realicen actividades de producción y programación en Brasil deben registrarse en la Agencia Nacional do Cinema (ANCINE) que se encargará del cumplimiento del sistema de cuotas de producción nacional de los canales. En todos los paquetes ofrecidos a los clientes, de tres canales, uno debe ser de contenido brasileiro y dentro del mismo, 1/3 debe ser contenido independiente. A su vez, de los canales brasileiros de espacio calificado vehiculizados por paquetes, al menos 2 canales deben transmitir 12 horas de programación brasileña producida por brasileiros, de las cuales tres horas deberán ser en horario central³².

México

En México hay que entender los cambios regulatorios en el sector audiovisual de los últimos años de la mano del proceso de migración a la TDT. Si bien el tema será abordado con mayor detalle en el próximo capítulo, entre tanto basta con mencionar que el país fue pionero en iniciar este proceso a través de la adopción de la norma norteamericana ATSC en 2004. En México se estableció un modelo a medida de los actores existentes en el mundo analógico, especialmente los operadores dominantes Televisa y TV Azteca. En este contexto, en 2006, en plena campaña electoral (las elecciones eran el 2 de julio de 2006), el presidente Vicente Fox promulgó el proyecto de modificación de la Ley Federal de Radio y Televisión, conocido vulgarmente como “Ley Televisa”, a pesar de las críticas de académicos, radios y televisoras comerciales, comunitarias y ONG. Finalmente, en 2007, la Corte Suprema de Justicia terminó declarando la inconstitucionalidad de la normativa, cuyos aspectos más controversiales consistían en permitir el ingreso de capitales extranjeros en los medios y la promoción de la concentración del espectro en manos de las grandes corporaciones de radiodifusión del país. Respecto de esto último, se lograría a través del cambio en el modo de otorgar licencias. En lugar de ser asignadas por el Poder Ejecutivo por medio de un proceso de licitación, la Comisión Federal de Telecomunicaciones (COFETEL) sería la encargada de hacerlo a través de subastas públicas, mecanismo que se rige por la capacidad económica de los participantes, generando cuellos de botella infranqueables para nuevos entrantes, por lo que solo los grandes grupos tienen

posibilidades. A su vez, se planteaba que los operadores vigentes pudieran pedir prórroga de sus concesiones de forma directa, sin volver a participar de la licitación, lo cual afectaría la entrada de nuevos competidores. Adicionalmente, se permitía a los radiodifusores utilizar su espectro para ofrecer servicios de telecomunicaciones pidiendo autorización al gobierno federal, pero sin pagar por el nuevo uso. En consecuencia, las grandes cadenas se verían doblemente favorecidas porque el Estado les adjudicó en forma directa canales adicionales para las transmisiones experimentales de televisión digital y la política de migración no les obliga a devolver los canales adicionales. Con lo cual reciben gran cantidad de espectro de forma gratuita y con la posibilidad de nuevos usos, lo que fomenta la concentración de espectro (Esteinou Madrid y Alva de la Selva, 2009).

Si bien la normativa para TV abierta no prosperó, cabe mencionar que para el sector de la TV paga se han tomado medidas favorables a Televisa con el objetivo de impedir el ingreso del operador de telecomunicaciones incumbente Telmex.

Para permitir el ingreso de Televisa en el negocio de distribución de la TV por cable, el regulador estableció una serie de imposiciones que incluyeron reglas de *must carry*, es decir la obligación de proveer acceso a sus canales y sus contenidos a todas las compañías de TV abierta o paga que lo solicitaran en condiciones no discriminatorias. Con el objetivo de impedir el ingreso de Telmex en el sector audiovisual, se estableció que la programación de Televisa podía ser transmitida vía cable y satélite pero no por IPTV, que es la oferta que podría llegar a brindar Telmex. Así la política gubernamental en telecomunicaciones pareciera hecha para reforzar la posición de Televisa frente a Telmex en lugar de impulsar la competencia (Gómez y Sosa Plata, 2011).

Telmex, operador incumbente en telefonía fija y móvil, tiene prohibido brindar servicios audiovisuales por su título de concesión. El Acuerdo de Convergencia de 2006 establece que para modificar dicho título, el operador debe garantizar la portabilidad para usuarios finales, proveer interconexión e interoperabilidad. Por el contrario, las compañías de cable y el resto de los operadores de telecomunicaciones pueden distribuir por su infraestructura contenido audiovisual y por Internet. El lobby de Televisa y de la Cámara Nacional de la Industria de Telecomunicaciones por Cable (CANITEC) tiene un gran peso en la decisión del gobierno federal para impedir el ingreso de Telmex que ofrece este tipo de servicios en Brasil, Colombia, Chile, Centroamérica, entre otros.

Venezuela

En 2004 se sancionó la Ley de Responsabilidad Social en Radio y Televisión (Ley Resorte), modificada con una normativa para Productores Nacionales Audiovisuales en 2009, que establece que los canales que cuenten con un 70% de producción audiovisual nacional deberán acogerse a la Ley Resorte, es decir que, entre otras cosas cuestiones,

deberán transmitir las cadenas y mensajes oficiales sin costo para el Estado, así como también transmitir programas culturales y educativos y circunscribirse a los tiempos establecidos para emitir publicidad (15 minutos por hora). La Providencia Administrativa tuvo especial impacto en la TV por suscripción ya que luego de su sanción se sacaron del aire en forma provisoria varias señales - generalmente opositoras al gobierno-, entre ellas, RCTV Internacional. Vale recordar que hasta mayo de 2007, cuando el gobierno le revocó su licencia por alentar el magnicidio, RCTV transmitía en TV abierta y era el segundo canal de mayor audiencia tras Venevisión del Grupo Cisneros.

En diciembre de 2010 se introdujo una nueva reforma a la Ley Resorte que alcanzó a los medios electrónicos. La normativa presenta un férreo control en materia de contenidos y establece responsabilidades a los ISP por los mensajes transmitidos por sus redes. En materia de radio y TV, en el artículo 6 se definen los distintos tipos de lenguaje clasificados entre aquellos que pueden ser vistos por niños con o sin supervisión de los padres, los que tienen carácter soez y obsceno. También se refiere a los elementos de salud (sobre el consumo de alcohol, tabaco, drogas), de sexo y violencia. Luego se establecen bloques horarios para determinar qué contenidos pueden ser vistos en cada uno: horario de todo usuario, supervisado y adulto.

Se determina la creación de una Comisión de Programación y Asignación de Producción Nacional Independiente tanto para radio como para TV por lo cual los prestadores quedan obligados a presentar al órgano rector de comunicación e información del Ejecutivo Nacional y a la Comisión Nacional de Telecomunicaciones un informe mensual, dentro de los primeros cinco días de cada mes, en el cual se detallen los programas de producción nacional, producción nacional independiente, tiempos y los porcentajes en cada caso. Estos informes podrán ser objeto de verificación.

En lo que respecta a la difusión de mensajes por radio, TV y medios electrónicos, se prohíbe la difusión de mensajes que inciten al odio o la intolerancia religiosa, política, de género, racismo o xenofobia; apología del delito, propaganda de guerra, desconozcan a las autoridades legítimamente constituidas, induzcan al homicidio, promuevan al incumplimiento del orden jurídico establecido (artículo 27). La Comisión Nacional de Telecomunicaciones podrá ordenar a los proveedores de servicios de Internet, restringir el acceso a mensajes y portales divulgados a través de medios electrónicos que no se ajusten con la normativa. Asimismo los proveedores de servicios de Internet serán responsables por la información y contenidos prohibidos a que hace referencia.

4.1.3. ¿Hacia un escenario regulatorio convergente?

El incipiente proceso de digitalización en estas latitudes, en algunos países, ha sido contemplado a nivel regulatorio solo en forma parcial, reconociendo la convergencia en su

nivel tecnológico, pero sin tener en cuenta las demás dimensiones del concepto vinculadas al aspecto institucional, regulatorio, de redes, servicios, entre otros.

Es oportuno retomar las preguntas del paradigma de Laswell planteadas más arriba por Gumpert y Drucker (2010) para abordar la comparación entre las regulaciones de los países analizados. En lo que respecta a **quién** regular (prestador, audiencia y regulador), se observa que en cuanto a la **audiencia**, en ninguno de los países se han tomado medidas tendientes a pensar sobre el rol de creador/emisor del espectador y cuáles podrían ser sus responsabilidades. Sí se advierten medidas para la protección de la audiencia pero contemplada en su rol de receptor, por poner un ejemplo, en el caso de Argentina se la incluye en el plano institucional a través del Defensoría del Público. Respecto del **regulador** tampoco se vislumbra la creación de agencias regulatorias unificadas para los sectores de telecomunicaciones y radiodifusión, que siguen transitando por vías separadas. La división es más clara en Argentina donde la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual modificó la estructura del regulador (AFSCA) con el objetivo de dejar atrás una estructura heredada de la dictadura militar y otorgarle, al menos formalmente, una conformación democrática pero con injerencia exclusiva en el sector audiovisual. En México, Brasil y Venezuela, los organismos reguladores tienen competencias sobre las telecomunicaciones (COFETEL, ANATEL³³ y CONATEL³⁴, respectivamente) pero esto no hace más que dar cuenta de una puja de poder entre telecomunicaciones y audiovisual que, no necesariamente se traduce en una regulación con criterios iguales entre ambos sectores para la prestación de servicios audiovisuales que pueden ser transportados por cualquier tecnología, como se verá al referirse al “canal”.

En cuanto al **prestador**, Venezuela es el único de los países analizados que avanzó en la adjudicación de responsabilidades a los prestadores de servicios electrónicos por los contenidos transmitidos por sus redes sobre mensajes que inciten al odio o la intolerancia religiosa, política, de género, racismo o xenofobia; apología del delito, propaganda de guerra, desconozcan a las autoridades legítimamente constituidas, induzcan al homicidio, promuevan al incumplimiento del orden jurídico establecido.

La pregunta por el **Qué** regular remite a los contenidos. En todos los países la regulación se ha centrado principalmente en el establecimiento de cuotas de pantalla a favor de la producción nacional, local e independiente. Como se mencionó anteriormente, en Argentina se exige que el 70% de las emisiones sea de contenido nacional, el 30% local y 15% independiente, mientras que en la normativa para TV paga de Brasil se estableció que en los paquetes debe haber uno de cada tres canales con contenido brasilero y 1/3 de contenido independiente, entre otras cosas. En Venezuela se determinó que aquellos canales que cuenten con un 70% de producción audiovisual nacional son Productores Nacionales Audiovisuales y deben seguir los lineamientos de la Ley Resorte que, en su modificación de 2010, clasifica tipos de lenguajes y establece bloques horarios para su

transmisión. El rasgo distintivo de la normativa pasa por la fiscalización de los contenidos por adelantado a través de la Comisión de Programación y Asignación de Producción Nacional Independiente presentando el detalle de los programas de producción nacional, producción nacional independiente, tiempos y los porcentajes en cada caso.

En cuanto al **Canal**, podría entenderse como la pregunta por la tecnología de transmisión aunque la trasciende ya que también nos habla de los actores que transmiten. En el caso de Argentina, la regulación ha ampliado su objeto ya que, por un lado, no solo se circunscribe a prestadores comerciales sino que incluye a actores sin fines de lucro. Por otro lado, la ampliación del objeto también se advierte en la referencia a Servicios de Comunicación Audiovisual en lugar de radiodifusión, entendiendo la posibilidad de transmisión de contenido independientemente de la tecnología que se utilice. Sin embargo, las empresas telefónicas incumbentes han quedado excluidas de esta posibilidad, de ahí que han comenzado a brindar servicios audiovisuales utilizando su licencia de datos para ofrecer video por Internet. Bajo esta mirada, que divide la regulación aplicada a telecomunicaciones y audiovisual, los servicios audiovisuales en Internet terminan por ser considerados como valor agregado de los datos. Por ende, a un mismo servicio ofrecido por tecnologías distintas, se le aplican criterios regulatorios disímiles.

Por su parte, en Brasil, el nuevo marco regulatorio para la TV por suscripción posibilita la convergencia de prestadores, servicios y tecnologías al permitir el ingreso de las telecomunicaciones al audiovisual pero distinguiendo entre contenido y transporte con el objetivo de controlar la concentración o, al menos, evitar que se vuelque la balanza hacia el sector de telecomunicaciones, protegiendo a grupos nacionales y por ende a la identidad nacional a través de disposiciones relativas a las cuotas de contenido nacional e independiente.

México es el pionero en cuanto a una regulación convergente. Si bien el Acuerdo de Convergencia de 2006 consagra un marco normativo común en el que se establece que las compañías de TV por cable y los operadores de telecomunicaciones pueden distribuir por su infraestructura contenido audiovisual, se mantiene el interdicto para Telmex.

Venezuela ha sido el único de los países estudiados que sancionó un marco que incluye a los medios electrónicos, específicamente, Internet. De este modo, toda la regulación de contenidos aplicable a radio y TV también alcanza a las transmisiones por Internet. Podría arriesgarse que uno de los problemas que acarrea esta decisión es que termina por trasladarse la regulación pensada para el mundo analógico al mundo digital pero dentro de las fronteras de Venezuela, cuando justamente la desterritorialización es uno de los grandes desafíos que plantea Internet.

Por último, queda abordar la cuestión de los **efectos**. Gumpert y Drucker (2010) indicaron tres dimensiones: políticas públicas, gerenciamiento de medios y estandarización técnica. De todos ellos, aquí sólo se hará una breve referencia al nivel de

las políticas para inferir en qué medida los nuevos marcos normativos alientan el desarrollo de una industria televisiva convergente y, por ende, cuál es el escenario que se plantea para los Grupos que serán analizados en detalle luego (Clarín y Telefónica en Argentina, Globo en Brasil, Televisa en México y Cisneros en Venezuela).

Salvo por Venezuela, en ninguno de los demás países existe una regulación para los contenidos en Internet. De ahí que como terreno libre de regulación, Internet se presenta como plataforma de oportunidades para que los grupos multimedia desplieguen su estrategia digital y experimenten sobre sus fuentes de ingresos (en Internet no necesariamente se aplican los límites a la publicidad establecidos por las leyes de los países para televisión) y formatos (con un costo de producción mucho menor al que se requiere para TV), entre otras cuestiones.

En Argentina, la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual ha enfatizado en la democratización y desconcentración del sector, a través del régimen de licencias, limitaciones a la publicidad y el ingreso de nuevos actores. En todo caso, la mirada sobre una industria cultural convergente se limita a una cuestión en el nivel tecnológico que se ve plasmada en la referencia a la convergencia asociada al dividendo digital (la mayor eficiencia en el uso del espectro por la digitalización permitirá la convergencia de servicios). También se alude al proceso de convergencia al utilizar la definición de “servicio de comunicación audiovisual” en lugar de “radiodifusión”, ya que se entiende la posibilidad de transmisión de contenido independientemente de la tecnología que se utilice. Además, el hecho de que la Ley no alcance a las telefónicas incumbentes para la prestación de servicios audiovisuales, como se mencionó anteriormente, genera una asimetría regulatoria por la cual Grupo Telefónica puede brindar un servicio de TV por Internet a través de su licencia de datos. Distinto es el caso de Grupo Clarín, si bien la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual no alcanza a Internet haciendo de esta plataforma un escenario de oportunidades como fue aludido más arriba, en un contexto más amplio hay que señalar que el Grupo presenta un escenario adverso ya que la Ley establece en su artículo 161 un plazo de un año para desinvertir para adecuarse a los criterios de licencias. No obstante la medida fue judicializada, por lo tanto sin poder ser aplicada, y quedó en manos de la Corte Suprema³⁵.

A diferencia de Argentina, en Brasil el marco regulatorio de TV paga consagra la convergencia de prestadores, servicios y tecnologías. En una solución ecuménica para los principales actores del mercado, Globo mantiene el dominio en el sector de producción y programación, mientras que las empresas de telefonía, en su mayoría de capitales extranjeros, pueden participar en el eslabón de distribución. Si bien esta regulación apunta a los servicios de comunicación audiovisual, subyace el interés del Estado en promover el acceso a la banda ancha. El ministro de Comunicaciones, Paulo Bernardo Silva, lo expresó abiertamente al afirmar que "Creemos que por lo menos un tercio de los suscriptores de

televisión paga en el país contratarán también internet por banda ancha con esta nueva ley”³⁶.

México se caracteriza por una política regulatoria que, en materia audiovisual, ha tendido a proteger a los principales actores corporativos del sector, especialmente, Televisa, lo cual puede ser ilustrado con su ingreso a la TV por cable y luego con la fallida “Ley Televisa” (permitía el ingreso de capital extranjero y la concentración del espectro en manos de los principales operadores corporativos). Si bien el Acuerdo de Convergencia de 2006 consagra un marco normativo común en el que se establece que las compañías de TV por cable y los operadores de telecomunicaciones pueden distribuir por su infraestructura contenido audiovisual, se mantiene el interdicto para Telmex que aún no ha podido modificar su título de concesión para ingresar en el sector. La tendencia normativa promueve la convergencia de servicios y prestadores pero viene reforzando la posición de Televisa en detrimento de Telmex y se prevé que esta situación continúe en el futuro cercano, manteniendo en un lugar privilegiado a los actores consolidados en el sector (TV Azteca y Televisa) ya que la migración digital de la TV abierta los alienta a prestar servicios de telecomunicaciones de valor agregado. Si bien hay una normativa que intenta unir los sectores audiovisual y de telecomunicaciones, en paralelo, se van dando un conjunto de medidas que tienden a separar los universos favoreciendo a los actores históricos del audiovisual.

Por último, en cuanto a Venezuela, es el único de los países analizados que sancionó una regulación que alcanza a los contenidos en Internet. Introduciendo un hecho inédito en la región, la normativa sobre Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos responsabiliza a los proveedores de Internet por la difusión de ciertos contenidos (mensajes que inciten al odio o la intolerancia religiosa, política, de género, racismo o xenofobia; apología del delito, propaganda de guerra, etc). Todo esto genera un escenario complicado para grupo como Cisneros para el despliegue de una estrategia en Internet. A riesgo de ser sancionados, los radiodifusores que se lancen al mundo online deberían trasladar las pautas establecidas para TV a Internet.

Lo comentado hasta aquí respecto de la caracterización de los sistemas normativos da lugar a interrogarse sobre distintos aspectos que trascienden este trabajo pero que se presentan como temas claves que generarán desafíos para el desarrollo de políticas para una industria televisa convergente y que pueden ser objeto de futuras investigaciones: la neutralidad en la red, las redes P2P y los derechos de los contenidos en la red (copyright).

El impacto en las redes por la actividad de P2P de video es significativo por diversas razones según Werbach (2010): los proveedores de servicios de redes P2P tienen un modelo de negocio basado en atraer a la mayor cantidad de usuarios posibles para justificar sus ingresos por publicidad, si el P2P de video impone costos a los operadores de red, ellos

tendrán incentivos para querer limitarlo, especialmente si no reciben un beneficio de dicha actividad. El modo en que la infraestructura de red entrega contenido de P2P también influye en el comportamiento del usuario, un individuo querrá pagar por un servicio rápido pero no lo hará si la conexión es lenta o se cae. Cuestionar la neutralidad en la red supone crear dos redes: una abierta, lenta y gratuita y otra cerrada, rápida y de pago, por ende, se crea una brecha social importante (Álvarez Monzoncillo, 2011).

Además de la infraestructura y el comportamiento de los usuarios, las redes P2P también impactan en los dueños del contenido. Por primera vez pierden todos los canales que los unen directa o indirectamente con los usuarios porque las plataformas P2P son económicamente viables y formalmente independientes del contenido. La capa donde los miembros de la comunidad proveen recursos para sostener la red no está sujeta a temas de copyright. La comunidad de gente con la cual el contenido puede ser compartido es global, esto significa que el trabajo está disponible para que todos los miembros de una comunidad lo descarguen y, por ende, se convierte en un “bien público” en una comunidad particular P2P (Bourdeau de Fontenay, Bourdeau de Fontenay y Pupillo, 2010). De ahí que los dueños de contenidos tengan una posición muy rígida tratando de limitar este tipo de intercambios.

A partir de este negocio del tráfico, Álvarez Monzoncillo (2011) explica que en la batalla por ahora sólo han ganado los que no tienen contenido ni redes. Desde su perspectiva, se necesita una regulación que garantice seguridad jurídica para la producción y distribución del contenido. Es decir, que las inversiones en infraestructura para un mayor despliegue de Internet no recaigan exclusivamente sobre las operadoras, sino que se compartan con proveedores de contenidos y servicios. A su vez, en cuanto a la producción no hay que perder de vista que siempre tiene un coste, aunque su reproducción y distribución sean insignificantes.

La importancia de estas problemáticas para el futuro reside en que de acuerdo a cómo sea su abordaje a la hora del diseño de políticas públicas- cómo se defina el objeto a regular, la digitalización servirá como herramienta para promover un escenario tendiente a la construcción de ciudadanía o reducir todo el aspecto comunicacional a un simple *commodity*.

5. Panorama por país y análisis de grupos

5.1. Justificación

Luego de haber presentado el panorama regulatorio y las condiciones que éste genera para el desarrollo de una industria convergente por parte de los grupos info- comunicaciones, este capítulo se centrará en el análisis de la estrategia digital desplegada por Grupo Clarín de Argentina, Grupo Globo de Brasil, Grupo Cisneros de Venezuela, Grupo Televisa

de México y Grupo Telefónica en el pasaje de sus negocios de televisión hacia Internet. La importancia de los primeros cuatro grupos reside en que, entre todos concentran el 60% de rentabilidad del total de los mercados de audiencias (Mastrini y Becerra, 2009). Además, son dominantes en sus países de origen. En el caso de Telefónica, presente en 13 países de América Latina, el estudio se focalizará en el caso argentino ya que es el único país donde el grupo cuenta con operaciones de TV abierta (Telefé) y además, como empresa de telecomunicaciones está incursionando en un servicio de TV paga, OnVideo, a través de su negocio de Internet Speedy.

Con el objetivo de enmarcar el contexto en el cual se insertan los grupos analizados, se ofrecerá un panorama del mercado audiovisual y de telecomunicaciones en cada país (Argentina, Brasil, México y Venezuela) caracterizando la situación de la TV abierta, paga, banda ancha y telefonía celular que sintetizan las tres pantallas para la distribución del contenido televisivo: TV, PC y Celular para dar cuenta de “mapa digital” del país y entender las condiciones de producción de los grupos.

Como fue apuntado en la introducción, los grupos elegidos como objeto de análisis corresponden al tercer nivel del sistema global comercial info-comunicacional compuesto por un primer nivel de grupos transnacionales (cuyos ingresos provienen del mercado norteamericano), un segundo nivel de grupos regionales (de Estados Unidos, Europa y Japón que colaboran en la traducción a nivel regional las estrategias de los grupos transnacionales) y el tercer nivel de los grupos líderes de los mercados nacionales (Mastrini y Becerra, 2006). Telefónica merece un estatuto especial porque su alcance está más cercano a las empresas del segundo nivel. Sin embargo como grupo global, centra su estrategia en Latinoamérica, región que le reporta el mayor porcentaje de ingresos (43%)³⁷. Por otra parte, el grupo español se presenta como máximo exponente regional de una empresa que, originalmente proveniente del mundo de telecomunicaciones, incursionó en el sector audiovisual.

Teniendo en cuenta que el trabajo versa sobre el pasaje de la industria televisiva del mundo offline al online, puede demostrarse el liderazgo a nivel nacional de cada uno de los grupos a partir de su participación en el total de audiencia en televisión abierta. En Argentina, Canal 13 (Grupo Clarín) y Canal 11-Telefé (Grupo Telefónica) son líderes en la participación de audiencia tanto de las señales de TV abierta como de TV paga. De acuerdo con datos de IBOPE que incluye en su universo de medición tanto a señales de TV abierta como paga, Canal 13 cuenta con el 17,4% de la audiencia, mientras que Telefé tiene el 16,9%. Si se consideran exclusivamente las señales de televisión abierta el “share” de cada una ronda el 40% en el prime time y el 30% del tiempo total. Por su parte, en Brasil, Grupo Globo cuenta con el 50% del total de los espectadores, mientras que en México, Televisa tiene una participación en la audiencia de más del 70%. Por último, Grupo Cisneros en Venezuela concentra el 35,6% de la audiencia de la televisión abierta.

Como se explicó en el apartado metodológico, el análisis de la estrategia de las compañías en el mundo online consta de cuatro partes: la caracterización de la configuración organizacional (Henry Mintzberg) para identificar el área y funciones que dentro de cada grupo lleva adelante la estrategia digital; la definición del producto/servicio enfatizando en la identificación de herramientas de participación elaboradas por Franquet, Villa y Berguillos (2011) que señalan la existencia de herramientas de discusión que incentivan al debate como chats, blogs, foros, comentarios; herramientas de socialización, para compartir contenidos como redes sociales; herramientas de contribución, que remiten a los aportes de la audiencia con imágenes, audio, texto y herramientas de rating que aluden a elementos de evaluación de información como encuestas y rating de contenidos. La tercera parte del análisis versa sobre los modelos de negocio digital que propone cada uno de los grupos para lo cual se identifican mecanismos de financiamiento y agentes remuneradores (Azpillada, de Miguel y Zallo, 1998) así como también se utilizan los conceptos propuestos por Jenkins (2006) de “extensión” (puesta del contenido en distintos sistemas de entrega), “sinergia” (oportunidades económicas que se presentan por poseer los distintos sistemas) y “franquicia” (generación de marca y mercado con un contenido en nuevas condiciones). Por último, y en estrecha vinculación con el modelo de negocio, se analizó la cadena de valor de los grupos a partir del Paradigma de la Cadena de Valor Global (López Villanueva, 2011) por la cual se busca identificar a los distintos eslabones que conforman el proceso de producción y distribución.

El objetivo central del análisis consiste en dar cuenta de la reconfiguración de los Grupos en términos de sus estructuras organizacionales para atender los nuevos escenarios que se generan con la digitalización, así como también comprender el modelo de negocio y las transformaciones de la cadena de valor. Si bien no se pretende aquí hacer un análisis de contenido, se sintetizarán las principales características de algunos portales para entender su lógica de funcionamiento enmarcada dentro de la estructura organizacional que lo lleva adelante.

5.2. Argentina

Argentina cuenta con algo más de 40 millones de habitantes, con una concentración notable de la población entre la ciudad y la provincia de Buenos Aires (46%). El país atravesó una crisis político- económica en 2001 que arrojó al Estado a los límites de legitimidad social. Sin embargo, desde la salida de la crisis, en los últimos cinco años se viene observando un sostenido crecimiento de la economía que se refleja en la variación del PBI constante (en 2005 y 2010 la economía creció 9,2%). El poder de compra de los ciudadanos (*purchase power parity*) también se vio incrementado pasando de US\$ 10.860 en 2005 a US\$ 15.603 en 2010. A lo anterior se suma la caída del desempleo

que disminuyó dos puntos porcentuales entre 2005 y 2010 (pasó del 10,1% al 8%). La inflación es el indicador económico más preocupante en la actualidad. Tras un período de reducción entre 2006 y 2009, cuando pasó del 10,9% al 6,3%, se observó un crecimiento en 2010 que retrotrajo a la situación de 2006.

Macroeconomía	Unidad	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Fuente
PIB Corriente	US\$ millón	183.001	214.042	262.041	328.028	310.057		FMI
Variación PIB Constante	%	9,2%	8,5%	8,7%	6,8%	0,8%		FMI
PIB per Capita Ajustado (PPP)	US\$		10.860	12.045	13.340	14.411		FMI
Inflación	%	9,6%	10,9%	8,8%	8,6%	6,3%		FMI
Desempleo	%	10,1%	8,7%	7,5%	7,3%	8,4%		FMI

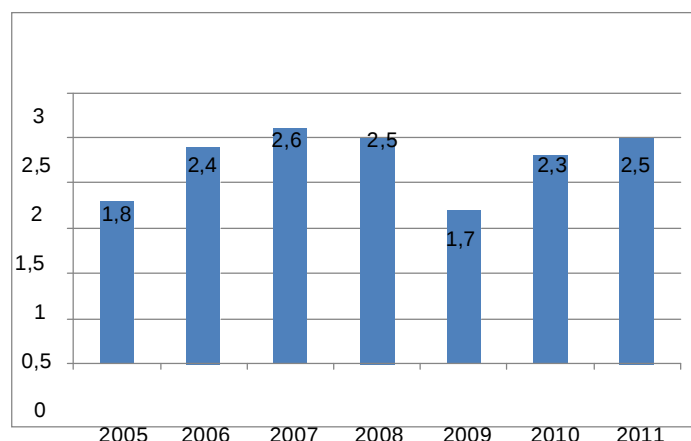
Demografía	Unid	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Fuente
Cantidad de Habitantes	# mil	38.592	38.971	39.356	39.745	40.100		CEPAL
Cantidad de Hogares	# mil	10.720	10.825	10.932	11.040	11.139		CEPAL e

En términos generales, todo lo anterior dibuja un escenario de condiciones favorables para el acceso de la población a los bienes y servicios de comunicación y la cultura, que se refleja en la posesión de equipamiento tecnológico y el crecimiento de los indicadores de telecomunicaciones.

El proceso de digitalización de las industrias vinculadas a la comunicación y telecomunicaciones en Argentina encuentra su origen luego del 2006, iniciando con la digitalización de la distribución de TV paga, seguida de la telefonía móvil a partir de la tecnología 3G y, por último, la TV abierta a través de la elección de un estándar técnico para las emisiones.

La existencia de equipamiento para la recepción en los hogares argentinos muestra una situación dispar, vinculada a condiciones socioeconómicas, a lo cual se suma la concentración geográfica en centros urbanos.

El 98% de los hogares del país cuenta con televisor³⁸. Desde 2005 se advierte la constante renovación de equipos receptores. Entre 2005 y 2009 se vendieron en el país 11 millones de televisores, lo que representa casi un televisor por hogar si se considera que de acuerdo con el Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda 2010 hay 12,17 millones de hogares³⁹.



Fuente: Prince & Cook para Greenpeace (2010)

Esta dinámica de renovación del parque de televisores es impulsada por la irrupción de los modelos de grandes formatos de pantalla plana como plasmas, LCD y LED; el impacto del Mundial de Fútbol de Sudáfrica 2010 que emitió muchos de sus partidos en alta definición (HD), los planes de cuotas sin interés de las cadenas de electrodomésticos, sumado al plan gubernamental “LCD para todos”⁴⁰ y al proceso de migración hacia la TDT (lo cual se discutirá más adelante).

Si bien los tradicionales televisores de tubo (TRC) representaban en 2009 el 74% de las ventas totales, durante 2010 se dispararon las ventas de LCD, solo en marzo de ese año se vendieron 70.000 unidades y, de acuerdo con fabricantes y retailers, se cerró el año con 1 millón, equiparando las ventas conseguidas por TV de tubo⁴¹. Empresarios del sector consideran que en 2011 se vendieron 2,5 millones de televisores de los cuales 1,7 millones son unidades de LCD y LED, y unas 800.000 de tubo⁴².

La posesión de celulares se ha expandido enormemente en los últimos años. El servicio pasó de 140.500 abonados en 1993 a 52,3 millones de celulares en 2010, cuya teledensidad (habitantes) superó el 100%. Hay que mencionar que de esta cifra, casi el 90% del mercado son líneas prepagas⁴³. El crecimiento de la telefonía móvil se aceleró a partir del 2005, con adiciones que rondaban entre 8 millones y 10 millones de líneas nuevas por año. No es casual que, con un mercado en plena expansión, entre 2007 y 2008, los operadores (Movistar de Telefónica, Personal de Telecom y Claro de América Móvil) hayan lanzado tecnología de tercera generación (3G), inicialmente, con cobertura en Ciudad de Buenos Aires y luego extendiéndose hacia el resto de las ciudades del país. Esta tecnología permite acceder a Internet a través de teléfonos celulares, si bien su incidencia en el total de accesos a la red de redes es limitada, mostró un crecimiento del 600% entre 2007, cuando las líneas de banda ancha móvil totalizaban 15.000, y 2009,

cuando alcanzó las 684.000⁴⁴.

De acuerdo con datos del Sistema Nacional de Consumos Culturales a partir de una encuesta realizada en 2008, los principales usos del teléfono celular están asociados a las llamadas personales (89,5%), mensajes de texto personales (85%), llamadas por trabajo (31,7%), mensajes de texto por trabajo (20,3%), juegos (12,8%), fotografías (9,4%), mensajes de alerta (6,9%), acceso a Internet (4,9%), entre otros⁴⁵.

En lo referente a las computadoras, de los tres dispositivos analizados es el que menos está presente en los hogares. De acuerdo con el Censo 2010, existen 5,7 millones de hogares que cuentan con computadora, es decir, que está presente en el 47% de los hogares del país, lo cual representa un incremento del 26,50% respecto de los datos obtenidos en el Censo 2001, cuando se registraban 2 millones de computadoras (20,50% de penetración en hogares).

Telecomunicacione	Uni	200	200	200	200	200	201	Fuente
Telefonía Móvil	# mil	22.156	31.510	40.402	46.509			CNC
Banda Ancha Fija	# mil	795	1.396	2.127	2.886	3.613		INDEC-
TV Paga	# mil	5.100	5.600	5.900	6.100	6.540		SAT y

Teledensidad	Uni	200	200	200	200	200	201
Telefonía Móvil	%	57,4%	80,9%	102,7%	117,0%	0,0%	
Banda Ancha Fija	%	2,1%	3,6%	5,4%	7,3%	9,0%	
TV Paga	%	13,2%	14,4%	15,0%	15,3%	16,3%	

Penetración	Uni	200	200	200	200	200	201
Telefonía Móvil	%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	
Banda Ancha Fija	%	7,4%	12,9%	19,5%	26,1%	32,4%	
TV Paga	%	47,6%	51,7%	54,0%	55,3%	58,7%	

TV abierta

En Argentina existen 44 canales de TV abierta en todo el país, cifra que se mantiene estable desde la década del 70. En la capital del país existen 5 canales de recepción terrestre mientras que 7 ciudades⁴⁶ tienen dos canales y el resto solo cuenta con una oferta de televisión por aire o directamente ninguna y el único modo de acceso es mediante la TV de pago, ya que ni siquiera el canal del Estado llega gratuitamente a todo el territorio nacional.

La TV abierta es la principal destinataria de la inversión publicitaria. En la década del 90 se asistió a la concentración de la propiedad y los dueños de los canales de Buenos Aires se han hecho cargo de las estaciones en el resto del país. Si bien no existen emisoras de alcance nacional, un porcentaje importante de canales provinciales brinda la misma programación que los de Bs. As. (Mastrini y Becerra, 2006). Desde inicios de la década del 90 hasta la actualidad, el canal 11 y canal 13, pertenecientes al Grupo Telefónica y al Grupo

Clarín respectivamente, se han repartido el dominio del mercado. Ambos canales de la Ciudad de Buenos Aires, retransmiten en conjunto al resto del país el 79% del total de las emisiones. De dicho porcentaje, el 45% corresponde a canal 11 y el 34% a canal 13 (AFSCA, 2011)⁴⁷. Si se considera el grado de concentración de los 4 canales de la ciudad de Buenos Aires en términos de facturación en el período 2000-2010 se advierte supera el 80%, mientras que en términos de audiencia alcanzan el 96% (Mastrini, Bizberge y Bercerra, en prensa).

Con Carlos Menem en la presidencia durante la década del 90, en el marco del proceso de privatización de las empresas públicas en general, y de las empresas televisivas en particular, se asiste a la concentración de la propiedad y centralización del capital. En un primer momento que va de 1989 a 1995, los medios quedan en manos de grupos privados nacionales, mientras que entre 1995 y 1999 se consolida la presencia de capitales extranjeros por parte de empresas de telecomunicaciones y transnacionales de la comunicación que ingresaron al sector de la radiodifusión. Así se conformaron los dos multimedios más importantes del país: canal 11 en manos de Grupo Telefé⁴⁸ y canal 13 en manos de Clarín-Artear⁴⁹. Con la crisis económica y política de finales de 2001, el sector info-comunicacional se vio muy afectado por la devaluación ya que las empresas estaban endeudadas en dólares y requirieron de la asistencia del Estado para evitar la quiebra (Para un estudio en profundidad, ver Mastrini ed., 2008).

Como ya se ha comentado, en 2008, en los inicios del gobierno de Cristina Fernández de Kirchner, la situación política del país volvió a entrar en tensión por el conflicto distributivo entre el gobierno y los productores agropecuarios, que encontraron como aliado en la opinión pública a Grupo Clarín. En este marco, la presidenta lanzó la propuesta para modificar la Ley de Radiodifusión 22.285 y en octubre de 2009 se sancionó la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual 26.522, cuyas características ya fueron discutidas en el panorama regulatorio.

Otro gran hito durante el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner tiene que ver con el proceso de implementación de la televisión digital terrestre (TDT). Argentina ya ha iniciado su período de transición hace un poco más de 2 años bajo la norma ISDB-T, que fue adoptada el 28 de agosto de 2009 en una coyuntura política internacional signada por el fomento a la unidad latinoamericana. La elección del estándar técnico constituyó el punto de partida de una nueva política para el sector, caracterizada por un mayor protagonismo del Estado, tanto en la regulación como en la generación y distribución de contenidos audiovisuales⁵⁰.

Mediante el decreto 1148/2009 se creó el Sistema Argentino de Televisión Digital Terrestre (SATV-T) y el Consejo Asesor del SATVD-T, presidido por el ministerio de

Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, para llevar adelante el despliegue de la TV Digital en el país. Se designó a la empresa satelital Argentina AR-SAT como responsable de la implementación del sistema (decreto 364/2010) así como también se le asignó el rol de operador de infraestructura (decreto 835/2011). Por su parte, se permitió a Radio y Televisión Argentina Sociedad del Estado (RTA)⁵¹ la realización de transmisiones en carácter experimental de TV digital con señales propias o de terceros (en éste último caso, siempre que sean cedidas de modo gratuito)⁵².

Hasta el momento, a través de distintas resoluciones del AFSCA ya se han otorgado frecuencias para las emisiones en digital tanto por parte del Estado (Res. 813/2009), canales privados de capital (Res. 327/2010), provincias (Res.689/2011), universidades (Res. 687/2011), y se llamó a concurso para el ingreso de 220 nuevos operadores de gestión privada y sin fines de lucro (Res. 685 y 686 de 2011)⁵³.

La política de TDT en Argentina se asienta en tres pilares: la instalación de plantas transmisoras, la entrega gratuita de decodificadores y los contenidos.

De un plan que contempla inicialmente la puesta en funcionamiento de plantas en las capitales y principales ciudades del país, en la actualidad ya se instalaron 33 estaciones digitales de transmisión (EDT)⁵⁴, alcanzando una cobertura del 60% del territorio nacional, y pueden sintonizarse más de 20 señales entre públicas y privadas.

El Gobierno lanzó el Plan “Mi TV Digital” para promover el acceso universal de la población a los decodificadores necesarios para poder ver televisión digital con el objetivo que nadie quede excluido en el proceso de transición. El Plan de acceso consiste en el reparto de 1,18 millones de decodificadores de forma gratuita a establecimientos estatales, organizaciones sociales y hogares que se encuentren en situación de vulnerabilidad. El Correo Argentino (servicio postal estatal) es el encargado de la logística de la distribución del decodificador casa por casa (Bizberge, 2011). En la actualidad, ya se han entregado 969.973 decodificadores⁵⁵.

Otra particularidad del caso argentino en el despliegue de TV digital se vincula a la política de desarrollo de contenidos digitales a través del Plan Operativo de Promoción y Fomento a los Contenidos Audiovisuales Digitales impulsado desde el Ministerio de Planificación. En este marco se desarrollaron distintas acciones: los concursos de documentales y ficción en conjunto con el Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA); el programa “Polos Audiovisuales Tecnológicos”, que consiste en la creación de sistemas productivos regionales través de la división del país en 9 zonas (Polos), en las que participan Universidades Nacionales junto con los distintos actores del sector audiovisual y con las organizaciones de la sociedad civil de su área de influencia. Otra de las iniciativas de contenidos es el Banco Audiovisual de Contenidos Universales Argentino

(BACUA) que busca albergar todo el material producido por los distintos actores del ámbito audiovisual del país a través de una red para abastecer a los ya existentes y nuevos espacios de emisión. A esta propuesta se suma el Árbol de Contenidos Universales Argentino (ACUA), compuesto por producciones para 3 áreas específicas: contenidos para la tercera edad (ACUA mayor), contenidos musicales (ACUA música) y producciones de cooperativas, televisoras comunitarias, escuelas de cine e instituciones de todo el país (ACUA Federal). Por último, se planteó la creación de una unidad denominada Contenidos Digitales Abiertos (CDA) que funcionará con la modalidad de video bajo demanda a través de Internet así como también de los decodificadores y televisores integrados (Bizberge, 2011).

TV paga

Argentina es uno de los principales países de la región en cuanto a abonados a la TV paga ya que cuenta con una penetración que ronda el 70% de los hogares. El sistema de televisión por cable se consolidó en los 90, producto de una deficiente recepción de señales abiertas, la posibilidad de incluir contenidos generados en las ciudades del interior del país, así como también de contar con señales internacionales y de recibir un servicio que inicialmente no incluía publicidad. Al igual que sucedió con la TV abierta, en la década del 90, el sector sufrió un fuerte proceso de concentración, primero en manos de propietarios nacionales⁵⁶ y en la segunda mitad de la década, ingresaron los capitales extranjeros⁵⁷. Se calcula que a mediados de los 90 había 1600 empresas que brindaban el servicio, de las cuales quedaron 800 para el 2000 (Mastrini y Becerra, 2006). Una nueva escalada de concentración se abrió en la industria a partir de la aprobación de la operación conjunta de Cablevisión y Multicanal el 7 de diciembre de 2007, por parte de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (CNDC)⁵⁸. De este modo, Cablevisión pasó a detentar el 43% del mercado total de abonados.

Si se toma en cuenta la participación en el total del mercado de las cuatro primeras empresas desde mediados del 90 hasta el 2010 se observa que el nivel de concentración era del 58% en 1996, pasando al 68% en el 2000 y al 72,9% en 2004, luego de un leve retroceso producto de la crisis económica-política- institucional de 2001. En el 2008 hubo una leve caída que ubicó a las 4 principales compañías con el 63,4% del mercado y se observó un nuevo repunte en 2010, cuando alcanzaron el 70,3% (Mastrini, Bizberge, Becerra, en prensa).

A partir de 2006, el cable incorporó la digitalización de su sistema de distribución y en 2008 los operadores comenzaron a ofrecer señales digitales en alta definición (HD). El mercado de TV digital por cable representaba 6,3% del total de abonados en 2009 (Bizberge,

2009)⁵⁹. De acuerdo con un estudio realizado por el Sistema Nacional de Consumos Culturales (2008), solo el 5,9% de los entrevistados, pertenecientes al nivel socioeconómico alto, aseguró que contrata canales adicionales a su abono básico de TV por cable a través del sistema de pago por visión (*pay per view*, PPV)⁶⁰.

Por su parte, el sistema de recepción satelital tuvo un crecimiento explosivo entre 2005 y 2010. DirecTV logró posicionarse como la segunda empresa con mayor cantidad de abonados luego de Cablevisión, con un 15,03% del mercado. El operador de DTH fue uno de los pioneros en lanzar en Argentina servicios de valor agregado como señales HD y grabadora digital en 2008. DirecTV Panamericana⁶¹ cuenta con 3,2 millones de abonados (1,1 millón son de la filial argentina) de los cuales 950.000 cuentan con productos avanzados como señales HD y DVR, cuyo crecimiento fue impulsado por Argentina y Ecuador⁶².

En los últimos dos años (2010 y 2011), se advierte un crecimiento de la oferta de TV bajo demanda en Internet por parte de empresas que históricamente no participaban del sector. Por un lado, los operadores de telecomunicaciones incumbentes comenzaron a ofrecer este tipo de servicios pagos (Arnet Play de Telecom, On Video de Telefónica e Ideas Claro, del operador móvil Claro) que requieren de un decodificador para ver los contenidos recibidos por Internet en el televisor (más adelante se analizará en profundidad el caso de Telefónica). También hay plataformas exclusivamente web como es el caso de Netflix, cuya oferta⁶³ está disponible en consolas de video, televisores conectados, entre otros. Por su parte, sitios como Cuevana, altamente cuestionado por su gestión de los derechos de autor, brinda películas de cine independiente europeo, norteamericano y argentino de forma gratuita a través de la red para visualizar en la PC⁶⁴.

Banda ancha

El servicio de Internet en el país ha crecido de forma acelerada. En la actualidad, tres compañías dominan el mercado de accesos residenciales a Internet: Speedy (Telefónica), seguida de Arnet (Telecom) y Fibertel (Grupo Clarín).

La Comisión Nacional de Comunicaciones (CNC), afirma que entre 2003 y 2008 se pasó de 1,7 millones de accesos a Internet a 3,75 millones, lo cual da cuenta de un incremento en 116%. Del total de accesos, el 91% es residencial y de este porcentaje, el 94% de conexiones son de banda ancha y 6% de dial up. De acuerdo al tipo de tecnología, ADSL es la más utilizada (68%), seguida del cablemodem (30%), wireless y satelital (2%) y otras conexiones DSL (0,05%).

Los principales usos de Internet se vinculan al envío y recepción de mails (71,9%) , chatear (62,6%), buscar información para el trabajo o estudio (58,6%), utilización del MSN Messenger (37,9%), bajar música/videos/software (18%), búsqueda de información deportiva (17,7%), búsqueda de información local, nacional, regional o internacional (14.9%), búsqueda de información sobre cine, teatro o música (12.7%), información sobre temas de salud (10.9%), información sobre tiempo de ocio y vacaciones (10.5%), juegos de azar (9.8%), escuchar radio (9.1%), entre otros (Sistema Nacional de Consumos Culturales, 2008).

Teniendo en cuenta que la información anterior se desprende de un estudio realizado en 2008, la observación del Ranking Alexa de los sitios que generan mayor tráfico, puede arrojar nuevas tendencias sobre las preferencias del consumo. El sitio que genera mayor tráfico en el país es la red social Facebook, seguida del buscador Google Argentina y Google.com (en segundo y cuarto lugar respectivamente), en tercer lugar se encuentra Youtube, el sitio de videos generados por los usuarios, y en quinto lugar, el motor de búsqueda Windows Live. Más atrás en el ranking se encuentran el sitio de compras por internet Mercado Libre y la enciclopedia gratuita wikipedia⁶⁵.

El desarrollo del servicio de banda ancha está concentrado geográficamente en la Ciudad de Buenos Aires, donde están más del 65% de las conexiones. Por su parte, las provincias de Santa Fe y Córdoba reúnen entre ambas el 16% de los accesos, mientras que el resto de las provincias del país concentran el 17%.

La concentración no sólo se advierte en términos geográficos sino también empresariales. En el 2000, cinco años más tarde del lanzamiento comercial del servicio, tres empresas (Prima de Grupo Clarín; Advance de Telefónica y Telecom) detentaban el 75,6% del total de facturación del mercado que rondaba los 115 millones de dólares (Mastrini y Becerra, 2006). En 2004, entre 4 empresas concentraban casi el 94% del mercado de abonados: Telecom; Telefonica (Advance/Speedy), Ciudad (Grupo Clarín) y UOL Sinectis (70% grupo brasileño UOL y 30% América TV, Editorial Perfil y los fundadores de Sinectis, Germán Garigiola, Levan Djaparidze y Pablo Cingolani) (Mastrini y Becerra, 2009). En 2008, Fibertel (Grupo Clarín), Telefónica y Telecom abastecían al 81,44% de los abonados. En 2010 los accesos a banda ancha totalizaron 4,6 millones y las mismas 3 compañías han incrementado en 4 puntos porcentuales su participación en el total de mercado, alcanzando el 85,6%.

A la concentración geográfica y económica, se suma otra variable referida a la deficiencia en la calidad del servicio dependiendo de la zona ya que las empresas privadas suelen invertir en el mejoramiento de sus redes en aquellos mercados que consideran más redituables. En este sentido, es válido mencionar la creación en 2010 del Plan "Argentina Conectada" por parte del gobierno nacional. Esta iniciativa, llevada adelante por el Ministerio

de Planificación, consiste en un plan quinquenal para el despliegue de infraestructura, equipamientos y servicios. Entre sus objetivos busca expandir el servicio de banda ancha en condiciones de igualdad para todo el país así como también disminuir el costo del servicio⁶⁶.

De todo lo comentado hasta aquí se desprende que el fenómeno de la digitalización en el país es incipiente y está vinculado al proceso de concentración económica y geográfica, no obstante está encontrando un acelerado aunque desigual proceso de adopción por parte de la población. Hay que tener presente que, por un lado, las empresas invierten en las zonas más rentables y por otro lado, la adopción de las tecnologías digitales, especialmente en la TV paga y las conexiones de banda ancha, se da entre la población de mayor poder adquisitivo. En este sentido, la mayor injerencia del Estado para brindar condiciones de accesibilidad a la TDT y a la banda ancha servirá de contrapeso.

El desarrollo de una industria digital convergente encuentra en el país una serie de factores favorables como el crecimiento de la economía, la alta penetración de celulares (aunque la mayoría de prepago) y de televisión paga, el rol del Estado en la promoción de la accesibilidad a la TDT y la banda ancha y los planes de renovación de equipos tecnológicos a través de cuotas e incentivos. No obstante existen factores que pueden resultar obstaculizadores del desarrollo como la creciente inflación, la concentración de la oferta de bienes y servicios de comunicación en los centros urbanos, especialmente en la ciudad de Buenos Aires; la baja penetración de computadoras y de banda ancha en los hogares. Aunque respecto de esto último es indudable el crecimiento del sector en los últimos años (la banda ancha fija pasó de estar presente en el 7,4% de los hogares en 2005 al 37,8% en 2010) y, como ya se mencionó, el rol del Estado en la promoción del acceso genera un escenario de oportunidades.

A partir del panorama delineado, a continuación se analizará la estrategia de Grupo Clarín y Grupo Telefónica en Argentina en el pasaje de la industria televisiva a Internet. Como pudo observarse, ambos grupos son líderes: Clarín es el principal jugador del mercado de televisión abierta y cable y ocupa el tercer lugar como proveedor de acceso a Internet. Por su parte, Telefónica se ubica como la segunda empresa más importante de televisión abierta (a través de Telefé) y es el principal proveedor de banda ancha (a través de Speedy) y de telefonía móvil. Por el contrario, su presencia en el sector de TV paga aún resulta insignificante.

5.2.1 Grupo Clarín

Grupo Clarín es una sociedad controlada por Ernestina Herrera de Noble, Héctor H. Magnetto, José Antonio Aranda y Lucio Rafael Pagliaro, que detentan el 71% de la acciones.

El 9% pertenece al grupo inversor Goldman Sachs, que ingresó a la sociedad a partir de un acuerdo firmado en 1999. El 20% restante se considera capital flotante.

La compañía tiene intereses económicos centrados casi de forma exclusiva en el sector info-comunicacional. Participa en las industrias de televisión por cable y acceso a Internet, televisión abierta, radio y programación, publicaciones e impresión y contenidos digitales.

Mastrini y Becerra (2006) explican que el grupo ha realizado estrategias de integración vertical y horizontal combinadas con un modo de crecimiento basado en el desarrollo de sus empresas y la reinversión de capital (por ejemplo, la expansión en el sector de diarios) así como también en la compra de empresas (expansión en el sector del cable durante la década del 90).

Grupo Clarín tiene presencia en el sector editorial con los diarios Clarín (de mayor circulación nacional) Olé, La voz del Interior, La Razón, Los Andes y Muy. También es editor de revistas (Elle, Genios, Revista Ñ, Pymes, Tiki Tiki, entre otras) y cuenta con Tinta Fresca para la edición de textos educativos y libros.

En la industria audiovisual, Clarín tiene el canal de TV abierta Canal 13 (primero en audiencia en Buenos Aires) y varios canales provinciales; el operador de cable Cablevisión (con una participación superior al 40% de los abonados del todo el país); Radio Mitre y FM 100 (entre las 4 de mayor audiencia en Buenos Aires, y de mayor volumen de facturación a nivel nacional). En el área de telecomunicaciones cuenta con el prestador de servicios de Internet, Fibertel y el operador de telefonía IP Vontel. Además, como parte de su estrategia de integración vertical, el Grupo participa de la producción de papel para diarios, a través de la principal productora del país Papel Prensa, y cuenta con AGR, la planta impresora de mayor capacidad del país. También participa de la producción de contenidos para el sector audiovisual, por medio de ARTEAR (Productora de programas para Canal 13), de las señales de cable Todo noticias, Magazine 24, Volver, Quiero Música, Metro, Nickelodeon, el 50% de la señal TyC Sport (incluye TSC, Televisión Satelital Codificada). Así como también en la productora Pol-ka e Ideas del Sur. Adicionalmente participa en la agencia de noticias Diarios y Noticias y en la empresa de producción cinematográfica Patagonik Film Group (conformada por Grupo Clarín, Buena Vista-Disney y Cinecolor). En el área de contenidos digitales cuenta con la Compañía Medios Digitales (CMD) para el desarrollo de los contenidos digitales del Grupo y con Gestión Compartida, empresa dedicada a la tercerización de servicios y procesos.

Configuración organizacional

La Compañía de Medios Digitales (CMD) fue creada en 2007 como empresa encargada de desarrollar los contenidos digitales de Grupo Clarín. Previamente, Clarín Global y su subsidiaria Prima Internacional se encargaban de los servicios de Internet⁶⁷.

De acuerdo con fuentes de la empresa CMD actúa como el embrión para el lanzamiento productos del mundo off-line al on-line del Grupo Clarín y administra los sitios web ElTreceTV.com (TV abierta), TN.com (noticias), Ciudad.com (espectáculos), CienRadios.com (radio online), MasOportunidades.com (plataforma de comercio electrónico), Confronte.com (confrontador de primeras marcas, precios y productos), ClubCupón (sitio de ofertas diarias), Shop1.com (tiendas online), Mundogaturro.com (videojuegos online y red social para chicos), Todopasión.com (comunidad deportiva de fútbol), VXV.com (videos online generados por los usuarios), Mublet.com (aplicación social web y móvil basada en geolocalización), WelcomeArgentina.com (turismo), TangoCity.com (sitio de tango), ViaRestó (guía de restaurantes de Clarin.com.ar), Yuisy.com (portal de juegos online), Ubbi (sitio de contenidos, venta de pines y suscripciones por SMS), tipete.com (sitio de contenidos de link sharing en español), tebusco.com (citas online), titear.com (metabuscador de sitios de link sharing en español), imagena.com (sitio para imprimir fotos online), Nimbuzz (conjunto de redes sociales, de mensajería y servicios de voz), quieromimusicaenmiidioma.com (música), donbilletón.com (juegos interactivos de TV), GuíaClarín.com (guía de la industria, comercio y servicios de Clarín.com) e iAvisos (anuncios de texto en sitios de CMD y asociados).

En términos estadísticos, los portales de Grupo Clarín cuentan con 608 millones de páginas vistas (tuvo un incremento del 12,3% respecto del mismo período en el año anterior) y generan un tráfico de 25,2 millones de usuarios únicos (21,7% más que en 2010) de acuerdo a datos de balance de la compañía al tercer trimestre de 2011⁶⁸. Clarín.com es el sitio con mayor tráfico con 12 millones de visitas únicas al mes. El ranking de los 5 primeros sitios por visitas estaría compuesto por: Clarín.com; Olé (con 6 millones de visitas únicas al mes); Ciudad (1,8 millones de visitas por mes), los clasificados, el portal de Canal 13 y del diario La Voz del Interior. El promedio de tiempo de visita entre todos los portales es de 25 minutos.

Descripción de producto/servicio

En función del objeto de análisis de esta tesis, de todos los portales desarrollados por CMD, nos centraremos en la descripción del portal de canal 13, eltreceTV.com.ar, aunque sin pretensión de hacer un análisis exhaustivo de contenidos. El sitio cuenta con una barra en la parte superior en la que se presentan las distintas secciones:

- ☐ Programas: donde se despliega un listado con los programas del prime time

nocturno vinculado con novelas, programas de variedades y reality shows.

- ☐ Noticieros: aparecen las distintas ediciones de los noticieros del canal. Se emiten en vivo también en el portal.
- ☐ Capítulos completos: de los programas que aparecen en la barra de “programas”.
- ☐ Imperdibles: sección que invita a revivir “los mejores momentos” de los principales programas. Actúa como un espacio de “recomendados”.
- ☐ Comunidad: están los videos del día y debajo se despliegan distintos comentarios o mensajes de Facebook y Twitter, así como también se invita a la participación en la “encuesta del día” con alguna pregunta respecto de los personajes de novela o famosos y participantes de los reality shows.
- ☐ Otras temporadas: para ver programación de años anteriores.
- ☐ Portfolios: producciones de videos y fotos especialmente realizadas para la web.
- ☐ Entrevistas: entrevistas en vivo especialmente realizadas para la web con las figuras del canal.
- ☐ ¿Qué hay para ver?: es una sección meramente informativa con la grilla de programación del canal.

En la *homepage* (página principal) ocupa un espacio central la transmisión de un programa en vivo cuando se trata del noticiero o novelas por ejemplo; videos recomendados y videos destacados. En la parte inferior aparece lo más visto, lo más comentado, los programas completos más recientes y convocatoria para participar en programas del canal.

En distintas ubicaciones del portal se observan banners con publicidades de productos y servicios de terceros (por ejemplo, telefonía celular, servicio de correo privado, tarjetas de crédito, entre otros) así como también de otros portales de Grupo Clarín.

En el portal se transmite en vivo la programación nocturna, como es el caso de los noticieros, las telenovelas de horario central y las “galas” de los reality shows. También se emiten películas en simultáneo con la programación lineal de la TV. Contenidos especialmente producidos para el portal como algunas entrevistas también se realizan en vivo cuando la idea es que la audiencia pueda preguntar de forma directa al entrevistado. Todo el contenido luego queda disponible en el portal para ser visto en los días sucesivos.

Además de la emisión de los contenidos de la TV tradicional, también se generan contenidos específicos para el portal pero siempre giran en torno a los personajes o programas de la TV: portfolios, entrevistas exclusivas, videos de cámaras especiales en los reality show.

Además de que los contenidos de la TV tradicional estén disponibles en Internet, se dan procesos de sinergia con dispositivos móviles con sistema operativo Android e IOS en los

que hay aplicaciones para acceder al contenido de elTrece.

Respecto de las herramientas de participación, de acuerdo a la clasificación de Franquet, Villa y Bergillos (2011) se advierten herramientas de socialización (facebook y twitter) y de rating (encuestas).

Modelo de negocio digital

De acuerdo con los datos del balance correspondiente al 3° trimestre de 2011, en el acumulado de los 9 meses de enero a septiembre, las ventas netas de Grupo Clarín alcanzaron \$ 6.915,4 millones (US\$ 1.594,9 millones), mostrando un incremento del 25,7% con respecto al mismo período en 2010, principalmente debido a un crecimiento del número de suscriptores e ingreso por usuario en el segmento de TV por Cable y Acceso a Internet. De dicha cifra, los contenidos digitales contribuyeron con \$209,3 millones (US\$ 48,2 millones), con un crecimiento del 24,6% respecto del tercer trimestre de 2010 debido al aumento en honorarios profesionales, a la ventas de publicidad en sitios de Internet y portales, a la venta de contenido digital a través de CMD y a la prestación de servicios administrativos y corporativos a terceras partes, así como también a otras subsidiarias de la Compañía. Tal como queda expresado en el balance, las ventas por publicidad totalizan \$ 20,5 millones (US\$ 4,7 millones), mientras que “otras ventas” (contenidos y servicios, entre otros) facturan \$ 188,9 millones (US\$ 43,5 millones)⁶⁹. De todo lo anterior se desprende que del total de facturación de Grupo Clarín, el área de contenidos digitales representa apenas el 3%.

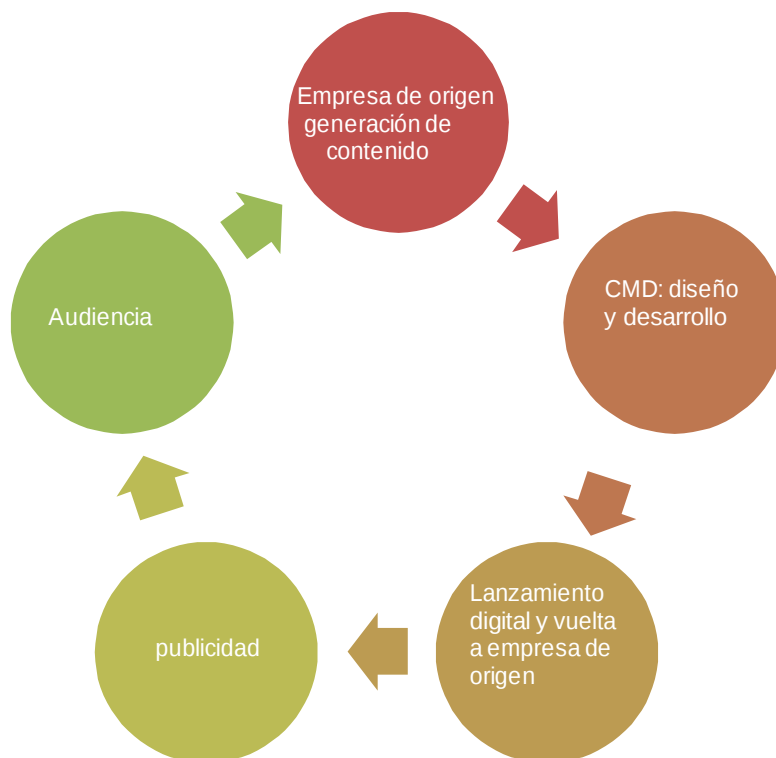
El modelo de financiamiento de los portales de CMD se basa en la venta de publicidad y el contenido transaccional. El portal de Canal 13 está financiado por publicidad exclusivamente.

Si bien escapa al objeto de estudio, cabe mencionar que Cablevisión, a partir de la digitalización de su proceso de distribución de la TV por cable y las opciones de contratar contenido bajo demanda, comenzó a incursionar en el modelo de ingresos por contenido transaccional que complementa al modelo basado en el pago de un abono mensual. Fuentes de Cablevisión afirman que, por el momento este tipo de financiamiento no resulta significativo en el total de ingresos y que en las ventas por el cable digital, las opciones de HD y video por demanda o grabadora digital solo contribuyen al re-pago del costo de la caja.

En síntesis, retomando la terminología de Jenkins, CMD, y por ende el portal de Canal 13 también, trabaja a partir de una estrategia de extensión pero no llega a poder desplegar una estrategia de franquicia entendido como la habilidad de generar marca y mercado a partir de un contenido bajo las nuevas condiciones.

Cadena de valor

Cada una de las empresas de Grupo Clarín se encarga de la generación de sus propios contenidos y acuden a CMD para incursionar en Internet. Los proyectos que se generan para Internet no están centralizados desde CMD sino que cada unidad tiene autonomía, por eso generalmente luego del diseño y lanzamiento digital, los productos vuelven a sus empresas de origen. Para el desarrollo de los proyectos, se trabaja en conjunto con la unidad correspondiente ya que tienen el know how de sus contenidos, mientras que CMD cuenta con la experiencia de gestión en Internet. El portal es financiado por publicidad, tanto la proveniente del esquema del mundo offline como de anunciantes que pautan en la web debido al tráfico de visitantes (audiencia) que genera el portal.



Fuente: elaboración propia

A modo de síntesis, la Compañía de Medios Digitales, creada en 2007, es el área que encara la estrategia digital dentro de Grupo Clarín. Se encarga de llevar los productos del mundo offline a Internet. Sin embargo los proyectos no se centralizan sino que cada unidad acude a CMD para el desarrollo digital y luego los productos vuelven a su empresa de origen.

Por el momento, la participación de los contenidos digitales (incluye a CMD así como también otros negocios) es escasa en el total de facturación del grupo ya que representa el 3% del total. De dicho porcentaje la mayor fuente de ingresos proviene de la oferta de la generación de contenidos digitales y la prestación de servicios a terceros para el lanzamiento online y, en menor medida, de la publicidad en los portales. Con esto se podría inferir que la presencia web es más “testimonial” que lucrativa y el modelo de negocio que, al menos por el momento, reporta más ingresos es el de generación de contenidos y servicios digitales para terceros.

Tomando como referencia el portal de Canal 13 se observa que se transmiten contenidos en vivo como noticieros, telenovelas y reality shows así como también hay producciones especiales para la web que giran en torno a los personajes o programas de TV. En todos los casos, el modelo de financiamiento es publicitario y se advierte una estrategia de extensión de la TV lineal a la web. Dada la dificultad de rentabilización del contenido en la web, la programación en vivo en el portal sirve para generar tráfico para atraer anunciantes.

5.2.2. Grupo Telefónica

Al tratarse de una compañía global, con fuerte presencia en América Latina, como ya se adelantó, este trabajo se enfocará en el caso argentino, tomando en cuenta el proceso llevado adelante por Telefé, como único canal de TV abierta de la región propiedad de Grupo Telefónica, y el servicio de video On Video, provisto por Telefónica Argentina, a través de Speedy. Previo al análisis de los casos, se hará una presentación de Grupo Telefónica y su desembarco e influencia en Latinoamérica, para luego explicar su configuración en Argentina.

Grupo Telefónica es un operador español de telecomunicaciones con más de 1,5 millones de accionistas directos. Tiene presencia en 25 países y ofrece servicios de telefonía fija, móvil, Internet, contenidos para Internet y TV paga en España, Europa, África y Latinoamérica con una base de clientes de casi 300 millones de accesos a septiembre de 2011, de los cuales 194,9 millones de accesos se encuentran en América Latina⁷⁰.

El Grupo ocupa la cuarta posición en el sector de telecomunicaciones a nivel mundial por capitalización bursátil y cotiza en las bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y

Valencia) y en las de Londres, Tokio, Nueva York, Lima, Buenos Aires y São Paulo. Desde la década del 90, Telefónica focaliza su estrategia de expansión en Latinoamérica, región que en la actualidad le reporta el 43% de sus ingresos totales. Inicialmente la compañía ingresa en Chile a través de CTC, en Argentina con la compra de la empresa pública Entel y en Perú. Luego adquiere por concurso Telesp en Brasil (1998). Con la llegada del nuevo siglo tuvo lugar la Operación Verónica, que consistió en el lanzamiento de OPA's sobre el 100% del capital de Telesp, Tele Sudeste Celular, Telefónica de Argentina y Telefónica del Perú, mediante un canje de acciones de dichas empresas por acciones de Telefónica S.A. Esta operación junto con el cierre de la compra de la participación del socio argentino CEI, permitió aumentar significativamente las participaciones efectivas de Telefónica en las principales operadoras. Para ese entonces, los servicios ofrecidos en la región eran telefonía local, larga distancia nacional e internacional, telefonía móvil, datos e Internet, así como también participación en empresas de televisión paga y TV abierta.

En 2004 se da otro gran proceso de expansión hacia Latinoamérica que llevará a Telefónica a consolidarse como operador móvil con la adquisición de los negocios de BellSouth. En 2007 se produce la alianza con Telecom Italia, empresa en la que Telefónica tiene participación indirecta del 10,49% con derecho a voto. En 2008, Telefónica adquiere el 53,9% del capital con derecho a voto y del 4,27% de las acciones preferentes de Telemig en Brasil. Asimismo, se produce su consolidación como operador de TV paga a nivel latinoamericano brindando servicios en Brasil, Chile, Colombia, Perú y Venezuela.

La presencia de Grupo Telefónica en Argentina se remonta a la década del 90 a partir de una estrategia mundial dirigida desde la casa matriz en España. Desde entonces ha consolidado su dominio en la telefonía fija, móvil y televisión abierta a través de Telefé. Su estrategia de expansión se basó en la compra de empresas.

Con injerencia original en el sector de telecomunicaciones a partir de la privatización de Entel, en los 90 Telefónica Argentina formó una alianza con el CEI (Citicorp Equitement Investments) y pasó a dominar Cointel (sociedad controlante de Telefónica de Argentina), Cablevisión TCI (el primer operador de cable), la señal deportiva Torneos y Competencias y varios canales de televisión y radio. Tras el fin de esta alianza, en 1999 se fortalece la presencia de Admira (la rama de medios de Telefónica Internacional) en la Argentina permitiendo la configuración del Grupo como principal compañía de televisión del país con la adquisición de Telefe, Radio Continental, 8 canales del interior y el incremento de su participación en Azul Televisión (canal 9)⁷¹ y en otras tres televisoras provinciales. También tuvo presencia en la industria radiofónica a través de Radio Continental (AM) y FM Hit, pero las vendió al Grupo Prisa (Mastrini y Becerra, 2006).

En el sector de telecomunicaciones, además de sus operaciones en telefonía fija y móvil, provee acceso a Internet a través de Speedy y gestiona el portal de contenidos para Internet

Terra. De esta unidad de negocios se desprende Sonora que es el sitio de música on-line del grupo.

En cuanto a su estrategia de integración vertical Telefónica Argentina está presente en la producción de contenidos, a través de la productora Produfé. La dimensión conglomeral se complementa con la participación del grupo en comercio electrónico (Adquira), Contact centres (Atento), edición y comercialización de guías telefónicas (Telinver S.A. - Páginas Doradas), servicios corporativos (t-gestiona). Además, Admira maneja el 30% del paquete accionario de la productora de cine Patagonik Film Group y participa en medios gráficos en la editorial García Ferré (Mastrini y Becerra, 2006).

5.2.2.1. Telefónica Argentina: On Video

Configuración organizacional

Si bien como se ha mencionado el trabajo está centrado en las operaciones de Telefónica en Argentina, es necesario realizar primero una referencia a Telefónica España para entender cómo a nivel central fue variando la estrategia planteada para Latinoamérica en el sector audiovisual.

Entre mediados de la década del 90 y el comienzo del S.XXI, la estrategia para Latinoamérica estuvo signada por un proceso de expansión e inversión en canales de TV abierta y paga, cine y productoras de contenido. Por ejemplo, en Argentina se adquirieron los activos de Telefé, Azul TV (canal 9, del que luego se desprendió), además Telefónica contaba con participación en cine a través de Patagonik y en Endemol (ya no participa más), entre otras.

Con la llegada de César Alierta como Presidente Ejecutivo de Telefónica S.A, a partir de 2002 se produce un cambio de estrategia que se traduce en la desinversión en la mayoría de las empresas televisivas y audiovisuales y, en paralelo, se gesta una línea vinculada a los contenidos digitales y servicios de provisión de contenidos apoyada en 3 plataformas:

- Internet a través del portal Terra con servicios de noticias y deportes inicialmente y, en la actualidad, con Terra TV (videos) y Sonora (música on-line). Además, recientemente se lanzó en Brasil Terra Video Store para competir con los proveedores de servicio de video en Internet, con un videoclub al cual se puede acceder sin ser cliente de Telefónica, con un modelo de financiamiento publicitario.
- Telefonía móvil con el portal Wap Emoción a través de ringtones y videojuegos con los agregadores.
- Servicios de TV paga y VoD asociados a las líneas de telefonía móvil o banda ancha. En España se produce con el lanzamiento de Imagenio en el 2000, mientras que en

América Latina la apuesta fue a través de otras tecnologías dependiendo del país, por ejemplo en Chile con TV satelital, al igual que en Venezuela y Colombia, en Perú por cable, etc. En algunos países se comercializan los servicios bajo la marca Movistar TV.

En lo referente a la estructura organizacional que acompaña el cambio de estrategia planteado por Alierta respecto de los contenidos digitales, en 2005 se crea la Unidad Corporativa de Contenidos (UCC) con el objetivo de centralizar la negociación de contenidos. Esto derivó en septiembre de 2010 en la creación de la Dirección de Productos y Servicios Globales dentro de Telefónica SA, que cuenta con varias divisiones, entre ellas una especializada en video, TV y entretenimiento y otra dedicada a Internet y aplicaciones. Una de las funciones de la UCC es negociar de forma mayorista los acuerdos con los proveedores de contenido como los grandes estudios de cine, discográficas, entre otros. Son estos los socios que van cubriendo la oferta de contenidos y el catálogo se termina de completar con las productoras locales de cada país.

La UCC de España está en estrecha vinculación con la Gerencia de Servicios Multimedia de Telefónica de Argentina, que es el área que en el país se encarga de llevar adelante el servicio On Video (oferta de TV paga a través de Internet). Esta gerencia fue creada en 2009 a partir de la alianza entre Telefónica y DirecTV para brindar “Trío” (un paquete que incluye telefonía fija, banda ancha de Speedy y televisión satelital de DirecTV). Anteriormente, existía un área de Nuevos Negocios que se encargaba del análisis de las oportunidades de negocio para la empresa, dentro del proyecto formaban parte los servicios asociados a la TV.

La Gerencia de Servicios Multimedia tiene contacto permanente con la UCC de España, que brinda apoyo mediante las negociaciones globales de contenido. No obstante, algunas negociaciones se hacen a nivel local sin la intermediación de la UCC.

Descripción de producto/servicio

On Video es un servicio de video de Telefónica que se ofrece a los abonados de banda ancha de Speedy. Fue lanzado en abril de 2011 y actualmente cuenta con 30.000 clientes.

A través de un abono mensual de \$40 final (adicional al que ya se paga por el servicio de banda ancha de Speedy), el cliente tiene acceso a más de 1.800 contenidos de biblioteca entre películas, capítulos de series, videoclips, documentales, karaoke, dibujos animados en definición estándar y HD. El abono, que se paga en la misma factura telefónica (de telefonía fija, móvil o banda ancha), incluye el derecho a la visualización a 2 títulos Premium.

Además del abono existe la posibilidad de contratar en forma adicional:

- ☐ Paquetes especiales: se ofrece contenido de nicho.

- ☐ Alquileres: alquiler de películas disponibles durante 24 o 48 horas.
- ☐ Eventos especiales: recitales u obras de teatro.

Las películas del catálogo ofrecido tienen un tiempo post estreno en el cine que va de 3 meses a 20 años. En cuanto a las series de TV, no se ofrecen estrenos sino que son más antiguas. Esto puede significar una desventaja frente al cliente respecto de la oferta de los cableoperadores.

Los contenidos de On Video son de programadores como Disney, Warner, Sony, el agregador DLA (tiene los contenidos de Universal, Paramount, entre otros), BD Cine, Difusión S.A., Telefe, Terra y otras distribuidoras y productoras independientes.

Las formas de acceder al contenido son a través de la PC y el televisor mediante un decodificador que se entrega en comodato.

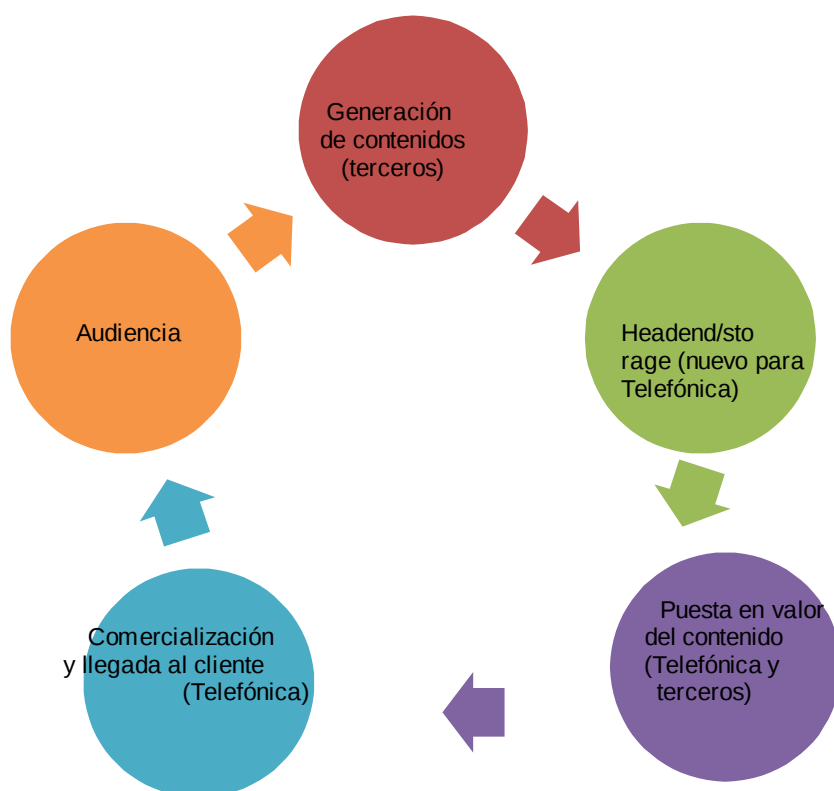
A diferencia de sus competidores más cercanos ArnetPlay (de Telecom), IdeasClaro (América Móvil) y Netflix, On Video no cuenta con redes sociales integradas⁷².

Modelo de negocio digital

Si bien la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual no hace referencia a la posibilidad de que las empresas incumbentes de telefonía brinden servicios audiovisuales, el modelo de negocio de Telefónica se basa en su licencia para brindar servicios de datos. En consecuencia, On Video es considerado como un servicio de valor agregado sobre los datos. Los modos de financiamiento del servicio son la suscripción y el alquiler.

Cadena de valor

De acuerdo con la información proporcionada por la compañía es posible graficar la cadena de valor de Telefónica a partir de su incursión en el área de video.



Fuentes de elaboración propia

En lo referente al eslabón de generación de contenidos, Telefónica los compra a terceros, no se posiciona como generador ni como agregador.

La etapa de *Headend/storage* refiere a la codificación del contenido y su puesta a disposición en las redes (Internet). Telefónica ingresa en este eslabón del que antes no participaba haciendo la aplicación de la tecnología.

La puesta en valor de los contenidos alude a cómo presentarlos al usuario final, la clasificación del material en géneros, entre otras cosas. Parte del “know how” se compra a terceros y parte lo hace Telefónica.

El eslabón de la comercialización tiene que ver con dar a conocer el producto. Esta es una fortaleza de Telefónica porque ya conocen a sus clientes y al mercado, además hay una marca que los respalda en el lanzamiento de nuevos productos.

La distribución por banda ancha/capacidad de llegada al cliente son eslabones en los que Telefónica ya participaba como parte de su negocio tradicional. Del mismo modo, las acciones referidas a la gestión post venta (facturación y atención al cliente) también forman parte del negocio tradicional de la compañía.

A modo de síntesis del desarrollo de Telefónica de Argentina se observa que hay una estrecha vinculación entre la configuración organizacional de la casa matriz en España a través de la UCC y la Gerencia de Servicios Multimedia de Telefónica de Argentina para la implementación de OnVideo. Por el momento, el servicio no representa ingresos significativos para la compañía ni cuenta con gran cantidad de abonados (el 2% del total de la base de clientes de Speedy que ronda 1,5 millones de accesos) pero le permite incursionar en el segmento de video a través de la estructura de banda ancha, generando un producto capaz de competir y complementarse con las oferta de TV por cable de operadores de servicios de TV por Internet. De hecho el modelo de financiamiento se basa en el alquiler y la suscripción como el de los operadores de TV paga. Al tratarse de una compañía que históricamente proviene del mundo de las telecomunicaciones, se observa la modificación de algunos eslabones de la cadena de valor con el ingreso al audiovisual, principalmente en la negociación y almacenamiento de contenidos y, en menor medida, en su puesta en valor para presentarlos al cliente.

5.2.2.2. Telefé

Como ya se mencionó, Telefé es la única operación de televisión abierta que Telefónica conserva en Latinoamérica. Como se podrá apreciar, a pesar de pertenecer al mismo grupo presenta un modelo completamente diferente, pero aún así estableciendo algunas sinergias empresariales con el área de telecomunicaciones.

Configuración organizacional

En febrero de 2010 se creó la Dirección de Contenidos Digitales como unidad de negocio con el objetivo de generar, producir y procesar contenidos de la programación de Telefé en plataformas como Internet, TDT, smartphones y tabletas, según explicaron en la compañía.

Previo a la creación de esta dirección, si bien el canal tenía su portal web, se trataba de un servicio meramente informativo de la programación, publicado de una manera institucional. Los únicos contenidos activos eran los de Telefé noticias desde 2006. El canal está entrando en el proceso de tapeless⁷³ y el eje de ese pasaje parte de la Dirección de Contenidos Digitales. Luego de la eliminación de cinta en el noticiero, el segundo nicho de producción totalmente digital está en esta Dirección.

La Dirección de Contenidos Digitales de Telefé no tiene relación con la UCC de España en la administración de contenidos.

Descripción de producto/servicio

El portal telefe.com cuenta con distintas secciones:

- ☐ Grilla: se presenta la grilla de programación del canal de modo institucional.
- ☐ Programas: se accede al listado completo de todos los programas que están disponibles en la web. En el caso de las novelas, el reality show Gran Hermano, programas de entretenimiento y el noticiero, al clicar en cada uno de ellos se accede al portal específico de cada programa.
- ☐ Exclusivo web: son videos en HD vinculados a alguno de los programas del canal, producidos especialmente para la web, como detrás de cámara, entrevistas exclusivas.
- ☐ Videos: videos de los segmentos destacados de algunas de las series o programas del canal.
- ☐ Episodios completos: son los capítulos completos de algunos programas del canal como novelas y programas de variedades que ya han sido emitidos en temporadas anteriores.
- ☐ TLF Test: son videos en HD exclusivos para la web que se hacen con las figuras del canal a partir de preguntas para “conocerlos mejor”.
- ☐ Telefé móvil: Se refiere a la promoción de los distintos programas del canal en los que el televidente puede participar emitiendo su voto o participando de concursos vía celular. Esta sección no es interactiva.
- ☐ Prensa: comunicados de prensa sobre actividades del canal e información sobre los programas.
- ☐ Telefé Verano: es una sección creada para la temporada de verano en la que se muestran videos que se realizan a partir de los móviles en la costa argentina de los distintos programas del canal.

En términos generales, la programación está disponible en Internet 24 horas después de la emisión en la TV, aunque algunas transmisiones son en vivo como los noticieros y, en directo, en el caso del reality show Gran Hermano, con cámaras exclusivas y una cámara funcionando 24 horas dentro de la casa.

Llama la atención que no se advierten banners de publicidad en el sitio ni en los portales de las novelas, sin embargo el portal de Gran Hermano sí cuenta con publicidad e incluso tiene secciones específicas “esponsoradas”. Para ilustrar, hay una sección denominada “sala Motorola” donde se muestran los *twitts* de los participantes y las menciones al programa. Algo similar sucede con la sección “promo Garbarino”.

Recientemente se lanzó una producción específica para la web denominada El rastro, un *webisodio* de ficción en capítulos de entre 5 y 10 minutos de duración. Se trata de un episodio breve pensado directamente para internet en lugar de emitirse por TV. Desde la compañía consideran que este tipo de producción se presenta como una alternativa para monetizar los contenidos en Internet ya que, teniendo en cuenta que la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual redujo los límites de tiempo de la publicidad, una alternativa es soportarlo desde una red digital.

En lo referente a las herramientas de participación, se observan herramientas de socialización como Facebook y Twitter y, en el caso puntual del portal de la novela El Elegido⁷⁴ se suman las herramientas de discusión (blogs de los personajes como si fueran reales) y de contribución. Respecto de ésta última, dentro del portal existe la sección “fanáticos” donde se puede ver un video compilado sobre un tema de la novela realizado por una persona de la audiencia. En la empresa aseguran que el objetivo es lograr la fidelización del usuario desarrollando plataformas sinérgicas que motiven su involucramiento. Para ilustrarlo se puede mencionar el caso de *El Elegido*, en el que se instalaron personajes de la tira que interactuaban con el público a través de redes sociales, blogs de los personajes o entrevistas. El promedio de visitas al portal de la novela durante el tiempo que estuvo al aire fue de 8.000 personas por día. El último capítulo de la tira fue visto en la web por 40.000 personas 48 horas después de la finalización del programa. Por su parte, en la edición 2011 de Gran Hermano se trabajó fuertemente en el posicionamiento a través de twitter, todos los participantes podían transmitir sus puntos de vista pero no recibir mensajes. Había 2,8 millones de seguidores y uno de los participantes más populares, Cristian U, tenía 225.000 seguidores en febrero cuando faltaban 3 meses para el fin del programa. En la web del programa hubo 82 millones de páginas vistas y 7 millones de usuarios únicos que estuvieron allí 130 millones de minutos en 5 meses.

A diferencia de lo que sucede con el desarrollo de la web, no se observa una estrategia de generación de contenidos específicos para celular. El mayor desarrollo con la plataforma móvil consiste en la participación de concursos, premios y votaciones a través del SMS.

Modelo de negocio digital

A pesar de la gran generación de tráfico que generan los portales de los programas, desde la propia compañía reconocen que la web no ha generado un modelo de negocio. *“Todavía no se accedió a la cuota de mercado mínima del 4% de la inversión publicitaria con la web. La web ha servido de mecanismo de prueba de nichos de consumo (saber qué y quién consume)”*. Por eso se trabaja en la estrategia de fidelización generando tráfico y, por ende, masividad para lograr el interés de los anunciantes.

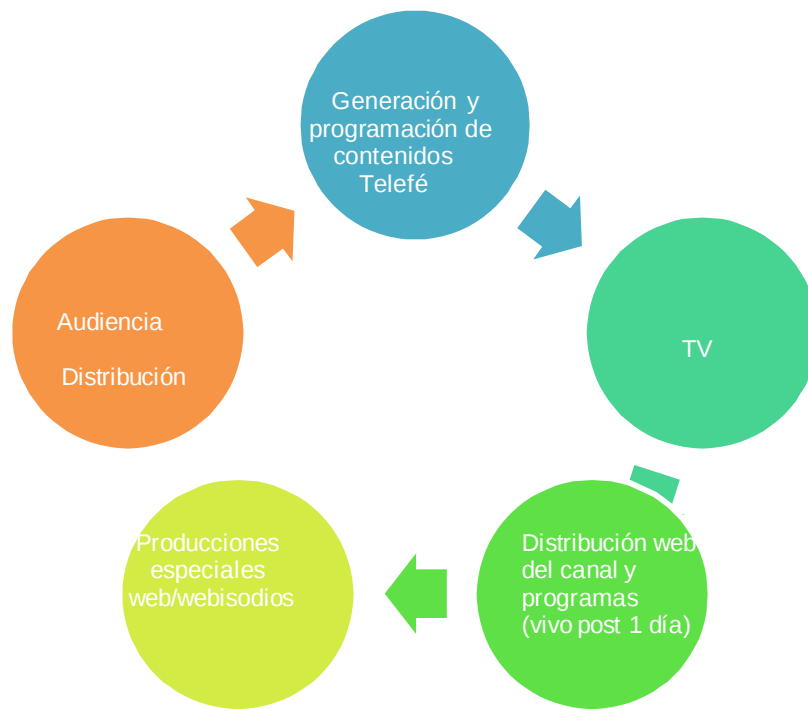
Como se mencionó más arriba, los webisodios están emergiendo como una nueva fuente de ingresos publicitarios que podría servir para captar mayores inversiones en la web a partir de las restricciones establecidas para la publicidad (12 minutos por hora) en la normativa vigente.

Utilizando los conceptos de Jenkins, se advierte un modelo de extensión de marca de la televisión a la web así como también se produce sinergia empresarial entre las compañías pertenecientes a Grupo Telefónica, por ejemplo, en el portal de Gran Hermano hay una sección denominada “Clientes Speedy” y, como su nombre lo indica, provee contenidos exclusivos para los suscriptores de Speedy. A su vez, se advierte un proceso de sinergia en la oferta de contenidos de Telefé en el servicio On Video y con Terra para las transmisiones de noticias.

Cadena de valor

Desde la perspectiva de la empresa, para el productor de TV no se ha modificado la cadena de valor respecto del mundo analógico, solo que surgen procesos diferentes vinculados a la digitalización, que permiten la realización de productos adicionales mediante la edición y empaquetamiento a partir de un producto inicial. Esto puede ser ilustrado con la posibilidad de armar y publicar en Internet síntesis de las escenas de un capítulo de una novela. Toda la cadena de valor está controlada por Telefé, desde la creación de sus contenidos hasta las ventanas de distribución tanto en la TV como en la web, sostenida por la publicidad.

En la compañía aluden al proceso de desintermediación en Internet por la posibilidad de la audiencia de interactuar con el canal, el programa e incluso, un personaje. Sin embargo, no hay que perder de vista que son todos espacios diseñados por el canal para propiciar este tipo de interacciones con el objetivo de fidelizar a la audiencia y justificar el interés de los anunciantes en la web para el financiamiento de sus producciones.



Fuente: elaboración propia

Como síntesis del caso, dentro de Telefé, la Dirección de Contenidos Digitales se ocupa de la producción digital del canal para nuevas plataformas que incluyen pero exceden Internet. Por el momento, la Dirección tiene una participación menor al 4% del total de ingresos publicitarios de la compañía y su estrategia apunta a lograr el involucramiento de la audiencia con los programas en la web a través de contenidos exclusivos para ese soporte, de modo de generar tráfico en el portal para atraer anunciantes.

A diferencia de lo que sucede con Telefónica, no existe vinculación con la UCC de España. No obstante se advierten sinergias empresariales con empresas de Grupo Telefónica como sponsors de contenidos dentro del portal de Telefé y, a su vez, el canal de TV abierta provee contenidos para OnVideo y Terra.

En lo referente a los modos de financiamiento, mientras que Telefónica apunta a un modelo de suscripción, Telefé replica el modelo de la TV lineal de financiamiento publicitario. La cadena de valor se mantiene prácticamente igual al mundo analógico, salvo por la etapa de distribución en la que es posible realizar productos/programas adicionales para nuevas plataformas distintas a la TV como puede ser Internet.

5.3. Brasil

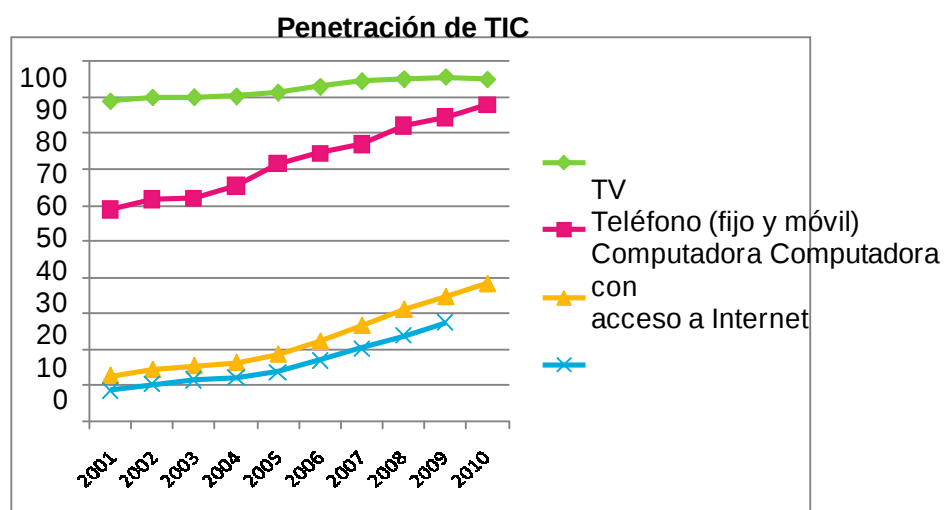
Brasil es el país más grande de Latinoamérica y cuenta con 194.933 millones de habitantes. Luego de la crisis económica hacia fines de la década del 90 que terminó por devaluar la moneda local (el real), dentro de la región, el país fue el que mayor crecimiento experimentó. En los últimos seis años, la economía viene creciendo año a año, alcanzando el máximo incremento en 2010 (la variación del PIB constante fue de 7,5%). De igual modo, el poder de compra de la población se incrementó pasando de US\$ 8.603 en 2005 a US\$ 11.845 en 2011. Por su parte, la inflación se mantiene en el orden del 6,5%, tras haber alcanzado su menor valor en 2007, cuando se ubicó en el 3,6%.

De la mano del crecimiento económico y planes sociales, la tasa de incidencia de la pobreza disminuyó del 30,8% en 2005 al 21,4% actual, de acuerdo con datos del Banco Mundial. Si bien el descenso es significativo, todavía existen más de 40 millones de brasileños por debajo de la línea de pobreza (es el total de la población de Argentina). El desempleo viene bajando en los últimos cinco años de un 10% en 2006 a un 6,7% en 2011.

Macroeconomía	Unidad	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Fuente
PIB Corriente	US\$ millón		890.050	1.093.494	1.366.220		2.517.		FMI
Variación PIB Constante	%		3,2%	4,0%	6,1%	5,1%	-	3,7%	FMI
PIB per Capita Ajustado (PPP)	US\$	8.603	9.166	9.900	10.526		11.845		FMI
Inflación	%	6,9%	4,2%	3,6%	5,7%	4,9%		6,5%	FMI
Desempleo	%	9,8%	10,0%	9,3%	7,9%	8,1%		6,7%	FMI

Demografía	Unidad	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Fuente
Cantidad de Habitantes	# mil	184.184			185.564			194.93	FMI
Cantidad de Hogares	# mil	47.227	47.581	48.113	48.619	49.098		49.983	CEPAL

Alexandre Kieling (2010) sostiene que en Brasil se advierte un deseo de acceso al mundo digital al mismo tiempo que se mantienen las rutinas consolidadas del mundo analógico. Basándose en los datos de penetración de TIC obtenidos en la *Pesquisa Nacional Por Amostra de Domicílios*, elaborada por el Instituto Brasileiro de Geografia y Estadística (IBGE), el profesor de la Universidad Católica de Brasilia indica que la computadora, Internet y el teléfono móvil presentan una curva de evolución ascendente año tras año. Los hogares con computadora pasaron de 12,6% en 2001 a 38,30% en 2010, a su vez, también se incrementó el porcentaje de computadoras conectadas a Internet de 8,6% en 2001 a 27,4% en 2009. El dispositivo que presentó mayor grado de crecimiento fue la telefonía (especialmente la móvil como se verá luego) presente en el 87,9% de las casas consultadas, frente al 2001 cuando la penetración se ubicaba en el orden del 58,9%.



**Fuente: Kieling
en base a PNAD**

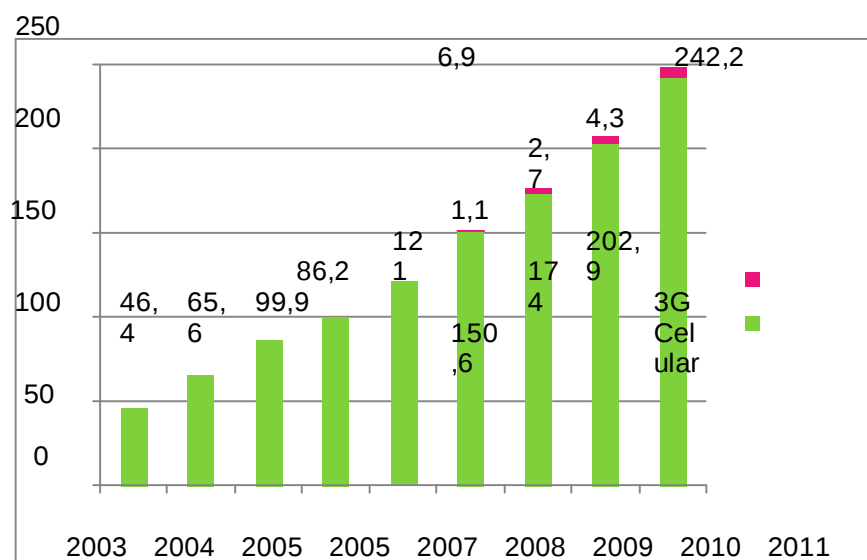
No obstante estos indicadores, el televisor sin duda sigue siendo el equipamiento predominante en los hogares del país con una penetración que pasó del 89% en 2001 al 95% en 2010, aunque su crecimiento es menor respecto de las demás tecnologías.

Esta tendencia es trasladable al terreno de la inversión publicitaria. De acuerdo con cifras del Proyecto Inter-meios (en Kieling, 2010), la inversión publicitaria en los diferentes medios en 2009 (televisión, diarios, revistas, radio, TV paga, Internet y Cine, entre otros) fue de US\$ 13.414,9 millones. De dicha cifra, la televisión abierta concentra el 60,9% (en el 2006 rondaba el 59,4%, en 2007 el 59,2% y en 2008 fue de 58,8%), seguido de los diarios con el 14,08%, revistas con el 7,7%, radio con 4,4%, Internet con 4,3% (casi duplicó su participación frente a 2008), TV paga con 3,7% (estable respecto de 2008 con el 3,7% de participación) y el resto se reparte en otros medios.

El país pasa por un período de crecimiento desde hace varios años, lo que impactó en la capacidad de compra de aparatos vinculados a los medios de comunicación como televisores, radio, DVD y computadoras, especialmente en los estratos más bajos (Castro, 2008b). Entre 2003 y 2005 se observó un gran crecimiento en la venta de aparatos domésticos relacionados con el audiovisual: de 5,3 millones de televisores a color vendidos en 2003 se pasó a 9,8 millones en 2005, mientras que la venta de DVD pasó de 1,7 millones a 5,5 millones de unidades vendidas. Por su parte, los televisores de pantalla plana/plasma/LCD totalizaron ventas por 2,2 millones de unidades en 2005 (Bolaño y Brittos, 2007).

La telefonía celular tuvo un crecimiento fabuloso, de acuerdo con datos de la Agencia Nacional de Telecomunicaciones (ANATEL), mientras que en 2003 había 46 millones de celulares en un país con alrededor de 190 millones de habitantes, en 2011 se alcanzaron 242,2 millones, lo que supone una densidad de 123,87 celulares cada 1000 habitantes. No obstante, más del 80% son de pre-pago (tarjeta) lo que da cuenta de las limitaciones del poder adquisitivo de la población. Del total de aparatos celulares, 3,25% son terminales de datos 3G⁷⁵. Vivo (Telemig) y Claro fueron los primeros en lanzar redes 3G en 2007 y siguieron CTBC, TIM, Brasil Telecom, Oi y Sercomtel en 2008. Vivo (controlada por Telefónica) lidera el proceso de oferta de servicios de valor agregado 3G, que representan el 25,9% de su facturación. De este porcentaje, los SMS/MMS representan el 34,3% de los ingresos en 2010, el acceso a Internet (paquetes de datos), el 53,2%, mientras que los otros servicios de valor agregado totalizaron el 12,5%⁷⁶.

Evolución telefonía móvil y 3G



Fuente: elaboración propia en base a Anatel y Teleco

La marcha de la economía ha contribuido al crecimiento de todos los indicadores de telecomunicaciones en general. No obstante, la banda ancha y la TV paga, plataformas vinculadas al pago para acceder y por ende con el poder adquisitivo de la población, tienen un escaso grado de penetración. Si bien la penetración de banda ancha se cuadruplicó entre 2005 y 2011, solo llega al 8% de los habitantes y al 31,8% de los hogares. Por su parte, la TV paga triplicó su incidencia pasando de estar presente en el 8,8% de los hogares en 2005 al 24,8% en 2011.

Telecomunicaciones	Unidad	2005	2006	2007	2008	20	Fuente
Telefonía Móvil	# mil	86.210	99.919	122.270		24	ANAT
Banda Ancha Fija	# mil	3.856	5.656	7.718	10.010	15.	IPEA
TV Paga	# mil	4.176	4.583	5.283	6.321	12.	ABTA

Teledensidad (habitantes)		Unidad	2005	2006	2007	20	
Telefonía Móvil	%	46.8%	53.8%	65.2%	79.4%	90.8%	12
Banda Ancha Fija	%	2.1%	3.0%	4.1%	5.3%	5.9%	8.2
TV Paga	%	2.3%	2.5%	2.8%	3.3%	3.9%	6.4

Penetración (hogares)	Unidad	2005	2006	2007	2008	20	
Telefonía Móvil	%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a	
Banda Ancha Fija	%	8.2%	11.9%	16.0%	20.6%	23.2%	31.
TV Paga	%	8.8%	9.6%	11.0%	13.0%	15.2%	24.

TV abierta

El negocio de TV abierta se encuentra en manos de capitales nacionales, dominado por familias. Las principales redes del país son: Globo (familia Marinho), Sistema Brasileiro de Televisión –STB- (familia Abravanel), Red Record de Televisión (Bispo Edir Macedo), Bandeirantes (Familia Saad), Red TV (Amilcare Dalevo Jr.), Centro Nacional de Televisión- CNT- (Familia Martínez), TV Gazeta San Pablo (Fundación Casper Libero), Music Television –MTV- (Familia Civita) y Educativa (gobiernos federales y estatales, universidades y fundaciones).

La red con mayor cobertura en municipios y domicilios es Globo (98% y 99% respectivamente) (Bolaño y Brittos, 2007).

A partir del 2000 Globo comienza a perder espacio en TV abierta y decide avanzar en otros mercados para conservar su primacía en el sector. Si bien falló su estrategia de incursionar en telefonía, consolidó su liderazgo en programación y operación de TV paga y su presencia en diversos puntos del mundo a través de Globo Internacional. Esta expansión se basó en el aprovechamiento de sinergias y la apuesta a la convergencia.

El proceso de transición a la TDT comienza a ser objeto de discusión a mediados de la década del 90, de la mano del sector privado de radiodifusión (Galperín, 2003)⁷⁷. Previo a la adopción del estándar ya los procesos de transmisión, al igual que en el resto de los países

de la región, eran digitales. La única diferencia era que en Brasil, solo Globo y dos productoras en San Pablo poseían estudios para HD. La primera transmisión de recepción de señal digital en el país estuvo a cargo de Red Record en junio de 1998. Luego se transmitió la copa del mundo de Fútbol de Francia y a partir de ahí Globo también inició sus pruebas de transmisión (Bolaño y Brittos, 2007).

A partir de 2003, con la llegada al gobierno de Inacio Lula Da Silva, la elección de la norma para TDT adquirió nuevo impulso. A diferencia de la administración anterior la propuesta consistía en impulsar un modelo íntegramente brasileño, el Sistema Brasileño de Televisión Digital (SBTVD), cuyo objetivo era alentar el desarrollo industrial y el empleo calificado. Finalmente, se descartó esa idea y en junio de 2006 se adoptó el estándar japonés ISDB-T con variantes locales⁷⁸, gracias al lobby de ABERT, donde tiene una fuerte influencia Grupo Globo (Krakowiak, 2009). Luego se estableció un cronograma de migración de 10 años, donde se fijó el “apagón analógico” para 2016 y se indicaron plazos en los que se iría implementando el servicio en los distintos estados y municipios del país.

En la actualidad ya hay emisiones digitales tanto por parte de televisoras públicas como privadas. Respecto de las primeras, se puede mencionar a TV Brasil (con sus 4 canales provinciales), TV Cámara (de la cámara de diputados), con presencia en más de 20 capitales que, a su vez, está empezando a desarrollar contenidos interactivos y planea trabajar con multiprogramación, para lo cual está elaborando convenios con televisoras públicas provinciales. Otro de los canales públicos que está comenzando a producir para multiprogramación es TV Senado, para lo cual ha convocado a movimientos sociales y universidades. Por su parte, los canales privados que ya transmiten en digital son Globo, SBT, Bandeirantes y TV Record. Las emisiones digitales tienen cobertura en 27 capitales provinciales y en otras 13 ciudades de porte mediano⁷⁹.

Entre los principales problemas en el proceso de migración se advierte el alto precio de las cajas de conversión digital para los televisores, así como también que, a pesar de haber promovido la innovación sobre la interactividad con el Ginga, ha sido poco explorada. En septiembre de 2011, el Ministerio de Comunicaciones realizó una consulta pública sobre la obligatoriedad del Ginga en los televisores y set top boxes (convertidores digitales), mientras fabricantes y radiodifusores hacen campaña en contra, la sociedad civil, ONGs y academia se han proclamado a favor.

TV paga

La TV paga tuvo su origen en el país en 1988 a partir de algunas iniciativas poco relevantes económicamente en el interior del país. El negocio comienza a tomar forma a partir de 1991, cuando los grandes grupos entran en juego: Grupo Abril crea TVA

(opera con la tecnología MMDS) y Grupo Globo hace lo propio con el operador satelital Globosat. Recién en 1995 se sanciona la Ley de Cable (Ley nº 8.977), se hace un llamado a licitación que será concretado en 1998 y las nuevas operaciones inician en 1999. Hasta ese momento, las licenciatarias funcionaban a través de una ordenanza ministerial⁸⁰.

El sistema por suscripción cuenta con una penetración del 24,8% de los hogares del país. El principal problema para el despegue del sector es la renta media del brasileño, que es incompatible con el costo mensual del servicio, que ronda un poco menos de 50 reales. A lo anterior se suma la baja oferta de material nacional diversificado en la TV paga, donde hay gran oferta de contenido importado (películas, programas para niños, deportes, documentales) y una producción o empaquetamiento nacional altamente concentrado en una única programadora, Globosat, cuyos derechos de exhibición solo están disponibles para las operadoras ligadas a su controladora Organización Globo (Bolano y Brittos, 2007).

En la actualidad, de un total de 154 prestadores del servicio, 57,6% son prestadores de cable, 16,6% de MMDS, 14,6% de UHF codificado y 9,3% de DTH.

En términos de abonados, de acuerdo con datos de ABTA, se observa un crecimiento sostenido desde 2004, cuando había 3,8 millones de suscriptores, hasta septiembre de 2011 cuando se alcanzaron los 12,4 millones. El sector tuvo un incremento acelerado especialmente entre 2009 y 2011 motivado por el crecimiento de las suscripciones por DTH. Entre todas las tecnologías disponibles para TV paga, se observa que en 2009 el DTH representaba el 32,7% de las tecnologías de acceso y el cable el 57,7%. En 2010 el DTH ascendía al 45,8% y el cable retrocedió en casi 7 puntos porcentuales ubicándose en 51%. En 2011, las conexiones satelitales representan el 54,1% y las del cable 43,9%. El resto de las tecnologías, muy minoritarias en relación a las anteriores, también han disminuido su participación. Esta tendencia tiene su correlato en los abonados. De un total de 12,4 millones de suscriptores, 45% recibe el servicio por cable, 52,7% por DTH y 2,17% por MMDS⁸¹.

De acuerdo con datos de ANATEL, Grupo Net concentra el 38,44% del mercado de abonados, seguido de Sky/DirecTV con el 29,05%, Embratel con el 16,52%, Telefónica con 4,56%, Oi con 2,91%, Grupo Abril con 1,35%. Las operadoras de DTH Sky y Embratel van ganando terreno a Net que ofrece servicios por cable. Sky experimentó un incremento de 3 puntos desde 2009 mientras que Embratel casi triplicó su participación desde aquel momento, cuando tenía el 6,5% del mercado. Por su parte, Net vio una reducción de 10 puntos porcentuales entre 2009 y 2011 ya que contaba con el 49,4% del mercado.

La TV paga presenta una gran concentración tanto en términos geográficos como económicos. Respecto de lo primero, la mayor cantidad de abonados se encuentra en grandes centros urbanos como San Pablo, Río de Janeiro, Mina Gerais y Río Grande do Sul. En cuanto a lo segundo, Bolaños y Brittos (2007) advierten que entre 2004 y 2006 tuvieron lugar importantes procesos de fusiones y adquisiciones empresariales y se consolidó la

presencia de operadores clásicos del sector de telefonía en el audiovisual. En 2004 se produjo la fusión de DirecTV y Sky en América Latina. En Brasil, significó que Globopar dejó de ser accionista mayoritario de Sky Brasil quedándose con el 28% de las acciones, mientras que DirecTV se quedó con el 72%. La fusión fue cuestionada por NeoTV, una asociación de 59 operadores (incluida TVA e independientes), que venían pidiendo contar con acceso a la programación deportiva y decían que la nueva empresa tendría un dominio en la producción nacional de Globosat. Finalmente, la fusión fue aprobada en mayo de 2006, para ello el Consejo Administrativo de Defensa Económica exigió a la empresa que ofrezca a todas las operadoras de TV paga, en bases no discriminatorias y en igualdad de condiciones en relación a Sky y las afiliadas de Net, los canales deportivos SporTV1 y SporTV2, GNT, Globonews y Multishow.

En 2005, Telmex pasó a formar parte del grupo controlante de Net. Si bien la familia Marinho permanece con la mayoría de acciones ordinarias de Net como exige la Ley, Telmex- a través de Embratel - tiene la mayoría del capital total de la empresa.

En octubre de 2006, el grupo Abril vendió a Telefónica el 100% de las acciones preferenciales y parte de las ordinarias de sus operaciones de TV por cable y el 100% de las de MMDS. Ese mismo mes se anunció la adquisición de Vivax por parte de Net. De este modo, las dos empresas extranjeras del sector de telecomunicaciones presentes en Brasil (y en todo el continente Latinoamericano) se asociaron a dos principales capitales del área de producción cultural, para disputar el mercado de TV paga del país.

En lo referente al proceso de digitalización de la distribución de la TV paga, los pioneros en ofertas interactivas fueron los operadores satelitales. En 2004, DirecTV comenzó a ofrecer el servicio de grabación personal de programas, que luego fue desactivado. Previamente, en 2001, Sky ofrecía Mosaico iTV (interactive televisión) con aplicaciones como clima, esoterismo y juegos. Un esquema más sofisticado de interactividad fue lanzado a fines de 2003, "Sky+" que permitía seleccionar, grabar y reproducir los programas en cualquier momento, independientemente del horario de exhibición. También hubo experiencias incipientes de TV por Internet previo al desembarco de Netflix en 2011. En 2002 surgió "AllTV" con su oferta de programación en vivo, con programas periodísticos y variedades. Asimismo, la distribución de contenido televisivo en celulares es una realidad desde 2004. Algunas prestadoras como Vivo, Tim y Oi ofrecen programación luego de descargar la aplicación necesaria, siempre que tenga un terminal apto. Tim y Vivo firmaron un acuerdo con TV Bandeirantes disponibilizando su oferta de deportes y noticias en más de 450 ciudades de Brasil (Bolaño y Brittos, 2007).

Banda ancha

En Brasil existen 15,9 millones de suscriptores de Internet por banda ancha. Entre 2008

y 2011 se observa una curva ascendente en términos de densidad ya que en 2008 se registraban 5,3 accesos cada 100 habitantes que pasaron a 5,9 en 2009, luego se aceleró el crecimiento en 2010 con una penetración del 7% y, según datos al tercer trimestre de 2011 se alcanzó al 8% de la población⁸².

El 65% de las conexiones utilizan la tecnología ADSL que brindan las empresas de telefonía y el 28%, cablemodem, correspondiendo el porcentaje restante a otras tecnologías. Oi (26% de Portugal Telecom), Net (Telmex) y Telefónica concentran el 78,2% del mercado.

De acuerdo con un estudio realizado por el Comité Gestor de Internet en Brasil, el tiempo medio de conexión mensual ronda las 15 horas. Las finalidades del acceso a Internet apuntan la realización de investigaciones utilizando servidores como Google o Yahoo (68%), charlar en el MSN (66%), participar de comunidades como Orkut o MySpace (63%), enviar o recibir mensajes y e-mails (56%), jugar con juegos electrónicos on line (52%), escuchar música (39%), realizar trabajos escolares (22%), buscar imágenes (20%) y visitar o cargar fotologs (13%) (en Castro, 2008b). Las estadísticas de tráfico en Internet revelan una tendencia similar. De acuerdo con el Ranking Alexa de sitios más visitados en el país, sobresalen en el primer y tercer puesto Google en su versión brasilera y Google.com, respectivamente. En segundo lugar, la red social facebook, en cuarto lugar el portal de videos generados por el usuario Youtube, seguido de UOL (acceso a Internet y servicios de valor agregado), el buscador Windows Live, el portal de Globo.com, Blogspot, Orkut (red social de Google) y Yahoo en el puesto número 10. Cabe hacer notar el predominio de Google presente en 4 puestos del ranking de 10 seleccionado. A su vez, es destacable el peso del sitio de contenidos locales de Globo.

De todo lo comentado hasta aquí se puede decir que el desarrollo de la industria digital convergente está muy lejos aún. Si bien las condiciones económicas vienen mejorando en los últimos años, lo que repercutió positivamente en el poder de compra de aparatos vinculados a la comunicación y, por ende, en el crecimiento en el acceso a los bienes y servicios culturales, la renta media de los brasileños sigue siendo un obstáculo. Además, al igual que en la mayoría de países latinoamericanos, aquellos servicios de comunicación que dependen de un abono encuentran un desarrollo ligado a los principales centros urbanos. En lo que respecta a la televisión abierta, tecnología de acceso mayoritario en el país, si bien Brasil inició su proceso de implementación de la TDT en 2007, la migración se encuentra más bien ligada al sector privado, reproduciendo en cierta medida el escenario analógico.

En el caso de la TV paga y banda ancha, la marcha de la economía junto con la baja de precios de los abonos permitió el aumento de suscripciones que, en los últimos cinco años, se triplicaron en el primer caso y cuadruplicaron en el segundo. La banda ancha presenta una baja penetración en Brasil en relación a la media latinoamericana. Esto incide directamente en el objeto de estudio de la tesis ya que el pasaje de contenidos televisivos a Internet

podría no encontrar una amplia interlocución. No obstante, el ritmo acelerado de adopción de banda ancha presenta perspectivas favorables para el futuro. Del mismo modo, la masificación de celulares (con más de 100% de penetración) y la paulatina adopción de tecnologías 3G van generando condiciones propicias para la recepción de contenidos audiovisuales en celulares.

Tomando este contexto de referencia, a continuación se analizará la estrategia digital de Grupo Globo en el pasaje de la industria televisiva a Internet.

5.3.1. Grupo Globo

De acuerdo con cifras del balance de 2010, Grupo Globo obtuvo ingresos por alrededor US\$ 6.000 millones, de los cuales el negocio de TV abierta representa el 71% del total. Perteneciente a la familia Marinho (Roberto Irineu Marinho, Joao Roberto Marinho y José Roberto Marinho), el Grupo controla Globo Comunicação e Participações (que nuclea Globo TV, Globo.com, el sello de música Som Livres y otras marcas). Ésta última posee el 100% de las acciones de la productora de contenido Globosat; el 98% de participación de Editora Globo y el 100% de Net Brasil Licencias & Negocios. A su vez, en TV paga, Globo tiene participación en Net Servicios (cable) y Sky (DTH), las dos compañías más importantes de TV paga que, como fue apuntado anteriormente, representan el 38,4% y 29% del mercado respectivamente.

Además Globo Comunicação e Participações participa de Telecine, joint venture de Globo y Paramount (12,5%), Metro Goldwyn Mayer (12,5%), NBC Universal (12,5%) y Twentieth Century Fox (12,5%). A través de Globosat, el grupo participa de distintos joint ventures para producción de contenidos: USA-Brasil (Globosat y NBC Universal); PB-Brasil (Globosat y Playboy TV Latin America); Canal Brasil (Globosat y CGB Empreendimentos Participações).

Grupo Globo encuentra sus orígenes en 1925 con la creación del diario O Globo pero su mayor expansión se produce a partir de la década del 60 gracias al vínculo con la dictadura militar que marca el inicio de la influencia del Grupo en la vida política del país, que se irá acrecentando a lo largo de los años.

La incursión en televisión abierta llega en 1965 con el inicio de las transmisiones de TV Globo de la mano de Time-Life, que controlaba el 49% de la emisora a pesar de que la regulación vigente prohibía la existencia de capital extranjero. En 1969, TV Globo se consolida como red nacional de emisoras y, gracias al plazo otorgado por el gobierno de facto de Castelo Branco para regularizar su situación, Marinho rompe su sociedad con Time-Life (Krakowiak, 2009).

En 1971 el Grupo entra en la industria fonográfica con la creación del sello Som Livre y a mediados de la década forma el sistema Globo de Radio. Durante la década del 80 Globo consolida su participación en el mercado editorial con la adquisición de Editora Globo

e incursiona en el área de Telecomunicaciones a través de la firma norteamericana de *papers* Vicom (de la cual se desprende en 2004), NEC Brasil (vendida en 1999) y NetCom (equipamiento de telefonía).

A comienzos de la década del 90 se inaugura la programadora Globosat y en 1993 se crea el primer Multi System Operator (MSO) del país: Net Brasil, que posteriormente se llamará Globocabo.

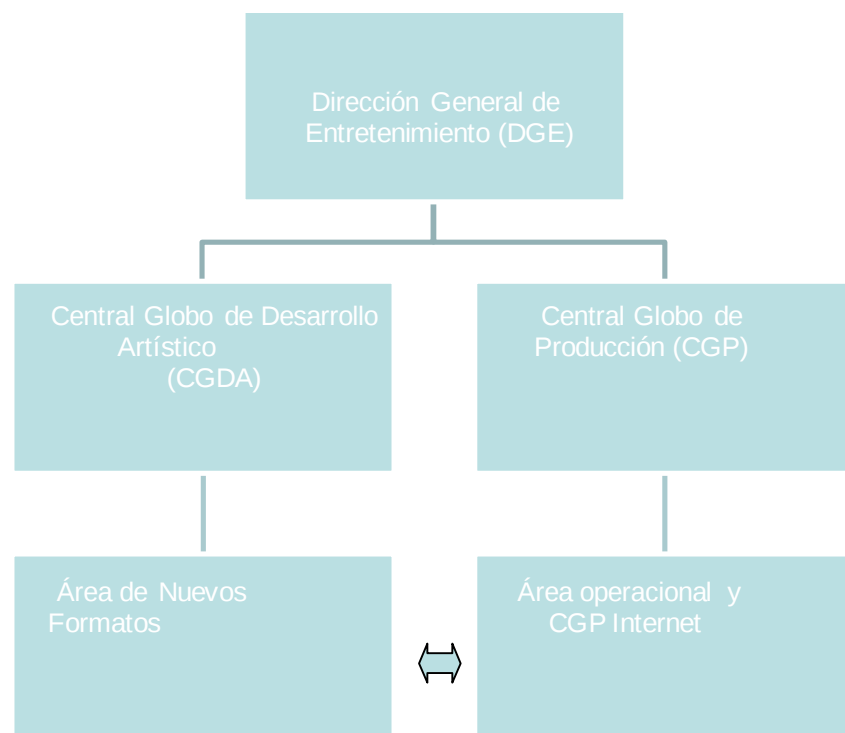
En el 2000 se produce el lanzamiento del portal Globo.com y se anuncia la sociedad con Telecom Italia, que adquiere el 30% del sitio. A mediados de la década, Globo firma un acuerdo con el grupo mexicano Telmex, del empresario Carlos Slim, para permitir el ingreso de un socio extranjero en Net Serviços.

Valiéndose de las posibilidades múltiples de aprovechamiento de una misma creación con base en el soporte digital, Globo buscó eliminar el concepto de “programas de TV” y reemplazarlo por “media products” (productos mediáticos) para difundirlos no sólo por la TV sino también en Internet, telefonía celular y otros medios. Esta propuesta de Globo fue acompañada por el gobierno brasileiro con un modelo flexible, propiciando que los operadores tomaran sus decisiones conforme a la variación de los mercados, lo que presupone una regulación mínima y un proceso decisorio basado en la rentabilidad (Bolaño y Brittos, 2007).

Configuración organizacional

Dentro de Grupo Globo existe una Dirección General de entretenimiento de la cual se desprenden la Central Globo de Desarrollo Artístico (CGDA) y la Central Globo de Producción (CGP), de ésta última se dependen el área operacional y la CGP de Internet. Por su parte, de la CGDA se subordina el área de Nuevos Formatos, encargada de la creación de productos de TV abierta y del portafolio de contenidos “transmedia” (cross-media), así como la planificación de acciones futuras.

Si bien el área de Nuevos formatos fue creada en 2001, incorporó a la producción para nuevos medios en 2008, por su parte el CGP Internet tuvo su origen en 2010. Ambas áreas trabajan de forma coordinada ya que los productores de contenido transmedia de CGDA tienen la misión de crear e implementar acciones en conjunto con el equipo de CGP Internet, por ejemplo, haciendo el acompañamiento editorial del tratamiento de personajes y elementos de la trama en los sitios de los productos. El productor transmedia responde directamente al autor y director titular de cada producto.



Fuente: elaboración propia

Descripción de producto/servicio

El portal Globo.com involucra gran cantidad de producciones de Globo que incluyen y a la vez exceden la programación de TV Globo, tratando de articular varias de las unidades de negocio del grupo (TV abierta, editorial, música, programación).

En la portada de la web se advierten 5 secciones: Noticias, Entretenimiento, Deportes, Tecnología y Videos.

- Noticias: se despliega un menú con secciones como si fuera un periódico (economía, política, internacionales, etc), servicios (clima, conversor de moneda, descargas para celular, entre otras), noticias por Estado, acceso al diario OGlobo y revistas del grupo, así como también a radios y videos, entre otras.

- Deportes: material audiovisual sobre futbol nacional, internacional, carreras de Fórmula 1, programas de deportes de la TV, etc.

- Entretenimiento: se accede a cada uno de los sitios web referidos a la programación de TV Globo, novelas, reality shows, programas de moda, de variedades, la estación de radio Globo con video de música, cartelera de cine y teatro y posibilidad de comprar entradas, entre otras cosas.

- Tecnología: información sobre tecnología, descargas para celulares, tutoriales, antivirus, entre otras.

- Videos: acceso a los canales red Globo, el canal de deportes SporTV, Globo News, Multishow, Universal Channel, Canal Brasil.

Desde Globo.com es posible acceder a una selección de fragmentos o escenas de programas pero para ver los contenidos audiovisuales completos es necesario estar suscripto a Globo.com. El abono mensual oscila entre 7,90 y 19,90 reales (US\$ 4,5 a 11,4) dependiendo del paquete elegido: las opciones incluyen la posibilidad de ver íntegros los programas de TV Globo en la web en el momento que uno desee, acceso a contenido exclusivo del reality show Gran Hermano Brasil, videos exclusivos de programas de chimentos, contenido para adultos e incluso casillas de mail, antivirus, acceso Wi-Fi, entre otros.

La Central Globo de Desarrollo Artístico (CGDA) se ocupa de los programas de entretenimiento de TV Globo. Desde Globo.com se puede acceder al sitio web de los distintos programas del canal, donde se encuentran los videos con escenas o momentos seleccionados (los programas completos están disponibles para suscriptores), series web originales, escenas extendidas, "highlights" o momentos destacados. También hay contenidos específicos realizados para la web, siempre vinculados a los programas de TV, como videoclips o videoblogs de los personajes de las novelas.

El contenido de la televisión es colocado en Internet en menos de 24 horas cuando se trata de contenido de catch up, pero también hay material sobre avances de programas que

están disponibles antes de que se emitan. En el caso del reality show Gran Hermano, el portal cuenta con contenido en vivo y, adicionalmente, con una suscripción de 1 real (US\$ 0,50) por mes es posible tener acceso a los contenidos de 7 cámaras exclusivas dentro de la casa y elegir qué cámara mirar. En el caso de las novelas hay videos de capítulos, información y blogs de los personajes, videos de detrás de cámara, fotos, posibilidad de escuchar y descargar la música de la novela.

Además de gestionar la programación de TV Globo en la web, la CGDA también se encarga del desarrollo de aplicaciones para smartphones, generalmente relacionadas con contenido lúdico e informativo.

En cuanto a la participación de la audiencia, se advierten herramientas de socialización y de discusión así como también de rating y contribución, aunque en menor medida. Respecto de las primeras, TV Globo tiene un perfil institucional en Twitter con más de 1 millón de seguidores, además los personajes de las series tienen sus perfiles creados allí, cuyos comentarios pueden leerse en los sitios de los programas. Si bien el Grupo no acostumbra a hacer páginas de programas y de personajes en Facebook u Orkut (red social de Google), sí se crean aplicaciones para compartir en las redes sociales.

En lo que respecta a las herramientas de discusión, los distintos sitios de los programas cuentan con blogs para hacer comentarios y enviar preguntas. En algunas novelas hay una sección llamada "Hable con la dirección" que permite el envío de mensajes al equipo directivo de la novela. Asimismo está la Central de Atención al Espectador de Red Globo para enviar mails con críticas, comentarios y sugerencias.

Las herramientas de rating tienen que ver con la participación en juegos y encuestas. Por su parte, algunos ejemplos de herramientas de contribución se encuentran en las noticias donde hay una sección que permite que la audiencia envíe su propia noticia. Además, en el programa de entretenimiento "Domingo de Faustao" hay una sección llamada "participe" donde se suben videos realizados por la audiencia haciendo algo gracioso.

Modelo de negocio digital

Lamentablemente no contamos con datos económicos para dimensionar la incidencia del área digital en los ingresos del grupo ya que el acceso al balance de la compañía se encuentra restringido en la web y el material tampoco pudo ser proporcionado por el área de Globo Universidad.

El modelo de financiamiento de la web es publicitario. Sin embargo, como ya se mencionó, para poder ver los programas completos de TV Globo o de cualquier otro video (puede no ser de TV Globo) que esté en el portal Globo.com se requiere una suscripción mensual al portal.

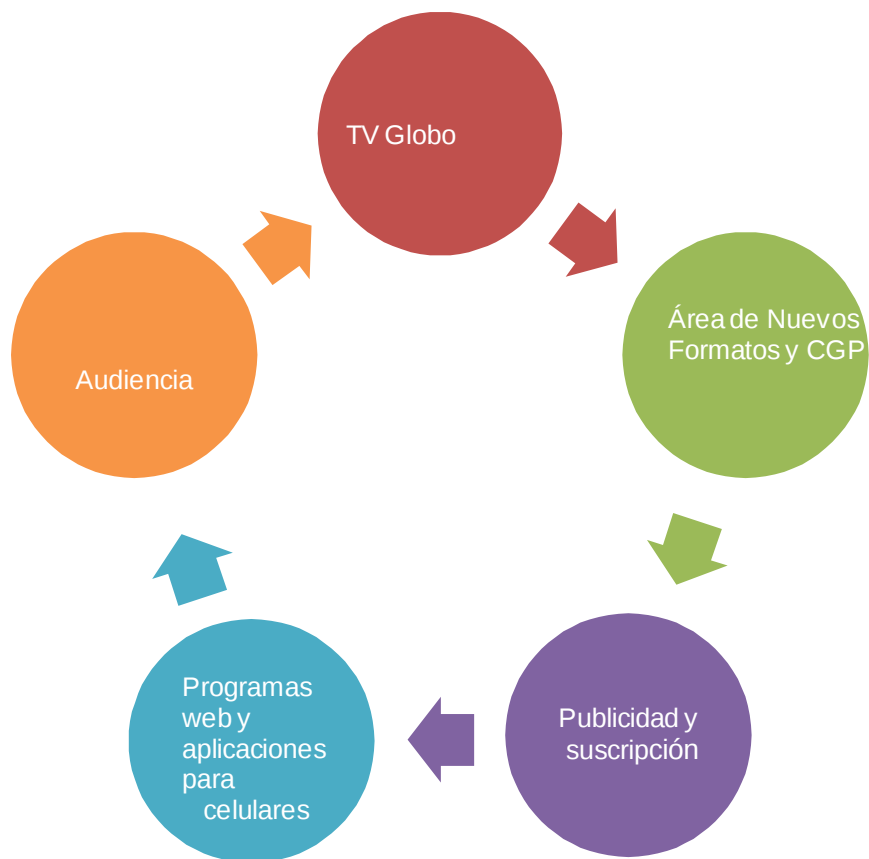
El modelo de explotación es de extensión (web y aplicaciones para celulares) y también

se advierte sinergia económica ya que se realizan acciones puntuales de contenido que son acompañadas por acciones comerciales, en general vinculada a los mismos anunciantes con quienes tienen acuerdos en la TV abierta.

Además de las publicidades de productos y servicios que se advierten en el portal, se puede encontrar en la parte inferior una sección denominada “shopping”, que cuenta con oferta de productos destacados que se venden en las cadenas de retail como Walmart u otras y que se pueden comprar online desde el sitio Globo.com.

Cadena de valor

En el siguiente gráfico se sintetiza la cadena de valor de TV Globo en la web. Se advierte la presencia de una estructura centralizada, la Central Globo de Desarrollo Artístico (CGDA), que se encarga de la realización y supervisión de las producciones de entretenimiento de TV Globo. Se observa que el modelo televisivo financiado con publicidad se traslada a la web por intermedio del área de nuevos formatos (ésta última se desprende orgánicamente de la CGDA) y CGP Internet (relacionada con el aspecto operativo), pero incorporando en Globo.com un sistema de suscripción para poder acceder a los capítulos completos en cualquier horario, así como también a funcionalidades adicionales como Wi-Fi.



Fuente: Elaboración propia

A partir de lo analizado hasta aquí, vale mencionar como rasgo distintivo de Grupo Globo respecto de los casos estudiados anteriormente (Clarín y Telefónica en Argentina) que a la modalidad de financiamiento publicitario se suma un modelo por suscripción para ver contenidos exclusivos y programas completos en la web así como también para acceder a funcionalidades extras como Wi-Fi, antispam, entre otras. Esto último resulta interesante ya que escapa al contenido y se vincula con el acceso (propio de empresas de telecomunicaciones) a pesar de que Globo no tiene participación directa como proveedor de conectividad. De este modo, se busca atraer adhesión de la audiencia al portal, contribuyendo de alguna manera a incrementar los niveles de penetración de Internet.

A pesar de no contar con datos económicos sobre la incidencia de los contenidos televisivos en Internet sobre el total de facturación del grupo, es posible inferir que no debe resultar significativa, especialmente en lo referido a los contenidos que requieren suscripción debido a los bajos niveles de renta de la población.

Respecto del servicio y contenidos ofrecidos en la web, a diferencia de Clarín (Canal 13) y Telefé donde el portal es exclusivamente del canal, Grupo Globo cuenta con un único

portal de acceso a todos sus contenidos que exceden ampliamente a la rama televisiva, incluyendo contenidos editoriales, de noticias, entre otros. Al igual en los casos analizados en Argentina, los contenidos de entretenimiento realizados exclusivamente para la web están vinculados a la programación televisiva.

Por último, la cadena de valor para el pasaje de los contenidos televisivos a Internet presenta una estructura centralizada. Las producciones de TV Globo se realizan a través de la CGDA, de donde se desprende el área de nuevos formatos que, a su vez, articula con el área de Internet para adaptarlo a la nueva ventana.

5.4. México

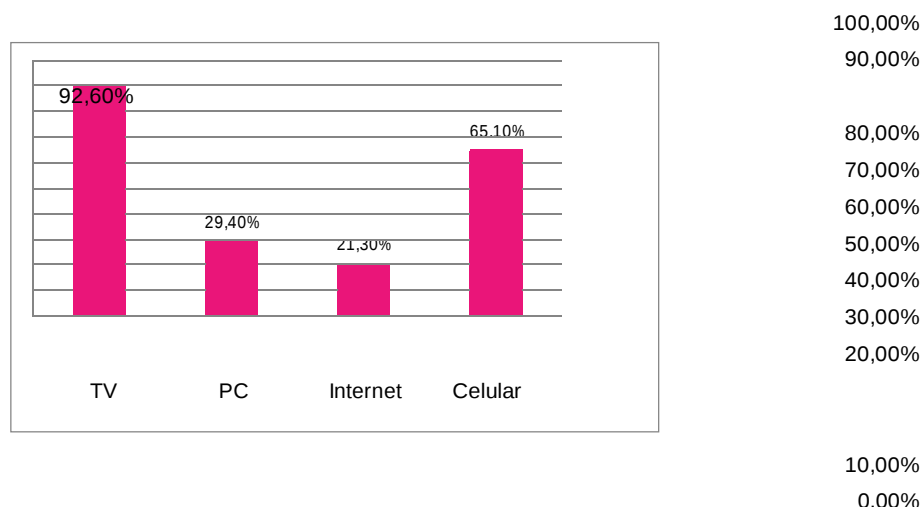
Luego de Brasil, México es el segundo país de la región con mayor cantidad de habitantes ya que cuenta con 108.627 millones. La economía del país mostró un crecimiento sostenido entre 2005 y 2008 y evidenció una caída en 2009 (la variación del PBI constante tuvo un crecimiento negativo del -6,1%), probablemente producto del impacto de la crisis norteamericana. En 2010, tuvo un nuevo repunte (la variación del PBI constante fue del 5,4%). La inflación se mantiene estable en el orden del 4% (menor que los niveles de Argentina, Brasil y Venezuela). Por su parte, el desempleo viene creciendo año a año, pasando de 3,6% en 2005 a 5,3% en 2010, no obstante se mantiene más bajo que en Argentina, Brasil y Venezuela.

Macroeconomía	Unidad	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Fuente
PIB Corriente	US\$ millón		848.532			951.748		FMI
Variación PIB Constante	%		3,1%	5,1%	3,2%	1,2%	-	FMI
PIB per Capita Ajustado (PPP)	US\$		12.482	13.432	14.143			FMI
Inflación	%	4,0%	3,6%	4,0%	5,1%	5,3%		FMI
Desempleo	%	3,6%	3,6%	3,7%	3,9%	5,4%		FMI

Demografía	Unidad	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Fuente
Cantidad de Habitantes	# mil	103.946		104.857				FMI
Cantidad de Hogares	# mil	23.624	23.831	24.043	24.246			CEPA

Los investigadores Rodrigo Gómez y Gabriel Sosa Plata (2011) afirman que los hogares del país no están preparados para acceder a contenidos digitales ya que solo el 15% de ellos cuenta con dispositivos aptos para tal fin. De un total de 23,9 millones de hogares con televisor, solo 3,6 millones cuentan con un dispositivo digital, de los cuales 1,6 millones recibe contenido audiovisual de forma terrestre y gratuita mientras que el resto lo hace a través de plataformas pagas. El consumo de medios digitales se concentra principalmente en las tres ciudades más ricas del país: Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara.

De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda realizado en 2010 por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el 92,6% de las viviendas de México cuenta con televisor; el 29,4% cuenta con computadora y el 21,3% tiene conexión a Internet. En el 65,1% de las viviendas alguno de los habitantes tiene celular.



% Tecnología en el hogar. 2010

Fuente: Elaboración propia en base a INEGI 2010

Si bien la TV abierta representa la mayor plataforma de acceso a contenidos del país, los datos provistos por la Comisión Federal de Comunicaciones (COFETEL) demuestran que la TV paga ha duplicado su base de abonados en los últimos 5 años pasando de 5,4 millones de suscriptores en 2005 a 10 millones en 2010. El cable es la tecnología predominante, pero los accesos vía satelital cuadruplicaron su participación entre 2005 y 2010. En la actualidad, del total de los 10 millones de abonados a la TV paga, 5,36 millones reciben el servicio por cable y 4,36 millones por satélite, el porcentaje restante corresponde a otras tecnologías.

Los usuarios de Internet se han duplicado entre 2005 y 2010 alcanzando los 34,8 millones. Existen 16,9 millones de suscripciones a Internet en el hogar de las cuales 11,8 millones son accesos de banda ancha. Las suscripciones de banda ancha se triplicaron en los últimos 5 años, aunque la penetración sigue siendo baja, hay una densidad de 10,5 cada 100 habitantes (COFETEL).

Siguiendo la tendencia mundial y latinoamericana, la telefonía móvil se convirtió en uno de los dispositivos con mayor penetración entre los habitantes del país, pasando del 41,7% en 2005 al 96,2% en 2011. Solo el 13,7% de la población cuenta con un servicio postpago mientras que la mayor parte accede vía opciones de prepago (COFETEL). Si bien todos los operadores ofrecen servicios 3G desde 2007/2008, por el momento, los abonados con este tipo de tecnología son minoritarios. No obstante, hay que hacer notar su crecimiento ya que en 2008 los clientes 3G totalizaban 1,6 millones y en 2010 alcanzaron los 6,5 millones (Gómez y Sosa Plata, 2011).

Telecomunicaciones		Unidad	2005	2006	2007	2008	Fuente
Telefonía Móvil	# mil	47.100	55.300	66.500	75.300	83.200	COFE
Banda Ancha Fija	# mil		3.100	5.800	8.200	10.300	COFE
TV Paga	# mil	5.450	6.030	6.510	7.050	8.030	COFE

Teledensidad (habitantes)		Unidad	2005	2006	2007	2008
Telefonía Móvil	%	45.3%	52.7%	62.9%	70.6%	77.4%
Banda Ancha Fija	%	0,0%	3,0%	5,5%	7,7%	9,6%
TV Paga	%	5.2%	5.8%	6.2%	6.6%	7.5%

Penetración (hogares)		Unidad	2005	2006	2007	2008
Telefonía Móvil	%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Banda Ancha Fija	%	0,0%	13,0%	24,1%	33,8%	42,1%
TV Paga	%	23,1%	25,3%	27,1%	29,1%	32,9%

TV abierta

Reforzando la primacía de la TV, el promedio de visionado de televisión abierta por hogar pasó de 527 minutos por día en 2005 a 563 minutos diarios en 2009. El tipo de programas favorito entre los mexicanos son las noticias, seguido de las novelas, películas mexicanas, deportes y películas extranjeras. Televisa y TV Azteca mantienen el liderazgo de la audiencia concentrando más del 99%. El servicio público de televisión juega un rol marginal, con cobertura en menos de la mitad de la población y menos del 2% de la audiencia (Gómez y Sosa Plata, 2011 y Becerra y Mastrini, 2009).

En la actualidad, Televisa y TV Azteca detentan el 94% de las frecuencias de televisión asignadas a grupos privados del país y el 66% de todas las licencias de TV. Las organizaciones sin fines de lucro ni las comunitarias tienen acceso igualitario a las frecuencias digitales por ley. Solo les está permitido transmitir como estaciones oficiales de la administración federal o local e incluso el procedimiento para obtener dicha autorización es más riguroso que el proceso general para solicitar una licencia (Gómez y Sosa Plata, 2011).

México fue el primer país latinoamericano en iniciar su proceso de transición hacia la TDT, al adoptar la norma norteamericana ATSC en 2004, a partir de un sistema de alianzas entre el sistema político, el sector privado nacional y el capital extranjero. El organismo encargado de llevar adelante la política de transición fue inicialmente la Secretaría de Comunicaciones y Transporte (SCT) y luego pasaron las facultades a COFETEL, que estableció un modelo que privilegia las emisiones en HD, el mantenimiento del statu quo vigente respecto de los operadores en el mundo analógico, así como también el desarrollo de nuevos servicios producto de la convergencia con las telecomunicaciones. Resulta evidente que el desarrollo del modelo de TDT queda en manos de los actores existentes en el mundo analógico (Bizberge, 2010).

El proceso brindó ventajas a los operadores comerciales dominantes, Televisa y TV

Azteca.

Inicialmente, la política de transición digital diseñada durante la presidencia de Fox estableció el apagón analógico en 2021, pero en septiembre de 2010, el presidente Felipe Calderón (2007-2012) adelantó la fecha a 2015. La Cámara de Senadores presentó una controversia constitucional oponiéndose al cambio, al considerar que el Ejecutivo estaba invadiendo las competencias COFETEL. Finalmente, en noviembre de 2011, la Corte Suprema avaló el decreto presidencial⁸³.

El proceso de migración se viene dando de forma muy lenta, de acuerdo a las necesidades de la industria. Para 2009, solo transmitían en digital 63 canales (de un total de 729) de los cuales, 45 cubrían las ciudades que estaban consideradas en la primera fase de transición (2004-2006) de acuerdo al plan fijado por el gobierno. La segunda fase de transición suponía la cobertura de ciudades con más de 1,5 millones de habitantes entre 2006 y 2009. De acuerdo con INEGI solo 3 ciudades cumplen con estos criterios: Puebla, Toluca y León, además de Tijuana que fue contemplada en el primer período (Gómez y Sosa Plata, 2011).

Los investigadores mexicanos Gómez y Sosa Plata (2011) señalan que la falta de incentivos y provisión legal sobre el apagón analógico generó una oportunidad para TV Azteca que, en 2009 lanzó HiTV, un servicio multicanal que incluye 20 señales, que requiere de un set top box especial para acceder- cuyo costo aproximado es de 153 dólares- que se adquiere en los locales de Elektra, cadena controlada por Ricardo Salinas, dueño de TV Azteca. A mediados de 2010 la compañía reportó que se habían vendido 50 mil set top boxes en el Distrito Federal.

Entre tanto, en pleno escenario pre-electoral (en julio de 2012 habrá elecciones nacionales), COFETEL realizó una consulta pública para evaluar la posibilidad de ingreso de una tercera cadena de TV abierta en el país, cuyo resultado fue positivo. Se estima que el proceso de licitación quedará para luego de las elecciones y todavía hay dudas respecto de si Televisa y TV Azteca, cuyas licencias han sido renovadas hasta 2021, podrán participar⁸⁴.

TV paga

Como ya fue apuntado al inicio de este apartado, la TV paga duplicó su base de abonados, con un crecimiento especialmente fuerte de los suscriptores satelitales. Castro (2008b) argumenta que entre las razones de este incremento se encuentra la deficiente recepción de la señal de TV abierta, sobre todo en el interior del país, sumado a una reducción de las tarifas del servicio pago, lo cual contribuyó a que la población tenga más posibilidades de acceso. Por otra parte, la investigadora reseña un estudio de la Cámara de

Diputados de México que sostiene que 1,5 millones de hogares en el país acceden al servicio de TV por suscripción de manera clandestina, situación que se repite en otros países de América Latina como Colombia, Brasil, Argentina y Perú, entre otros.

Sky lidera el mercado de TV por suscripción con una participación del 33% del total, seguido por Megacable con el 17% y Dish con el 16%⁸⁵, el porcentaje restante se divide entre Cablevisión, Cablemás, TVI y otros operadores menores.

De acuerdo con Gómez y Sosa Plata (2011), Grupo Televisa ganó participación en el mercado de TV por suscripción, alcanzando casi el 50% de hogares a través de sus compañías Cablevisión, Cablemas, TVI y Sky. Además, gracias a la introducción de servicios de triple play, el grupo se convirtió en el segundo mayor proveedor de servicios de telecomunicaciones, incluyendo conexiones a internet y líneas de telefonía fija, detrás de Telmex.

Banda ancha

Los usuarios de Internet en México totalizan 34,8 millones pero las conexiones hogareñas a banda ancha representan el 33% (11,8 millones). La Encuesta en Hogares sobre Disponibilidad y uso de las Tecnologías de la Información elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en 2010 reveló que los principales usuarios de Internet se encuentran en el rango de edad de 12 a 18 años, con una participación del 26,5%, seguido de la franja de 18 a 24 años (23%), mientras que los usuarios de 25 a 34 años tienen una participación del 17,3% y los de 35 a 44 años, del 12,3%. Entre los diversos usos que se le dan a Internet se encuentran la obtención de información (58,4%), la comunicación (57,4%), como apoyo a la educación/capacitación (35,7%), entretenimiento (28,1%), operaciones bancarias en línea (2,6%), para interactuar con el gobierno (1,2%)⁸⁶.

De acuerdo con un informe sobre hábitos de los usuarios en Internet realizado por la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) que reseñan Gómez y Sosa Plata (2011), entre las actividades sociales online más populares se encuentran enviar mails (75%), mensajería instantánea (59%), chatear (45%), compartir videos y fotos (41%) y el uso de blogs (20%), el medio tradicional más consultado en Internet sigue siendo el diario con el 17% de la preferencia. El 37% lee noticias nacionales online y el 33% internacionales. Los autores también se refieren a las métricas de Comscore para 2010 que contemplan los sitios más visitados por usuarios únicos en Internet. Lideran la lista los sitios de Microsoft, seguidos de los de Google, Yahoo, Facebook, wikimedia, wordpress, Mercado Libre, Batanga (radio por internet), Taringa y la red social Hi5.

Del panorama de mercado respecto de las condiciones de acceso y penetración de la TV

(abierta y paga), el celular y la banda ancha se desprende que el escenario digital en México es una realidad solo para unos pocos que pueden pagarlo. El consumo de medios digitales se concentra en las ciudades más ricas del país. Basta recordar que sólo el 15% de los hogares cuenta con equipamiento digital y el rol del Estado está más cerca de la generación de condiciones para el desarrollo de las empresas que para la promoción de políticas vinculadas a extender el acceso a las tecnologías por parte de la población. En este sentido cabe recordar que el país fue el primero a nivel regional en adoptar una norma para TDT en 2004, sin embargo el despliegue se está dando de forma muy lenta, con el ritmo que impone el sector industrial privado. Por su parte, la telefonía móvil, que junto con la TV abierta son las tecnologías que más se han masificado entre la población, presenta niveles de penetración del 84%, bastante inferiores respecto de Argentina, Brasil y Venezuela (rondan el 100%).

Como rasgos positivos se puede señalar el gran crecimiento de la penetración de la banda ancha y la TV paga (vinculada al descenso en los abonos). Respecto de los accesos residenciales de banda ancha fija, México supera los indicadores de Argentina, Venezuela y Brasil. Mientras que en el caso de la TV paga, si bien no alcanza niveles tan elevados como los de Argentina (70%), el hecho de contar con un 40% de penetración del servicio resulta alentador ya que la población suele adquirir paquetes que incluyen cable e Internet. Todo lo anterior, constituye una oportunidad para el pasaje de contenidos televisivos a Internet.

A continuación se analizará la estrategia digital de Televisa que, de las pantallas analizadas anteriormente, lidera los segmentos de TV abierta y paga.

5.4.1. Grupo Televisa

El Grupo Televisa cuenta con una gran diversificación ya que tiene incidencia en la producción y distribución audiovisual (TV abierta, paga, video, cine y radio), la producción y distribución editorial (revistas), la producción y distribución discográfica, la organización de espectáculos y eventos deportivos y producción y distribución de contenidos en Internet (Mastrini y Becerra, 2006). De acuerdo con datos del balance anual correspondientes al 2010, el grupo reportó ingresos por US\$ 4.568 millones. Si bien el crecimiento se atribuye a los segmentos de Cable y Telecomunicaciones, las operaciones de Sky y Exportación de programación, el negocio de la TV abierta sigue siendo el más importante ya que representa el 39% de las ventas totales del grupo y aporta el 46% de utilidad. Asimismo los canales de Televisa cuentan con una participación en la audiencia del 70,5% en horario estelar de acuerdo a lo consignado en el reporte de resultados⁸⁷.

La historia de Grupo Televisa comenzó en la década de 1930, con la fundación de la

Xet Radio, en la Ciudad de Monterrey por Emilio Azcárraga Vidaurreta. En 1955, se creó Telesistema Mexicano (canales 2, 4 y 5) que, en 1973 se fusionó con Televisión Independiente de México (canal 8) dando lugar a la creación de Televisa, dirigida por Emilio Azcárraga Milmo tras la muerte de su padre Emilio Azcárraga Vidaurreta. Durante la década del 90 se produjo la expansión internacional de Grupo Televisa con la adquisición de una participación en Univision (el canal estadounidense de habla hispana), la asociación con otros grupos como Cisneros de Venezuela y la titularidad de emprendimientos como Megavisión en Chile o ATB Red Nacional de Bolivia (Mastrini y Becerra, 2006). A su vez, Televisa compró la editorial Grupo América convirtiéndose en la empresa de publicaciones en español más grande del mundo.

Con la muerte de Emilio Azcárraga Milmo en 1997, su hijo Emilio Azcárraga Jean queda al frente de Televisa.

En la actualidad, Grupo Televisa es un conglomerado de medios con presencia en TV paga a través del operador satelital Sky (cuenta con el 58,7% de las acciones), las empresas de TV por cable Cablevisión, Cablemás y TVI. Entre todas tienen una participación de casi el 50% del mercado. En televisión abierta, el Grupo opera cuatro canales en México (El Canal de las Estrellas, FOROtv, Canal 5 Reinventa y Galavisión), a través de 258 estaciones afiliadas en todo el país. Además es líder a nivel mundial en producción de contenido en español para televisión. A nivel internacional, posee el 40% de las acciones del canal español La Sexta. A través de Televisa Networks, produce, distribuye y comercializa más de 30 señales en el exterior y con TuTV (compañía formada por Televisa y Univision) ofrece a operadores de cable y satélite en Estados Unidos cinco canales de Televisa.

El Grupo también participa de la industria radiofónica con Televisa Radio y de la industria cinematográfica a través de Televisa Cine, que produce películas a través de sus casas productoras San Angelito Films y Chapultepec 18 y distribuye en México y Estados Unidos a través de Videocine. También participa de la industria fonográfica con Televisa Música, responsable de los contenidos musicales de los programas y eventos producidos por el Grupo. En el área editorial, Televisa Editorial produce y distribuye más de 178 títulos de revistas bajo 117 marcas diferentes. En la industria de telecomunicaciones cuenta con Bestel y busca incursionar en la telefonía móvil a través de una alianza con Iusacell, compañía participada por Salinas (dueño de TV Azteca, la segunda cadena televisiva de México). La Comisión Federal de Competencia (CFC) aún no ha anunciado oficialmente si aprueba o no esta operación⁸⁸, cuyo riesgo es la lesión a la competencia por el papel dominante que tienen los consorcios en la producción y distribución de contenidos y en la captación de publicidad. Adicionalmente, de aprobarse la alianza, Televisa podría convertirse en la primera empresa en brindar servicios de Cuádruple Play (televisión, internet, telefonía fija y

móvil) a nivel nacional. Durante 2010, la compañía ya lo había intentado a partir de una sociedad fallida con Nextel para participar en la licitación de frecuencias en la banda de 1.7 Gigahertz, para brindar servicios de Internet⁸⁹.

Configuración organizacional

El área de Televisa encargada del mundo digital se denomina “Vicepresidencia Digital y Nuevos Medios” y fue creada en mayo de 2011. Dentro de la vicepresidencia se encuentran tres áreas:

- ☐ Televisa Interactive Media Services (encargada de la estrategia y planeamiento de las operaciones integradas para TV e Internet).
- ☐ Televisa Consumer Product (encargada de licencias y DVD).
- ☐ Animación.

Previo a la creación de la Vicepresidencia, la estrategia digital tenía rango de Dirección General, que respondía al área de Finanzas. Por el contrario, en el organigrama actual, la Vicepresidencia Digital y Nuevos Medios forma parte del equipo de Televisión propiamente dicho. Según explican fuentes de la empresa, la decisión del cambio tuvo que ver con la relevancia que fue adquiriendo el mundo digital y la necesidad de integrarlo a los productos televisivos del grupo, que no sea una unidad de negocio (una filial), sino parte integral del producto de televisión.

Descripción de producto/servicio

Televisa Interactive Media Services se encarga desde el año 2000 de la creación de la web de cada televisora del grupo, de sus programas, de la transmisión en vivo y en VoD de los contenidos, así como también del desarrollo de aplicaciones para que el material esté disponible en plataformas móviles como iPhone, iPad, iToch, así como también para los celulares con sistema operativo de Symbian (creado por una alianza de empresas entre las que participan Nokia, Sony Ericsson, Motorola, entre otros) y Research in Motion (Blackberry), aunque en menor medida. Adicionalmente existen acuerdos para poner a disposición el contenido de Televisa en televisores conectados como Samsung y Bravia. Cuando se ingresa a la aplicación del televisor, en el *walled garden* (jardín cerrado) está el contenido de Televisa en VoD.

Las unidades de negocio de Televisa Interactive Media (TIM) son: Esmas.com, Esmas móvil, t-volución, televisadeportes.com, t-empleo.

- ☐ Esmas.com es el portal horizontal de contenido y servicios por Internet que cuenta

con más de 120 portales interactivos con los contenidos exclusivos de Televisa.

- Esmas móvil está dedicado a la comercialización de contenidos a través de telefonía móvil mediante un modelo de descarga de tonos y fotos, participación en promociones, entre otras cosas.

- t-volución es el portal de video premium de Televisa. A diferencia de los demás portales cuyo contenido es gratuito, este servicio es por suscripción.

- televisadeportes.com es el sitio de deportes.

- Templeo: es un portal destinado a la búsqueda de empleo.

Al ingresar al portal Televisa.com se puede acceder a más de 100 portales con contenido disponible de los últimos 14 días a través de las secciones de:

- Programas: se despliega la programación de cada uno de los canales de Televisa tanto de TV abierta, como paga así como también hacia el exterior: El Canal de las Estrellas, Foro TV, Canal 5, Galavisión, canales pagos y canales regionales.

- Videos: sección de videos clasificados por género (telenovelas, noticieros, deportes, programas, TV en vivo, espectáculos, etc). Desde esta sección también se puede acceder a los videos más populares así como a Coca-Cola TV, un sitio auspiciado por la compañía de bebida cola, donde se pueden encontrar videos sobre música, fútbol, entretenimiento (por ejemplo, moda).

- Horarios: grilla de programación por canal.

- Canales: posibilidad de acceder al sitio de los distintos canales de TV abierta y señales de TV paga.

Los portales del Grupo reciben 26 millones de visitas por mes. Se distribuyen 5.000 videos en vivo entre capítulos de novelas y videos cortos por mes referidos a las categorías de noticias, deportes, espectáculos y eventos especiales. En el caso de las novelas, los capítulos se suben a Internet al día siguiente *“para proteger el negocio de la pantalla de TV”*. Se visitan 18 millones de videos de novelas por mes y 200.000 vistas por cada capítulo de novela por día. Cada visita tiene una duración promedio de 31 minutos de acuerdo a cifras de enero de 2011⁹⁰.

En cuanto a la posibilidad de participación de la audiencia, en todos los portales se pueden dejar comentarios así como también es posible hacerlo a través de Twitter y Facebook, éste último cuenta con 700.000 seguidores de deportes y 560.000 de noticieros. A pesar de que la estrategia de Grupo Televisa consiste en que todos los programas del grupo tengan presencia en las redes sociales (herramientas de socialización), se intenta llevar las discusiones sobre los programas a los blogs y foros propios del/los portales (herramientas de discusión).

Modelo de negocio digital

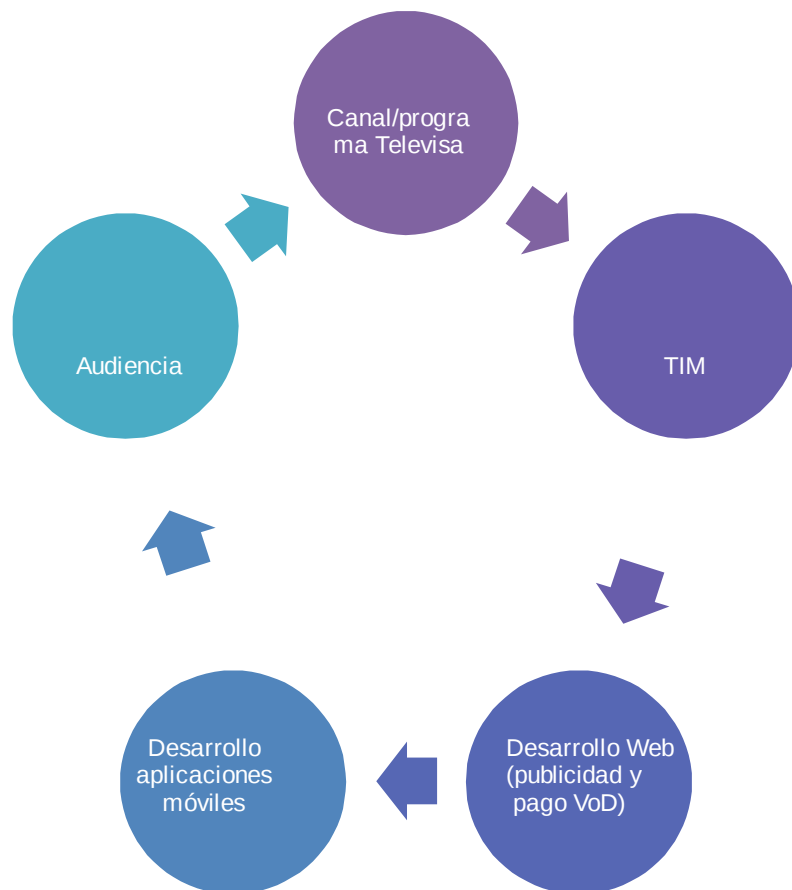
Del total de facturación del Grupo, el área de Interactive Media representa el 7%, de acuerdo con datos del balance de la empresa. La publicidad es el principal modo de financiamiento del sector digital, aunque también se combina, en menor proporción, con servicios de video por suscripción, como es el caso de t-volución. *“El 60% de los contenidos se financian por publicidad y el 40% a través de contenidos de pago como por ejemplo el contenidos en VoD y servicios para celulares como SMS premium”*, aseguraron en la compañía.

Se promueve un modelo de explotación del contenido mediante la estrategia de extensión según la clasificación de Jenkins (2006). El contenido debe poder adaptarse a cualquier plataforma en un modelo de explotación de 360° para que esté en la web, en el móvil, en mobile web, PC, connected TV. Incluso se genera contenido exclusivo para la web y se trabaja en *cross promotion*.

Cadena de valor

Televisa se encarga de la creación de contenidos para sus canales y programas de TV. Televisa Interactive Media Servicios toma a su cargo el desarrollo y posterior administración del contenido en Internet a través de Esmas.com (financiado por publicidad) y de t-volución (VoD pago). Asimismo se encarga del modelo de aplicaciones móviles. Finalmente, el contenido llega a la audiencia a través de múltiples pantallas: TV, web y celular.

La cadena de valor de Grupo Televisa se puede sintetizar del siguiente modo:



Fuente: elaboración propia

A modo de síntesis del desarrollo expuesto para el caso de Televisa se puede decir que a nivel organizacional, a diferencia de los demás grupos analizados hasta aquí (Telefónica, Clarín y Globo) que impulsaron sus áreas digitales entre 2005 y 2010, Televisa viene trabajando activamente a través de Televisa Media Services desde el 2000. El reciente cambio de estructura para que el área digital pase de depender de Finanzas al área de Televisión propiamente no hace más que reforzar la importancia asignada dentro del grupo a la adaptación de sus contenidos a múltiples soportes. En lo referente a contenidos ofrecidos en el portal, su estructura presenta similitudes con la de Grupo Globo en el sentido de que se trata de un portal horizontal de contenidos y servicios con acceso en su interior a múltiples sitios de contenidos del grupo. Sin embargo, a diferencia de Globo, el foco del portal de Televisa son los contenidos de entretenimiento vinculados a la televisión abierta y señales de pago.

En cuanto a la estrategia para celulares, mientras que Televisa (al igual que Globo) desarrolla aplicaciones complejas a partir del contenido televisivo, la presencia móvil de Clarín (Canal 13) y Telefónica (Telefé) se limita a descargas y juegos a través de mensajes de número corto.

En lo referente al modelo de negocio, se basa en la publicidad mayoritariamente y, en

menor medida en modelos transaccionales para contenido en celulares y VoD. Por último, la cadena de valor presenta similitudes con la de Clarín ya que existe una unidad generadora del contenido (Televisa) que acude a un área (TIM) para el desarrollo y administración de los contenidos en la web.

5.5. Venezuela

Venezuela cuenta con 29.767 millones de habitantes y la tasa de pobreza se ubica en el orden del 27,4%, de acuerdo con las cifras del Instituto Nacional de Estadística (INE).

En el país se advierte una contradicción entre los indicadores económicos y los de desarrollo de telecomunicaciones ya que a pesar de la caída del PBI (en 2009 la economía tuvo un crecimiento negativo de -3,2%, en 2010 de -1,5% y recién en 2011 alcanzó un crecimiento positivo de 2,8%) e incremento de la inflación (pasó del 16% en

2005 al 25% en 2011) y el desempleo (disminuyó del 12,2% en 2005 al 7,4% en 2008 y luego comenzó a incrementarse nuevamente hasta llegar al 8,1% en 2011), crecen los accesos de telefonía fija, móvil y banda ancha. En este sentido, la influencia del operador estatal es decisiva en las condiciones de accesibilidad.

Macroeconomía	Unidad	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Fuente
PIB Corriente	US\$ millón		144.128		183.221			309	FMI
Variación PIB Constante	%		10,3%	9,9%	8,8%	5,3%	-	2,8	FMI
PIB per Capita Ajustado (PPP)	US\$	9.992	1.110	12.189	12.860			12.	FMI
Inflación	%	16,0%	13,7%	18,7%	30,4%	27,1%		25,	FMI
Desempleo	%	12,2%	10,0%	8,5%	7,4%	7,9%		8,1	FMI

Demografía	Unidad	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Fuente
Cantidad de Habitantes	# mil	26.430	26.960	27.500	28.050			29.	FMI
Cantidad de Hogares	# mil	5.746	5.861	5.978	6.098	6.220		6.4	CEPA

En los últimos 5 años Venezuela ha presenciado cambios significativos en la industria de medios y telecomunicaciones. Por un lado, en 2007 tuvo lugar la nacionalización de la empresa de telecomunicaciones Cantv que, actualmente, es dominante en telefonía fija con el 80% de participación de mercado, líder en telefonía móvil con más del 40% del mercado y recientemente lanzó servicios de TV por DTH que cuenta con 2.000 abonados⁹¹.

Se advierte la consolidación del poder comunicacional en manos del Estado que se refleja no solo con la nacionalización de Cantv sino también en materia televisiva ya que en 2006 el Estado adquirió la señal de CMT para convertirla en la señal local de Telesur⁹²; creó las señales estatales Teves⁹³, Vive TV, ANTV, Ávila TV, entre otras. Asimismo se realizaron importantes inversiones para que Venezolana de Televisión (VTV) y Radio Nacional de Venezuela tengan alcance nacional (Castro, 2008b).

A diferencia de las tendencias de los demás países de la región, la telefonía fija en Venezuela creció a razón de 1 millón de líneas por año entre 2005 y 2009, pasando de 62,8% de penetración en hogares en 2007 al 110% en 2009. En 2010 y 2011 se observó una desaceleración en el crecimiento con 400.000 líneas nuevas. En telefonía móvil existen casi 29 millones de clientes, lo que supone una penetración del 100%, el doble respecto de 2005. Al igual que en los demás países de la región que se han reseñado hasta ahora, la

gran mayoría de suscripciones son de prepago (88%). Movilnet (de la estatal Cantv) es el principal jugador del mercado, seguido de Movistar y Digitel. Todos cuentan con redes de tercera generación. Se calcula que en el país hay más de 3 millones de *smartphones* (teléfonos inteligentes), que representan el 12% del total de teléfonos en uso en Venezuela. El país es uno de los mercados más importantes de América Latina en la comercialización de dispositivos, especialmente Blackberry. En el primer semestre de 2010, Venezuela compró el 7% de los más de 7,9 millones de smartphones que se despacharon en América Latina⁹⁴.

En lo referente a Internet, se triplicaron los usuarios entre 2005 y 2010 pasando de 3,3 millones a 10,8 millones. Las suscripciones de banda ancha también siguieron esta tendencia ya que de 350.000 clientes en 2005 se llegó a 2,7 millones en 2010, lo que representa una penetración en hogares casi del 40%.

La televisión abierta está presente en el 90% de los hogares, mientras que la TV paga cuenta con 2,6 millones de suscriptores y una penetración en hogares del 37,4% (el doble respecto de 2005). Las principales compañías son DirecTV y Movistar con DTH y, con tecnología de cable, Intercable, NetUno, Supercable, Cable Hogar, entre otras. Una de las situaciones que puede obstaculizar el desarrollo de la industria tiene que ver con el incremento en la inflación y las limitaciones cambiarias, que dificultan la compra de equipos pero también la repatriación del dinero en el caso de empresas extranjeras presentes en el país.

Telecomunicaciones		Unidad	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Fuente
Telefonía Móvil	# mil	12.496	18.789	23.820	28.200	29.600		28,1	CONA
Banda Ancha Fija	# mil	350	530	850	1.300	1.800		2,7	CONA
TV Paga	# mil	1.118	1.336	1.608	1.929	2.193		2,6	CONA

Teledensidad (habitantes)		Unidad	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Telefonía Móvil	%	47,3%	69,7%	86,6%	100,5%	103,5%		96,1
Banda Ancha Fija	%	1,3%	2,0%	3,1%	4,6%	6,3%		9,1
TV Paga	%	4,2%	5,0%	5,8%	6,9%	7,7%		8,7

Penetración (hogares)		Unidad	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Telefonía Móvil	%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.		n.a.
Banda Ancha Fija	%	6,1%	9,0%	14,2%	21,3%	28,9%		41,1
TV Paga	%	19,5%	22,8%	26,9%	31,6%	35,3%		40,1

TV abierta

La industria televisiva venezolana está dominada por el Grupo Cisneros, que concentra el mayor porcentaje de audiencia (35,6%).

La televisión es el medio que recibe mayor inversión publicitaria. De acuerdo con el informe de Inversión Publicitaria elaborado por la Federación Venezolana de Agencias de Publicidad (FEVAP), durante 2010 la industria movió US\$ 1534 millones, de los cuales, el 32,25% fue para televisión, seguido de la prensa (24,01%), el marketing directo

(10,46%), radio (10,22%), publicidad exterior (8,6%), revistas (7,6%), Internet (5,91%) y cine (0,82%)⁹⁵.

AGB Nielsen, empresa privada encargada de la medición de audiencia en Venezuela, difundió que, durante 2009, la tendencia en el encendido promedió el 12,1%, mostrando un leve crecimiento (1,7%) respecto de 2008. El tiempo promedio diario dedicado por cada individuo a ver televisión durante 2009 fue de 324 minutos entre lunes y viernes, y de 342 minutos en fines de semana. Maracaibo y Caracas son las ciudades que consumen el mayor número de minutos por persona, mientras que Barquisimento, la de menor consumo (345 minutos diarios las primeras frente a 275 minutos, la última).

Respecto de la estructura programática de los canales, las telenovelas son las preferidas⁹⁶.

Como ya se mencionó Venevisión (Grupo Cisneros) domina la audiencia con un share de 35,26%, seguido de Televen (Franklin Duran y Omar Camero) con el 16,34%; la estatal VTV con el 5,31%, el canal deportivo Meridiano con el 2,81%; TVes con el 1,75%, Canal I con el 0,83%, La Tele de Venezuela y Telesur con el 0,63% cada uno. Por su parte, los canales de TV paga tiene un share de audiencia del 24,57% (AGB Nielsen).

Respecto de la digitalización de la TV abierta, si bien el país adoptó la norma japonesa ISDB-T para la migración a digital en octubre de 2009, por el momento, no hay desarrollo en la materia por parte de los canales públicos ni privados. Se preveía que el despliegue de TDT comenzara en 2011, inicialmente en 5 ciudades (Caracas, Puerto Cabello, Maracay, Maracaibo y Valencia) que abarcan el 33% de la población del país. Actualmente, los investigadores del Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Telecomunicaciones (CENDIT) están trabajando en el diseño del prototipo de set top box.

TV paga

La medidora de audiencia AGB Nielsen explica en su informe sobre hábitos y tendencias televisivas 2009 que las señales de mayor audiencia en la TV paga son RCTV Internacional, seguida de Venvisión Plus, Discovery Kids, Disney Channel, TNT, Nickelodeon, Cartoon Network, Fox, Golden y el Canal de las Estrellas.

A diferencia de la TV abierta donde el proceso de migración digital aún no ha comenzado, en la TV paga ya tiene un desarrollo por parte de operadores como DirecTV, líder en participación de mercado (43,7%), Inter (31,7%), NetUno (8,1%), Supercable (4,9%) y Movistar (2,5%)⁹⁷. De acuerdo con estimaciones de mercado, de un total de 2,6 millones de suscriptores a la TV paga, habría 1,3 millones que reciben un servicio digital y 650.000 clientes que cuentan con señales HD⁹⁸.

En el país se encuentran ampliamente desarrolladas las ofertas paquetizadas de Doble,

Triple o cuádruple play (con telefonía móvil) por parte de los mayores jugadores del mercado como Inter, Movistar, Supercable, NetUno, entre otros.

Banda ancha

Como se dijo anteriormente, los accesos a Internet se triplicaron entre 2005 y 2011 y en eso mucho ha tenido que ver la acción del Estado, promoviendo las condiciones para garantizar una mayor accesibilidad. En este sentido se puede mencionar el lanzamiento en 2008 del satélite Simón Bolívar o Venesat I, a partir del convenio entre los gobiernos de China y Venezuela (de Moraes, 2011), así como también la construcción de un cable submarino entre Venezuela y Cuba⁹⁹.

Cantv es el principal ISP del país con más del 70% del mercado, seguido por Inter y Supercable.

Un estudio sobre tendencias digitales realizado por Datanálisis en 2006 reveló que la mayoría de usuarios se conectan en cibercafés (64%), el 26% lo hace en hogares, el 21% en empresas, 14% en infocentros y el 11% en centros de estudio (Castro, 2008b). La búsqueda de información constituye el principal uso que le dan los venezolanos a Internet (63,7%), seguido de enviar y recibir correos (61,4%) y chatear (24,2%)¹⁰⁰.

Según el estudio "Audiencias Digitales", realizado por Tendencias Digitales en 2011, las páginas más visitadas en el país son las noticias en la Web y las redes sociales. Google, Facebook y Twitter son las páginas más visitadas en Venezuela, así como también YouTube, Windows Live, Mercadolibre, Noticias 24, El Universal, Yahoo y Globovisión. Respecto del tiempo que cada internauta pasa en las páginas, Facebook ocupa el primer lugar, seguido de Google y en tercer lugar se ubica YouTube. Los sitios de noticias más visitados a nivel nacional son Noticias 24, El Universal, Globovisión, El Nacional, y Noticiero Digital¹⁰¹.

A partir de todo lo apuntado hasta aquí se puede concluir que Venezuela presenta buenas perspectivas para el desarrollo de una industria digital convergente. Como ya fue señalado, en el país se observa un fenómeno curioso y singular en toda la región por el cual las tendencias negativas de la economía (caída del PBI, inflación, desempleo) parecieran quedar ajenas al desarrollo de las telecomunicaciones. La injerencia del Estado (a través de la empresa de telecomunicaciones Cantv) sin duda se constituye como un factor positivo en las condiciones de accesibilidad a los bienes y servicios culturales, aunque queda como tema pendiente comenzar con la implementación de TDT.

Se destaca en el país la alta penetración de celulares (aunque menor que en Argentina y Brasil). A pesar de ser en su mayoría líneas prepagas, los teléfonos inteligentes (*smartphones*) representan el 12% del total, lo cual contribuye con el desarrollo de los

accesos a banda ancha a través de la tecnología móvil. A lo anterior se suma el alto grado de penetración de accesos fijos residenciales (uno de los más altos de los países analizados luego de México) y de TV paga que, aunque con menor incidencia en los hogares que en Argentina y México, cabe destacar que casi la mitad de los suscriptores reciben un servicio digital (1,3 millones de clientes sobre un total de 2,6 millones de abonados).

Tomando como marco de referencia todo lo antedicho, a continuación se analizará la estrategia digital de Grupo Cisneros, líder en audiencia y facturación en televisión abierta.

5.5.1. Grupo Cisneros

Grupo Cisneros fue fundado en 1920 en Venezuela por el empresario Diego Cisneros. En la actualidad, el grupo es presidido por Gustavo Cisneros quien, según la revista Forbes, ocupa el puesto 201 en el ranking de los multimillonarios del mundo con un patrimonio neto estimado en US\$ 4.200 millones.

El Grupo participa de los sectores de medios de comunicación, entretenimiento, telecomunicaciones y productos de consumo como alimentos y cervecería. Asimismo es propietario del equipo de béisbol profesional, Los Leones de Caracas y cuenta con la embotelladora más grande de Sudamérica gracias a un acuerdo suscripto a fines de la década del 90 con Coca-Cola (Mastrini y Becerra, 2006).

Cisneros incursiona en el área de medios en 1960 con la adquisición de Venevisión. En las décadas del 80 y 90, el Grupo consolida su expansión internacional a través de Venevisión Internacional para la venta de producciones en el mercado hispano de Estados Unidos, así como también a través de la participación en medios fuera de Venezuela como Chilevisión (Chile), Caracol (Colombia), la cadena norteamericana Univisión, y la señal de Galavisión destinada al público de habla hispana en Estados Unidos. A su vez, en alianza con America On Line, Cisneros crea AOL Latin América para la provisión de Internet y controla el portal “El sitio” uno de los más visitados en lengua castellana (Castro, 2008b).

La dimensión conglomeral del Grupo se advierte en su presencia en el sector de telecomunicaciones a través de Americatel, un servicio de interconexión de comunicaciones digitales y telefonía larga distancia en Venezuela. También está presente en la industria televisiva con Venevisión, el canal de TV abierta de mayor audiencia; en el área de TV paga participó hasta 2007 de DirecTV y cuenta con canales de TV por suscripción de distribución internacional como Venevisión Plus, Venevisión Continental, Vene movies (canal de películas en español), entre otros. A su vez, a través de Venevisión Internacional se encarga de la producción y distribución de contenido televisivo y música en el exterior.

En la industria musical está presente con Vene Music que produce, promueve y distribuye música latina de distintos géneros, incluyendo temas de producciones televisivas de la Organización Cisneros. En lo referente a la producción de contenidos tiene su productora Venevisión Productions. Recientemente se desprendió del agregador de contenidos DLA, pero es el dueño de Claxson que tiene señales como Space, I-Sat, Infinito, Uniseries, Jupiter Comic y el canal para adultos Venus. Es dueño del agregador de contenidos para celulares Latcel y a través de Venemobile ofrece contenidos propios y de terceros para la distribución en plataformas inalámbricas. Adicionalmente, Cisneros participa del negocio de la edición y distribución cinematográfica a través de Venevisión International Film Distribution.

Configuración organizacional

New Media Distribution se creó en 2008 como área encargada de la comercialización de los contenidos de Venevisión en Internet y en teléfono móviles. Tanto Venevisión como Venevisión Internacional tenían su área digital.

Recientemente, en octubre de 2011, se creó una nueva unidad de negocio con el objetivo de crear una única estructura digital por la que todos reportan al *Chief Digital Officer* (Jefe de la Oficina Digital).

Desde Grupo Cisneros, el valor asignado a lo digital comenzó a desarrollarse desde el 2000 con la creación de un joint venture con AOL para América Latina, así como también con la creación de Claxson y DLA (recientemente vendida a América Móvil). Sin embargo, las acciones sobre el área digital eran consideradas como algo separado del negocio tradicional de TV que solo contaba con un departamento de Internet que venía funcionando desde 1998. Venevisión contaba con una página web pero era una herramienta de soporte que se limitaba a la difusión de la grilla de programación de modo informativo. No era un área de negocio como sí pasó a serlo desde 2008.

Descripción de producto/servicio

El área digital de Grupo Cisneros se basa en dos pilares: apoyo y explotación del negocio tradicional de TV y los nuevos negocios. En el primer caso, se produce nuevo contenido y nuevas experiencias para conectar con las audiencias. Se desarrollan productos relacionados a la TV tradicional para difundir en Internet, tabletas, móviles. En el caso de los nuevos negocios, el Grupo está incursionando en una red de publicidad móvil en América Latina que consiste en la inserción de banners de publicidad en el contenido que se transmite por celulares. El negocio reside en que Cisneros se convierte en una suerte de agregador acumulando muchos banners de *publishers* para poder ofrecerlo a clientes y crear un *Add Network*, es decir, el proceso de intermediación por el cual Cisneros reúne muchos anunciantes y los pone en contacto con operadores.

En lo referente al pasaje de la programación de TV a Internet, el contenido no sólo está disponible en el portal de Venevisión sino que además está presente en YouTube (con 25 millones de visitas al mes) y MSN de forma autorizada. En el caso del portal del canal, los fans de los programas buscan que el mundo online les mejore la historia o la información sobre la realización de su programa favorito, por eso se crean contenidos exclusivos para la web como escenas no vistas o bloopers. Algunas veces, el contenido adicional surge a partir del interés de un anunciante, por ejemplo, Blackberry auspiciaba un videoblog que hacía un personaje (como si fuera real) de una de las novelas de mayor audiencia.

El portal Venevisión.net se organiza de acuerdo a las siguientes secciones:

- ☐ Canal: información institucional sobre la historia del canal, su misión y objetivos.
- ☐ Programas: se puede acceder al portal de cada uno de los programas que se emiten en la TV abierta.
- ☐ Estrellas: se presenta a cada uno de los artistas del canal con una ficha con sus datos y fotos.
- ☐ Descárgalo: calendarios anuales con fotos de los artistas del canal.
- ☐ Noticiero: acceso al portal de noticias del canal. Llama la atención que parece el portal de un diario, que tiene video sobre las noticias pero no se transmite el noticiero que sale al aire.
- ☐ Programación: grilla de programación publicada de modo institucional.

En la *home page* se anuncian los programas de mayor rating como eventos deportivos, la novela de la tarde y el programa de chimentos. También se puede ver “lo último”, es decir, los videos más recientes de la novela de la tarde y la de la noche. Además suele haber alguna encuesta sobre alguno de los programas y sus personajes, así como una sección del noticiero sobre “periodismo ciudadano” y la posibilidad de descargar fotos de las estrellas del canal.

En lo que respecta a las páginas web de cada uno de los programas, todos se organizan de manera similar. Se presenta una sinopsis del programa, la sección personajes/elenco con información de cada uno de ellos. En la sección de videos se pueden ver capítulos completos, escenas seleccionadas por tema (románticas, dramáticas, cómicas, escenas del día), entrevistas especiales, detrás de cámaras, trailers, programas especiales, promociones de TwittCam de los personajes (videochats con los artistas), sketches y bloopers. Otra sección corresponde a las fotos de los personajes y, en el caso de la novela de la tarde, hay una subsección llamada “imita”, donde la audiencia envía sus fotos emulando a algún personaje. También se pueden hacer descargas de wallpapers para el celular. Resulta llamativo que no hay programación en vivo.

Cada portal de los programas cuenta con espacios integrados en Facebook- con 2 millones de fans entre todos los programas- y Twitter, con 1 millón de seguidores. En el caso de Twitter, cada novela tiene su propia cuenta desde la que escribe saludos, comentarios y felicitaciones a la audiencia así como, de modo inverso, se muestra lo que envía la audiencia. Con la elección de Miss Venezuela 2011 se realizó un concurso de votación a través de Twitter para elegir a la Miss Internet o Miss online y hubo 1,3 millones de votos.

Adicionalmente a las redes sociales hay espacios para encuestas sobre personajes o temas del programa así como también en el caso de las novelas hay un espacio denominado “pregúntale a tu personaje” para enviarle preguntas que serán respondidas por mail. Otra forma de interacción con el público que se dio a través del online consistió

en que ellos eligieron el nombre de la novela de la tarde a partir de 4 opciones que se propusieron en una encuesta, así surgió Natalia del Mar.

En síntesis, se advierten herramientas de contribución (por ejemplo a través de la posibilidad de enviar fotos imitando a los personajes de una tira), socialización (redes sociales), discusión (video chats y blogs) y rating (encuestas).

Modelo de negocio digital

No fue posible acceder a información económica sobre la incidencia de la división de nuevos medios en el total de facturación del Grupo dado que el balance no está disponible en la web y el dato tampoco fue provisto durante la entrevista realizada para este trabajo. Sin embargo, en una entrevista realizada por el medio especializado Newsline Report, Miguel Dvorak, Presidente Ejecutivo y Director de Operaciones de Organización Cisneros y Presidente Ejecutivo de Venevisión aseguró que *“las nuevas ventanas ya empiezan a mostrar franco crecimiento. Ahora bien, con respecto a los ingresos totales, su contribución, si bien ha crecido, sigue siendo baja, pero con una tendencia positiva. Creo que las nuevas ventanas complementan las pantallas tradicionales, y que el resultado final será un crecimiento total de la industria”*¹⁰². De este modo, es posible advertir que Internet aún no ha encontrado un modelo de monetización.

El modelo de negocio digital se puede dividir en el modelo web, financiado por publicidad, y el modelo para celulares, financiado a través del pago por consumo. En este último caso, se trabaja a partir del contenido descargable como wallpapers, videoclips cortos de los programas tanto en Venezuela, como en México, Ecuador, Bolivia, Guatemala, El Salvador, entre otros. Como ya se mencionó, se está incentivando un nuevo modelo de negocio a través de venta de publicidad en el contenido para celular.

Con respecto al modelo publicitario en Internet, en el caso de Youtube y MSN se realizan acuerdos de *revenue share* (se comparten los ingresos publicitarios).

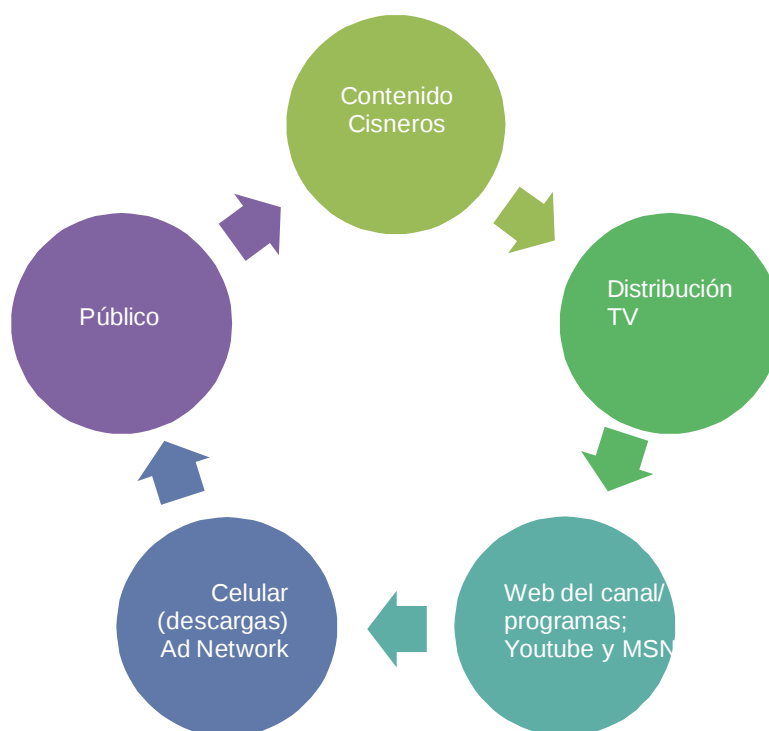
Teniendo en cuenta que la Ley Resorte en Venezuela incluye a Internet, Grupo Cisneros maneja la publicidad online como una extensión de su marca de TV.

Dependiendo del tipo de proyecto, se pueden identificar distintos modelos de acuerdo a la terminología de Jenkins. El modelo de franquicia se advierte con la programación juvenil con la posibilidad de generar distintos productos a partir de un programa de TV como discos, concursos por SMS, funciones de teatro, entre otras cosas. Un ejemplo de esto sucedió con la tira “Somos tu y yo”, producida por Venevisión y emitida de lunes a viernes entre 2006 y 2009. En términos generales es más común la estrategia vinculada a las sinergias económicas. Un ejemplo de esto fue un proyecto entre Nokia y grupo Cisneros por el cual se vincularon los contenidos de Venevisión con los dispositivos Nokia a través de aplicaciones de los programas más vistos como el concurso de belleza

Miss Venezuela y el programa de variedades “Portadas”¹⁰³. Por su parte, Nokia compró publicidad en TV abierta, cable e Internet para incentivar las descargas de dichas aplicaciones. En el caso de Miss Venezuela se hizo además *product placement*, de modo que las concursantes leían los Tweets que les enviaban en el programa Portadas a través de sus teléfonos Nokia y ellas respondían a la audiencia por SMS.

Cadena de valor

Desde la perspectiva de Grupo Cisneros, la cadena de valor no se ha modificado en la etapa de producción. Lo que se modifica es la ventana de distribución, donde aparece un nuevo ecosistema de relaciones a través de la web (propia y de terceros como youtube y MSN) y celulares para las descargas. En estos casos, si bien el financiamiento sigue manteniéndose con la misma estructura que la TV lineal (publicidad), en el ecosistema entre los actores intervinientes se producen esquemas para compartir ingresos publicitarios o por descargas en el caso de los operadores móviles.



Fuente: elaboración propia

A modo de síntesis del análisis de Grupo Cisneros se observa su incursión en el área de contenidos televisivos en Internet a partir de 2008. Al igual que en el caso de Televisa, Cisneros emprendió una adecuación en su estructura organizacional hacia fines de 2011 con el objetivo de crear una única estructura digital para todo el Grupo (en lugar de que cada unidad tenga la suya).

En términos de contenidos y servicios ofrecidos, la estructura es similar a la de Canal 13 (Clarín) y Telefé (Telefónica) ya que existe una web específica para el canal de televisión abierta desde el cual se accede a la programación. La propuesta es muy similar a los demás grupos analizados: contenido de telenovelas, noticias, deportes, contenidos en vivo y producciones especiales para la web vinculadas a la programación o personajes del canal. Respecto del modelo de negocio, al igual que Clarín, Telefé y Televisa, se basa en ingresos publicitarios exclusivamente e incorpora el modelo transaccional para celulares (como Televisa). El rasgo distintivo pasa porque Cisneros es el único de los grupos analizados que, además de en su propia web del canal distribuye sus contenidos televisivos en YouTube y MSN a través del financiamiento publicitario. A su vez el grupo está incursionando en un nuevo modelo de venta de publicidad a través del celular. Este tipo de modelo también está tratando de ser desarrollado por Clarín en Argentina pero la diferencia es que mientras este está enfocado en convertirse en *Add Network* para Internet, Cisneros apunta a contenidos en celulares. Por último, en lo referente a la cadena de valor, se observan modificaciones en el eslabón de distribución ya que a la ventana

televisiva tradicional se suma la web del canal, así como también los portales de youtube y MSN como ya fue mencionado.

6. Análisis comparativo

Hasta aquí se ha realizado un análisis de la estrategia digital de los grupos multimedia de América Latina para el pasaje de la industria televisiva a Internet. Con el objetivo de contextualizar y comprender las condiciones de producción de los grupos, además se hizo referencia a los principales cambios regulatorios que acontecieron recientemente en los países de origen de las compañías y se elaboró un panorama del mercado de telecomunicaciones. Como resultado de todo este recorrido, a continuación se establecerá un análisis comparativo a nivel de los países y de los grupos.

6.1. Países

Como contexto general, se advierte la mejora en las condiciones económicas de todos los países analizados y crecimiento acelerado de los indicadores de telecomunicaciones, aunque en la mayoría de los casos concentrado en las principales ciudades. Venezuela es la excepción en cuanto a que, como se mencionó, la caída de la economía, el aumento del desempleo y la inflación parecen no tener incidencia en el sector de telecomunicaciones que crece año tras año, probablemente por la influencia del Estado como operador de los servicios.

Si se consideran las industrias estudiadas en cada uno de los países- TV, Internet y celular- se puede concluir que en el caso de la televisión abierta, Argentina junto con Brasil lideran el proceso de migración hacia la TDT con la norma ISDB-T, en el primer caso, con fuerte injerencia del Estado y, en el segundo, el proceso se encuentra más vinculado al sector privado. México, a pesar de haber sido pionero en la adopción de una norma para TDT (la norteamericana ATSC), encuentra un despliegue más lento, ligado al ritmo que le imponen los radiodifusores con escaso interés en su desarrollo ya que apuestan al crecimiento en otros segmentos. Por su parte, Venezuela adoptó el sistema japonés para sus emisiones digitales pero aún no comenzó su migración.

En lo referente a la televisión paga, de los cuatro países analizados, Argentina se ubica en el primer lugar (cuenta con una penetración del servicio del 70% de los hogares), le siguen muy por detrás México y Venezuela prácticamente iguales (rondan el 40% de los hogares). En el caso de Venezuela resulta llamativo su elevado porcentaje de suscriptores digitales (aproximadamente la mitad del total de abonados). Por último se encuentra Brasil, que si bien incrementó su penetración en los últimos cinco años, apenas cuenta con el 24,8% de participación en hogares, la mitad que México y Venezuela y algo más de un tercio en relación con Argentina.

La telefonía móvil se caracteriza por una mayor proporción de clientes de pre-pago sobre los de abono en todos los países, lo que da cuenta de las dificultades en el acceso al

servicio a partir de la renta media de la población. Nuevamente Argentina encabeza este segmento con una teledensidad de 128%, seguido por Brasil y Venezuela (105% y

100% respectivamente) y luego se encuentra México (84%). Una vez más, al igual que con la TV paga, se destaca Venezuela por el gran porcentaje de teléfonos inteligentes (12%) frente a la media de los países analizados, que en los casos de Argentina y Brasil no llegan al 5% y en México ronda el 7%. Este tipo de tecnología móvil contribuye a los accesos a Internet.

En cuanto a la banda ancha, México es el país con mayor presencia del servicio de acceso residencial fijo (47,8%), seguido por Argentina y Venezuela (37,8% y 36,3% respectivamente) y Brasil (31%).

Los indicadores expresados, sobre todo en lo referente al acceso de banda ancha, dan cuenta de un estadio incipiente en el desarrollo de una industria digital convergente en los países analizados. Ahora bien, el panorama de mercado no es la única variable a considerar y debe ponerse en relación con las medidas regulatorias, que no necesariamente tienen un correlato con lo que sucede en los hechos, dejando patente la tensión entre el modelo de negocio y el modelo de servicio. En este sentido, como primer dato vale mencionar que Internet es en la mayoría de países (excepto por Venezuela) una plataforma sobre la cual no existe regulación, por lo cual se presenta como espacio de experimentación por excelencia. Nótese que se utilizó la palabra “experimentación” y no “oportunidad de negocio” ya que la baja penetración en relación con otras tecnologías puede resultar un escollo para lograr la masividad necesaria para generar rentabilidad, a lo que se suma la dificultad de monetización vinculada a una cultura de consumo signada por la gratuidad.

En el caso de Argentina, que como se observó anteriormente lidera los segmentos de televisión abierta digital, paga, telefonía móvil y accesos de banda ancha, la regulación para la industria audiovisual no fomentó el desarrollo de un sector convergente. Entre sus prioridades se apuntó a la democratización y la desconcentración del sector, con lo cual la convergencia quedó en un segundo plano, circunscripta a un nivel tecnológico aludido de manera muy general a través de la TV digital y el dividendo digital por ejemplo, así como también a través de la referencia a “servicios de comunicación audiovisual” en lugar de “radiodifusión”. En el plano de los actores, el ingreso de prestadores privados sin fines de lucro también debe ser leído en la clave de democratización del sector televisivo ya que no hay posibilidad de hablar convergencia de actores cuando algunos quedan totalmente excluidos (operadores incumbentes de telefonía), lo que termina por repercutir en el nivel de los servicios y genera una regulación asimétrica que se resuelve en el plano del mercado de un modo que podría lesionar la competencia ya que los operadores incumbentes recurren a sus licencias de Internet para prestar servicios audiovisuales, postulándose de todos modos como competencia en el sector, incluso con el “beneficio” de que no se les aplique ninguna de las restricciones de quienes sí están alcanzados por la ley.

Por el contrario, en Brasil, donde las condiciones del mercado son menos favorables (si bien el país lidera el proceso de migración a TDT al igual que Argentina, es el último en accesos de banda ancha y penetración de TV paga y anteúltimo en penetración de móviles), la regulación de TV paga privilegió la convergencia de actores, servicios y tecnologías al permitir el ingreso de operadores de telecomunicaciones en el mundo audiovisual. Como ya se mencionó, de este modo, se conseguirá atraer más inversiones en infraestructura (necesarias para masificar las condiciones de acceso a la población) al mismo tiempo que se resguarda la posición de los operadores históricos vinculados al sector de contenidos (Globo puntualmente).

En México, en algún sentido sucede algo similar a Argentina ya que mantiene una posición de liderazgo respecto de los indicadores del sector de telecomunicaciones (es uno de los países analizados con más accesos de banda ancha y suscriptores de TV paga y si bien tiene la menor penetración de telefonía móvil es uno de los que más accesos tiene de teléfonos 3G). En lo que se refiere a la regulación, la comparación con Argentina solo es viable en el estricto sentido de que se excluye a los operadores de telecomunicaciones incumbentes de la posibilidad de ofrecer servicios audiovisuales. Por todo lo demás, las políticas regulatorias de ambos países han tomado caminos divergentes ya que en Argentina la mayor injerencia del Estado se tradujo en un marco normativo tendiente a la inclusión de nuevos actores históricamente excluidos para fomentar la pluralidad de voces mientras que en México las últimas medidas normativas apuntaron a incrementar los niveles de concentración, brindando concesiones para proteger la posición de los actores dominantes del mundo audiovisual (Televisa y TV Azteca), por ejemplo, al permitirles prestar servicios de telecomunicaciones tanto a través de lo dispuesto por el Acuerdo de Convergencia así como con la normativa para el proceso de migración de TDT.

Por último, en cuanto a Venezuela, como ya se mencionó, sus complicados indicadores económicos permanecen ajenos al mercado de telecomunicaciones. Otro de los rasgos distintivos del país que inciden en la posibilidad de desarrollo de una industria convergente reside en la existencia de una regulación que alcanza a los medios electrónicos y establece responsabilidades a los proveedores de Internet por la difusión de ciertos contenidos. La Ley también establece la fiscalización de la programación para garantizar el cumplimiento de los porcentajes de producción (nacional, independiente, etc). Para los radiodifusores que incursionan con sus contenidos en Internet este tipo de regulación implica la necesidad de trasladar las pautas establecidas para la pantalla de TV (analógica) a la web.

A partir de todo lo anterior es posible concluir que el desarrollo de una industria digital convergente en los países que han sido estudiados se encuentra en un estadio incipiente tanto a nivel de mercado como regulatorio, donde la convergencia es contemplada solo de modo parcial (solo desde lo tecnológico aunque de manera incompleta al excluir a los operadores incumbentes telefónicos como en Argentina y México o pensando lo digital con

mentalidad analógica en el caso de Venezuela). En lo que respecta a las condiciones de mercado, la mayor injerencia del Estado, en Venezuela a través del operador estatal como prestador de servicios y en Argentina y Brasil a partir de planes de banda ancha y TDT y los planes de renovación de equipos tecnológicos a través de cuotas e incentivos, sin duda contribuirán a la accesibilidad de bienes y servicios culturales de forma más equitativa y, por ende, a la ampliación de las posibilidades de desarrollo de la industria sobre nuevas plataformas.

6.2. Grupos

Ante este escenario, los grupos multimedia han comenzado a incursionar en la puesta en línea de sus contenidos televisivos. A continuación se establecerá una comparación de la estrategia de los grupos a partir las categorías utilizadas para el estudio de cada caso, es decir: configuración organizacional, definición de producto/servicio, modelo de negocio y cadena de valor.

Configuración organizacional

La mayoría de los Grupos latinoamericanos incursionaron masivamente en el desarrollo de una estrategia audiovisual online a partir de 2008 en adelante, de forma bastante paralela a los despliegues internacionales que se reseñaron en este trabajo, por ejemplo, en Estados Unidos la explosión se dio entre 2006 y 2009.

Si bien los distintos Grupos estudiados contaban con áreas de Internet desde el 2000, el foco estaba centrado en la conectividad o una mera presencia institucional pero sin mostrar un desarrollo respecto del contenido audiovisual. Grupo Televisa en México se presenta como una excepción ya que a través de su área Televisa Interactive Services ya desde 2000 viene planteando una propuesta más dinámica en el mundo online para sus canales y programas. Sin embargo, resulta significativa la decisión de impulsar una estrategia más integral imbuida desde el área de televisión (antes dependiente de finanzas) que recién se empieza a gestar en 2011, con la creación de la Vicepresidencia Digital y de Nuevos Medios que incorpora no solo las operaciones integradas de internet y TV sino también temas de licenciamiento de contenidos y animación.

En el caso de Grupo Globo (Brasil), si bien el área de Nuevos Formatos existe desde 2001, recién en 2008 se incorporó la producción para nuevos medios y desde 2010 interactúa con el área operativa de Internet para generar un trabajo conjunto.

Respecto de Grupo Clarín y Telefónica/Telefé en Argentina, el pasaje del mundo analógico al mundo digital tuvo sus inicios en 2006 con los noticieros y luego siguieron los demás programas de los canales 13 y 11 respectivamente. En el caso de Grupo Clarín,

en 2007 se creó CMD como unidad de negocio encargada del pasaje del offline al online (diseño, lanzamiento digital y posterior administración) de todos los productos del Grupo, entre ellos, el de canal 13.

Hasta aquí se observa que tanto en los casos de Televisa, Cisneros, Globo y Clarín, grupos históricamente provenientes del mundo audiovisual, se han creado unidades de negocio específicas para llevar adelante la estrategia digital de las distintas industrias de los grupos, entre ellas, la televisión. En cuanto a Telefónica, actor por excelencia del mundo de las telecomunicaciones, los modelos difieren dependiendo si se trata del canal de televisión abierta Telefé (conquista de los 90) o de la estrategia audiovisual de Telefónica en Latinoamérica en general (donde incursiona a partir de 2006 para consolidarse a partir de 2008) y en Argentina en particular. Respecto de esta última, existe una clara alineación con las directrices de la casa matriz en España, donde desde 2005 se creó la Unidad Corporativa de Contenidos (UCC), encargada de apoyar la negociación de contenidos para Latinoamérica. Esta unidad se encuentra en estrecha vinculación con la Gerencia de Servicios Multimedia de Telefónica Argentina, nacida para impulsar la incursión de Telefónica en el área audiovisual, primero a través de la alianza con DirecTV (2009) y luego, con el lanzamiento del servicio de video por Internet On Video (2010). Por el contrario, en el caso de Telefé, no hay ningún tipo de relación con la UCC en la casa matriz. La diferencia radica en que el canal realiza sus propias producciones (no así en el caso de Telefónica en ninguno de los países en los que opera) y, a su vez, las negociaciones de contenidos se realizan a nivel local, de forma autónoma de Telefónica de España.

Como ya se ha mencionado, el primer bastión digitalizado de Telefé fueron las noticias en 2006, pero fue luego de la adopción del estándar para TDT, que dentro de la empresa se creó un área específica (Dirección de Contenidos Digitales) para liderar el proceso de migración para la producción digital en distintas plataformas.

Descripción de producto/servicio

En primer lugar cabe hacer una distinción entre los portales. Mientras Grupo Telefónica de Argentina, Grupo Clarín y Grupo Cisneros desarrollan una estrategia digital vinculada a cada producto puntual como puede ser el traslado de sus canales lineales de TV abierta (Telefé, Canal 13 y Venevisión, respectivamente) a Internet, Grupo Globo y Grupo Televisa presentan portales más complejos que contemplan y a la vez exceden la industria televisiva proporcionando acceso online a los contenidos provenientes de otras ramas de actividad en las que tienen participación (por ejemplo, el sector editorial en el caso de Globo y señales de TV paga en el caso de Televisa).

En lo que respecta al audiovisual en Internet, los portales de Globo y Televisa presentan máxima desagregación con acceso al portal del/los canales y de cada uno de los

programas. Por el contrario, el portal de Canal 13 resuelve todos los accesos a los programas de forma centralizada. En un lugar intermedio se encuentra el portal de Telefé ya que se presenta como puerta de entrada para acceder a los sitios web de los programas de mayor audiencia.

En lo que respecta al tipo de contenidos ofrecido, en términos generales es similar en todos los Grupos: programas como telenovelas, deportes, noticieros, programas de entretenimiento, producciones especiales para la web como entrevistas, cámaras especiales (detrás de escena), clips de mejores momentos, entre otros. Las producciones especiales para Internet tienden a girar en torno a los programas que se emiten por televisión.

El contenido de la televisión abierta suele estar disponible online en un período de 24 horas posterior a su emisión en lo que se denomina *catch up TV* (poder ver el programa si te lo perdiste en la emisión lineal) para evitar la “canibalización” de pantallas. Sin embargo, también hay contenido en vivo, generalmente reality shows y noticieros.

Se pueden mencionar rasgos distintivos de cada uno de los Grupos. Por ejemplo, en el caso de Clarín, en el portal de Canal 13, se ofrecen las novelas del prime time nocturno en vivo de forma simultánea a su emisión en la televisión, cosa que no ocurre con Cisneros (Venevisión), Televisa, ni Telefé que suelen subir el contenido 24 horas después (excepto los reality shows o algún videochat con artistas, entre otras).

Grupo Globo se diferencia del resto porque mientras los demás ofrecen programas completos de modo gratuito, el grupo brasileño requiere una suscripción dentro del portal para ver los programas o series íntegras.

En cuanto a las producciones específicas para la web, si bien se mencionó que en forma mayoritaria se desprenden de los programas de televisión lineal, llama la atención la reciente propuesta de Grupo Telefónica a través de Telefé con los “webisodios”, serie de ficción de menos de 10 minutos por capítulo realizada exclusivamente para Internet. La importancia de este formato reside en su estrecha vinculación con la publicidad por lo que se presenta como una fuente de financiamiento adicional a los auspicios de la TV abierta para rentabilizar la web.

Telefónica Argentina con su servicio de video por Internet On Video merece una mención aparte ya que a diferencia de todo el resto funciona en la modalidad VoD con contenidos de biblioteca, no tan relacionados con la programación de televisión abierta (aunque el catálogo incluye algunas producciones de Telefé) sino más bien con películas, documentales y recitales, mostrando más similitudes con un servicio de TV por cable.

En cuanto a las pantallas de distribución, el contenido de todos los grupos se puede ver en la PC/notebooks. En el caso de On Video de Telefónica también es posible acceder vía televisor mediante un decodificador que otorga la empresa. Grupo Televisa es el único que ya está trabajando su contenido en VoD con fabricantes de televisores conectados.

En cuanto a los celulares, ninguno de los grupos tiene una estrategia de producción especial sino que trabajan dicha pantalla a través de votaciones y mensajes de número corto (todos), contenido descargable (especialmente Cisneros) y desarrollo de aplicaciones para celulares (esto último por ejemplo Clarín, Televisa y Globo).

En lo referente a las modalidades de participación de la audiencia, salvo en el caso de On Video de Telefónica donde no hay espacios de ningún tipo, en el resto predominan las herramientas de socialización a través de las redes sociales, y de discusión, especialmente con los blogs de personajes de ficción. Adicionalmente, en el caso de Globo, en las novelas se incluye una sección denominada “hable con la dirección” para hacer consultas, críticas y aportes sobre cualquier aspecto de la novela, entre otras.

En menor medida, los distintos Grupos recurren en la web a herramientas de rating (encuestas de preferencias de personajes o programas o incluso elección del nombre de la novela de la tarde como fue el caso de Cisneros) y contribución (contenido con imagen y sonido). Respecto de éstas últimas, se advierten en pocos casos, vinculados con las noticias brindando la posibilidad de enviar contribuciones al estilo “periodismo ciudadano” que luego son subidas al portal. En forma menos frecuente se observa la modalidad de contribuciones de la audiencia en programas de entretenimiento. Por ejemplo, en el caso de uno de los programas de humor de Televisa, la audiencia es invitada a enviar videos suyos haciendo cosas graciosas.

A partir de lo antedicho vale señalar el vaciamiento político del término participación respecto de su gestación en la década del 70, cuando apelaba a la construcción de audiencias capaces de ser, a la vez, productores activos y críticos. En la actualidad se produce una simbiosis entre los conceptos de participación e interactividad cuya naturaleza pseudo democrática esconde un sentido unidireccional de la comunicación. En definitiva, se trata de espacios diseñados por la instancia de emisión (radiodifusores) tendientes a actuar como insumo de marketing para tener una acabada comprensión de la programación y propuestas con mayor aceptación que generen interés en los anunciantes. A su vez, como plantean Gripsrud (2010) y Franquet et. al. (2011) se pueden mencionar una larga tradición de formas de interacción a través de contenido generado por el usuario en los programas que poco tiene que ver con la digitalización como por ejemplo cartas al editor, faxes, manifestaciones y “nuevas formas” a partir de las posibilidades técnicas que ofrece Internet que no hacen más que reeditar a las anteriores.

Más allá del rédito económico que puedan conseguir los Grupos con su estrategia digital (lo cual aún no está claro), la presunta participación/interactividad está contribuyendo con la reproducción de marca en la red o, utilizando el concepto de Brittos (2003), generando un patrón tecnoestético¹⁰⁴ para fidelizar a las audiencias con el objetivo de crear barreras de entrada, o al menos atenuar el impacto, ante la proliferación del acceso a contenidos en Internet.

Si bien en el caso de On Video de Telefónica no hay herramientas de participación, el efecto de fidelización se produce de todas formas. Como la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual en Argentina mantiene en interdicto a las telefónicas incumbentes para ofrecer servicios de video, se aprovecha la caída de barreras de entrada en el audiovisual en Internet ofreciendo un paquete de servicios (banda ancha, telefonía y contenido audiovisual en VoD) lo cual genera una ventaja competitiva frente a los operadores de TV por cable u otras opciones de TV por internet.

Modelo de negocio digital

Ninguno de los grupos alcanza el 5% del total de facturación con sus negocios en Internet, salvo por Televisa que llega al 7%. Por el momento, para los grupos provenientes del mundo audiovisual, el modelo de financiamiento predominante en la web es publicitario, replicando la estructura de la televisión abierta. Sin embargo, en algunos casos también se advierte la incursión en opciones de abono mensual o por transacción ligado contenidos bajo demanda propios del mundo de las telecomunicaciones. Tal es el caso de Televisa y Grupo Globo (en éste último para señales pagas, para ver los capítulos completos de TV abierta y para tener funcionalidades adicionales como Wi-Fi o antispam). En cuanto a Cisneros (Venevisión) y Clarín con el portal de canal 13 basan sus ingresos en la publicidad al igual que el portal de Telefé. Por el contrario, el modelo establecido por Telefónica para On Video se basa en forma exclusiva en la suscripción y el alquiler tal cual sucede con las ofertas multicanal surgidas con la TV por cable y satelital.

Grupo Cisneros es la única de todas las compañías analizadas que además de promover los contenidos en sus propios portales autoriza la explotación en Youtube y MSN. Como esos portales también están financiados por publicidad, se realizan acuerdos de *revenue share* (se comparten los ingresos publicitarios).

A los modelos de financiamiento mencionados se van sumando de modo incipiente nuevas fuentes vinculadas a industrias conexas. En el caso de Cisneros y Clarín a través de la generación de redes de publicidad o *Add Networks* para el celular en el primer caso y en la web en el segundo. El negocio consiste en que los grupos se convierten en “agregadores” acumulando banners de distintos *publishers* para poder ofrecerlos a clientes actuando de intermediario entre los anunciantes y operadores celulares u otros portales. Por su parte, Telefé recurrió a los webisodios como una nueva fuente de ingresos publicitarios que podría servir para captar mayores inversiones en la web a partir de las restricciones establecidas para la publicidad en la TV lineal (12 minutos por hora) en la normativa argentina vigente.

En lo que respecta a los modelos para celulares, si bien ninguno de los grupos desarrolla una estrategia de producción de contenidos especial para móviles, como ya se dijo sí se incentiva el modelo de descargas (wallpapers, fotos, clips cortos, entre otras), cuyo

modo de financiamiento es de pago por consumo para lo cual se establece un acuerdo con los operadores móviles y entre ellos comparten los ingresos a partir de acuerdos de *revenue share*.

En cuanto al modelo de negocio, tomando las clasificaciones propuestas por Jenkins de extensión, sinergia y franquicia, hay que tener en cuenta que no se trata de categorías absolutas ni excluyentes. Como rasgo distintivo de esta época se observa que todos los Grupos están apostando al modelo de extensión, es decir, la explotación del contenido en todas las plataformas que sea posible, aunque por el momento, las estrategias de producción siguen centradas en la televisión lineal y, en menor medida, producciones especiales en la web pero siempre en torno de las anteriores.

Respecto del modelo de sinergias económicas, en primer lugar hay que señalar que forma parte del horizonte de los Grupos desde la década del 90 cuando consolidaron su conformación conglomeral participando de los distintos eslabones de la cadena de valor. En la actualidad, a partir de la explotación del contenido en la web se identifican casos de sinergias tanto con empresas que forman parte del mismo grupo como con compañías ajenas, pero en todo caso, dicho modelo está vinculado a reforzar el esquema publicitario. Para ilustrar se puede mencionar la existencia de secciones o portales de programas “esponsorados”, tal es el caso de Coca-Cola TV dentro del sitio de Televisa. En el caso de Grupo Telefónica se promueven sinergias entre sus propias empresas, por ejemplo, dentro de Telefé, en el portal de Gran Hermano hay una sección denominada “Clientes Speedy” donde se proveen contenidos exclusivos a sus suscriptores. A su vez, los contenidos de Telefé forman parte del catálogo del servicio On Video y sirven de insumo para las transmisiones de noticias en Terra. También es posible indicar sinergias con otras empresas ya que en el portal de Gran Hermano, Telefé cuenta con secciones auspiciadas, por ejemplo, la “sala Motorola” donde se muestran los *tweetts* de los participantes y las menciones al programa. Algo similar sucede con la sección “promo Garbarino”. Por su parte, Grupo Cisneros en ocasiones genera contenido adicional sobre algún programa a partir del interés de un anunciante, como ya se comentó Blackberry auspició un videoblog de un personaje de ficción de una de las novelas de mayor audiencia.

Por último, el modelo de franquicia se observa en productos/programas específicos como las tiras juveniles. Si bien solo fue mencionado por Grupo Cisneros es una estrategia ampliamente desarrollada por los distintos grupos ya que tienen participación en la programación (a través de sus propias programadoras o asociadas con productoras) e incluso en algunos casos cuentan con su propio sello musical (Globo y Televisa).

Cadena de valor

Para los Grupos provenientes del mundo audiovisual con presencia en todos los

eslabones de la cadena de valor, no se observan demasiados cambios en la etapa de producción respecto de la cadena de valor tradicional. La tarea sigue centrada en la generación de contenido y su programación. A partir de las posibilidades vinculadas a la digitalización, la programación se complejiza al combinar en la web el contenido generado por los usuarios (por ahora escaso y supeditado al diseño del programador) y la posibilidad de armar productos adicionales a partir de uno inicial mediante la edición y empaquetamiento. Este tipo de material tiene un costo de producción tendiente a cero ya que es resultado del prototipo realizado para televisión.

En el eslabón de distribución se observa una ampliación del rango de pantallas (interfaces) para vincularse con la audiencia: además del televisor ahora está la web e incluso los celulares, aunque con una estrategia más difusa.

Los Grupos trabajan fuertemente en la generación de marca en la red trasladando el patrón tecnoestético de la televisión lineal pero con la posibilidad de máxima segmentación al aplicarlo como sello del Grupo, del canal, del programa e incluso de personajes en el caso de las novelas, por ejemplo. Este nivel de reconocimiento permitirá que el sitio web se convierta en *Publisher* (generador de tráfico) destacado que, por su marca, brinda garantía/disminuye el riesgo para los anunciantes. De ahí que estos negocien su presencia por paquetes para distintas plataformas (TV abierta, paga y web) e incluso auspicien determinadas secciones dentro de los portales.

En la búsqueda por monetizar la cadena de valor web, si bien la modalidad de financiamiento predominante sigue centrada en la publicidad replicando el esquema de la televisión abierta, la novedad pasa por la introducción de modelos propios de la etapa de la televisión multicanal a través de una relación mercantil directa (abono mensual) entre audiencia y radiodifusor para determinados contenidos *Premium*, pero también la incursión en modelos de las telecomunicaciones del pago por consumo/descarga para contenidos VoD. Además, en la búsqueda por rentabilizar la ventana web, algunos Grupos se lanzan hacia nuevos negocios ajenos a ellos hasta el momento dentro de la industria conexas de la publicidad, ensayando en convertirse en Add Networks (redes de publicidad).

El escenario de la cadena de valor es diferente para los actores provenientes del mundo de las telecomunicaciones, históricamente interesados en el desarrollo de infraestructura. Como pudo observarse en el caso de Telefónica Argentina con el servicio On Video, el Grupo ingresa en eslabones nuevos, ajenos a su configuración tradicional, como puede ser la negociación de contenidos con terceros, la codificación y puesta a disposición en la red del contenido (actividad típica de los MSO) y el diseño de presentación del material al usuario final (programador). En Argentina, por el momento, la monetización del servicio es incierta pero, como se ha dicho, las ventajas competitivas pasan por la posibilidad de venta de paquetes de servicios y una estructura de escala ya que en otros países de Latinoamérica el Grupo ofrece servicios de TV paga en franca

competencia con actores históricos de ese sector.

Grupos	Configuración organizacional	Producto/servicio	Modelo de negocio	Cadena de valor
Grupo Clarín	CMD (2007)	programación en vivo del prime time; contenidos web especiales sobre los programas de TV; herramientas de socialización y rating; programación disponible en iPad y iPhone	Financiamiento publicitario y transaccional. Modelo de extensión	interacción entre empresa generadora de contenido (de Grupo Clarín o terceros) y CMD encargada del desarrollo y lanzamiento digital
Grupo Telefónica: Telefé	Dirección de contenidos digitales (2010)	programas completos, contenido especial para la web, noticieros y reality shows en vivo, webisodios. Herramientas de socialización, discusión y contribución.	Publicidad. Modelo de extensión y sinergia	Telefé genera contenidos. Distribución por TV, web del canal y de los programas. Producción y distribución de contenidos específicos para web
Grupo Telefónica: Telefónica Argentina	Gerencia de Servicios Multimedia (2009) en contacto con la UCC de España (2005)	más de 1.800 contenidos de biblioteca: películas, capítulos de series, videoclips, recitales, documentales y dibujos animados. Disponibles	Alquiler y suscripción	Compra de contenidos a terceros. Telefónica codifica el contenido, define la presentación al cliente y comercializa
Grupo Cisneros	New Media Distribution (2008)	Capítulos completos, escenas seleccionadas, entrevistas especiales, detrás de cámara, trailers, bloopers, videochats con artistas. Herramientas de contribución, socialización, discusión y rating. Estrategia para celulares en base a	Publicidad y transacción en celulares. Modelo de extensión y sinergia. Franquicia en productos específicos	Producción de contenidos, distribuidos en la web del canal y de los programas. Distribución por youtube y MSN. Descargas en celular y nuevo negocio de publicidad
Grupo Televisa	Vicepresidencia Digital y Nuevos Medios (2011)/Televisa Interactive Media Services (2000)	telenovelas, noticieros, deportes, TV en vivo, espectáculos, documentales, entrevistas y contenido especial para la web. Herramientas de socialización y discusión.	Publicidad y transacción (para celulares y contenido VoD). Modelo de extensión	Canal/programa de Televisa interactúa con TIM para el desarrollo y administración de los portales. Aplicaciones móviles.
Grupo Globo	Gerencia de Nuevos Formatos (2008)	telenovelas, noticias, deportes. Series web; contenido especial para la web como escenas extendidas, videoclips, contenidos de pre-view. Herramientas	Mayoritariamente publicidad. Suscripción para ver programas completos y extras. Modelo de extensión y sinergia	TV Globo interactúa con Área de nuevos negocios y CGP Internet para poner los Programas en la web con el esquema de TV

7. Palabras finales

Esta tesis se planteó como objetivo investigar el impacto que tiene en la configuración de los modelos de negocio el pasaje a Internet de la industria televisiva en el marco de la convergencia tecnológica en América Latina a partir del análisis de los 5 grupos informacionales más importantes de la región.

Como se ha mencionado, a pesar de la multiplicación de las pantallas que se disputan el tiempo de ocio, la televisión sigue siendo la industria cultural líder por excelencia en el entorno digital ya que representa el 25% del total de ingresos del “mercado de medios y entretenimiento” (ASIMELEC, 2010; Prado, 2010).

Gracias a la digitalización, el contenido televisivo de los grupos multimedia puede ser distribuido por Internet con un costo marginal muy bajo. Esta posibilidad técnica ha alentado a las empresas a realizar cambios de estrategia y crear departamentos o unidades dentro de las empresas (Doyle, 2002; Smith y Hendricks, 2010). A partir del análisis de los casos, se observó que entre 2005 y 2010, pero especialmente a partir de 2008, todos los Grupos crearon áreas para implementar nuevas tecnologías de medios a partir de una estrategia de “extensión” (Jenkins): Clarín creó CMD (2007), Telefé, la Dirección de Contenidos Digitales (2010), Telefónica de España creó la Unidad Central de Contenidos para Latinoamérica (2005), Telefónica Argentina ideó la Gerencia de Servicios Multimedia en (2009); por su parte Cisneros creó el área de New Media Distribution (2008); Globo, la Gerencia de Nuevos Formatos (2008) y Televisa, Televisa Interactive Media Services.

El gran problema que subyace es la dificultad para encontrar un modelo de rentabilización en Internet como nueva plataforma de distribución, que podría socavar el fundamento económico del negocio audiovisual. A lo largo de este trabajo se expuso que, en la mayoría de los grupos (excepto Televisa) las unidades dedicadas a lo digital o “nuevas pantallas” ni siquiera alcanzan el 5% del total de facturación. En el caso de Grupo Clarín, tal como se desprende del balance, la participación de los contenidos digitales (incluye a CMD y Gestión Compartida, unidad destinada a la tercerización de servicios) representa el 3% del total de ingresos del grupo. A su vez, de dicho porcentaje, la mayor parte proviene de la oferta de la generación de contenidos digitales y la prestación de servicios a terceros para el lanzamiento online y, en menor medida, de la publicidad en los portales. En el caso de Grupo Cisneros, si bien no se cuenta con datos de balance, su Presidente Ejecutivo admitió que las nuevas ventanas contribuyen escasamente con los ingresos totales del grupo. El hecho de que la cifra no sea divulgada públicamente refuerza su baja incidencia. En lo que respecta a Telefónica, en el caso de OnVideo (Telefónica Argentina) el servicio representa el 2% del total de la base de clientes de Speedy. Si bien se está aludiendo a suscripciones en lugar de ingresos, generalmente suele haber un correlato entre estas dos variables por lo que es posible inferir que la incidencia del servicio en la facturación aún

es insignificante. Por su parte, en el caso de Telefé, en la entrevista realizada para este trabajo, el Director de Contenidos Digitales, afirmó que en la web aún no se accede a la cuota de mercado mínima del 4% de la inversión publicitaria. Por último, de todos los grupos analizados, Televisa es el que mayor porcentaje de facturación percibe a través medios interactivos (7%), de acuerdo con datos del balance de la empresa.

Ante las dificultades de monetización en el entorno digital, además de trasladar la estructura de emisiones televisivas con financiamiento publicitario a la web, los grupos de comunicación audiovisual han comenzado a ensayar sobre nuevos modelos de negocio, aunque en muchos casos siguen girando en torno a la industria publicitaria. Para ilustrar se pueden mencionar a Cisneros y Clarín que han incursionado en Add Network (una suerte de mayorista de publicidad) o Telefé, a través de los webisodios (programas de 10 minutos realizados exclusivamente para la web). En el caso de Globo el modelo publicitario se complementa con una suscripción que se justifica no solo en la posibilidad de ver series completas y contenidos exclusivos sino además en el acceso a prestaciones adicionales como el servicio de Wi-Fi, entre otros.

La complejidad para encontrar modelos de negocio lleva entonces a preguntarse por qué los grupos analizados se interesan por tener presencia en Internet. Aquí cobra sentido retomar la hipótesis de esta tesis donde se planteó que la incursión de los grupos multimedia en la industria televisiva digital responde más a una estrategia de fidelización que de maximización de beneficios económicos. Las empresas bajo estudio se lanzan a Internet como espacio de experimentación que todavía no encuentra un modelo de negocio rentable. Sin embargo, les sirve poner a disposición sus contenidos en dicha ventana para mantener su lugar dominante en la industria televisiva logrando imponer un patrón tecnoestético (Brittos, 2003) para fidelizar audiencias. En un mundo regido por el contenido bajo demanda, la marca se convierte en el “sello de aprobación” de los contenidos (Ulin, 2010). Coincidimos con el planteo de Álvarez Monzoncillo (2011) quien sostiene que lo que buscan los principales medios es conservar a las audiencias residuales que no han visto las primeras emisiones en la pantalla grande del televisor (catch up TV). Este tipo de televisión no canibaliza ingresos, pues se emite con la misma publicidad y, adicionalmente, permite a los canales de televisión segmentar su oferta de programas y construir una marca en la red para fidelizar a la audiencia.

Uno de los mecanismos que han utilizado todos los grupos para fidelizar audiencias han sido las herramientas de socialización (principalmente redes sociales) y de discusión (foros y chats con personajes de sus tiras). En lo referente a los productos ofrecidos, a modo de ejemplo de algunas estrategias de fidelización utilizadas por los grupos, Canal 13 optó por la transmisión del prime time en vivo en Internet en simultáneo a sus emisiones en la TV lineal, en tanto Telefé apostó fuertemente a generar webs de las novelas de mayor audiencias con blogs y chats de sus personajes y Cisneros apeló al involucramiento de la audiencia a través

de propuestas como la elección del nombre de la principal novela de la tarde o la consideración de categorías inventadas por el público a través de redes sociales en la elección de Miss Venezuela, uno de los eventos de mayor relevancia del país.

A partir de todo lo antedicho algunos de los desafíos para el desarrollo de una industria digital convergente pasan por la regulación así como también en las estrategias empresariales. Las compañías temen la canibalización de soportes y el dinamismo del mercado por eso construyen jardines vallados que terminan por sumar más incertidumbre a un mercado emergente sin monetizar (Álvarez Monzoncillo, 2011).

El investigador noruego Jostein Gripsrud (2010) plantea que durante el S.XX, la televisión fue el elemento central de la esfera pública y se pregunta qué sucede a partir de la incidencia de Internet. Desde su perspectiva, los canales de TV utilizan a los sitios web como herramientas de marketing, creando comunidades virtuales con la pretensión de emular a los foros del S.XIX, pero con el objetivo de fidelizar espectadores y vender productos.

Graham Murdock (2010) plantea que el dominio cultural está conformado por tres economías: la de las mercancías, que opera a través del sistema de precio y la publicidad, quien no puede pagar tiene una experiencia cultural limitada. Por su parte, los bienes públicos se caracterizan por ser no exclusivos y no rivales, financiados por impuestos. Por último, la economía del “don” se basa en las distintas formas de compartir (a través de blogs, subir videos a youtube, publicar opiniones y recomendaciones), “cooperar” (contribuir a que los sitios sean fáciles de utilizar por otros por ejemplo, poniendo tags) y “colaborar” (proyectos colaborativos como el movimiento de Open Source o Wikipedia). Esta economía se basa en el principio de reciprocidad y la expectativa de que el tiempo y el trabajo donado será igualado por otros participantes.

A partir de esto, Murdock explica que para lograr el pasaje de una economía de mercancías a una del don, el primer paso es construir bienes públicos culturales para la era digital para desarrollar relaciones entre la nueva economía online del don y la economía de los bienes públicos. Desde su visión, los medios públicos pueden cumplir con esta tarea ya que, en la medida en que la audiencia es invitada a contribuir a la vida colectiva cultural y beneficiarse de los “dones” de otras personas, será menos frecuente que piensen en sí mismos como consumidores.

Desde una corriente liberal, el investigador norteamericano Eli Noam (2010) también plantea la importancia del estadio comunitario ya que considera que las economías transaccionales están basadas en los acuerdos de intercambio que crean las condiciones que habilitan dichas transacciones. Noam sostiene que hay que promover políticas públicas que protejan los desarrollos comunitarios de aplicaciones no comerciales dado que ese grupo de personas genera externalidades de red que pueden servir de nutriente para el próximo eslabón de la cadena. El problema de esta visión es que se incentivan las etapas experimentales para justificar el desarrollo del mercado oligopólico.

Lo cierto es que para el desarrollo integral de una industria digital convergente el rol del Estado será central para dirimir la tensión entre modelo de negocio y modelo de servicio, tanto a través de una regulación que contemple la convergencia en sus distintas aristas (tecnológica, de actores y servicios, entre otras) así como también al contribuir con el mejoramiento en las condiciones de accesibilidad a través de infraestructura y contenidos. De este modo, no solo las empresas podrán encontrar un modelo de negocio en la red sino que también al contemplar a quienes participan en el estadio comunitario de desarrollo, se contribuirá a la creación de una red de bienes públicos culturales digitales, que eviten que la esfera pública en Internet quede reducida a un lugar de venta de productos.

Notas

¹ Informe Anual 2010. Disponible en:

http://telefonica.com/es/annual_report/pdf/telefonica_ia10_esp.pdf

² Más información:

<http://www.eclac.cl/cgi-bin/getprod.asp?xml=/elac2015/noticias/paginas/5/40835/P40835.xml&xsl=/elac2015/tpl/p18f.xsl&base=/elac2015/tpl/top-bottom.xsl>

³ La concentración de la producción se define por la incidencia de las mayores empresas de una actividad económica en el valor de la producción misma. Este proceso viene acompañado por el de centralización económica que el implica que unos pocos capitalistas acrecientan el control sobre la propiedad de los medios de producción en una sociedad determinada. Mientras la concentración de la producción se produce por el crecimiento del tamaño de la empresa, la centralización del capital ocurre por crecimiento del poder de la firma (Mastrini y Becerra, 2006: 52). Para más información sobre los alcances del proceso de concentración ver: ob.cit y Becerra y Mastrini, 2009.

⁴ Con el modelo de *streaming*, el usuario recibe un pequeño segmento inicial del archivo, que es almacenado localmente en un archivo intermedio ("buffer file"). El contenido es reproducido desde esa memoria intermedia y el segmento siguiente es transferido por la red permitiendo una visualización inmediata. Solo es almacenado en la computadora del usuario el segmento del archivo que se está reproduciendo, lo cual hace imposible copiarlo (Werbach, 2010).

⁵ Las redes P2P están hechas de los recursos que miembros individuales de una comunidad en Internet ponen a disposición cuando utilizan dichas redes. El intercambio de archivos P2P surgió en 1999 a partir del servicio de distribución de archivos de música Napster, que contaba con un directorio central administrado por la empresa y luego los usuarios se transferían los archivos de modo directo. La coordinación central fue lo que causó que la empresa perdiera el juicio contra la industria de la música que reclamaba sus derechos de propiedad intelectual. En la actualidad, las redes P2P son descentralizadas al nivel del intercambio de archivos, lo cual significa que los vínculos comerciales entre miembros individuales de las comunidades peer to peer existentes y los dueños del material con copyright que está siendo compartido ha desaparecido completamente (Bourdeau de Fontenay y Pupillo, 2010). Para más información sobre las implicancias de las redes P2P en el audiovisual, ver: Noam, E. y Pupillo, L. M. (Eds.) (2010). *Peer-to-Peer Video. The Economics, Policy, and Culture of Today's New Mass Medium*. Springer: New York.

⁶ Para más información sobre los modelos de radiodifusión ver: Mastrini, G (2010): "Medios públicos y derecho a la comunicación".

⁷ "Todo lo que hay que saber de TV móvil". En Anuario Latinoamericano de Celulares 2008. Convergencialatina.

⁸ Para un estudio al respecto, ver: Bizberge (2010). Sobre el desarrollo de la TV móvil en España, ver: Casero (2011).

⁹ El autor se refiere a los gobiernos de Hugo Chávez (1998-actual) en Venezuela, Luis Inacio

Lula Da Silva (2003-2010) y Dilma Rousseff (2011-actual) en Brasil, Néstor Kirchner (2003-2007) y Cristina Fernández de Kirchner (2008-2011 y actual) en Argentina, Tabaré Vázquez (2005-2010) y José Mujica (2010-actual) en Uruguay, Evo Morales (2006-actual) en Bolivia, Michelle Bachelet (2006-2010) en Chile, Rafael Correa (2007-actual) en Ecuador, Daniel Ortega (2007-actual) en Nicaragua, Fernando Lugo (2008-actual) en Paraguay y Mauricio Funes (2009-actual) en El Salvador.

¹⁰ El grupo Abril vendió sus acciones en DirecTV y en TVA (ahora pertenece a Telefónica). Por su parte, Globo tiene el 51% de participación en Net así como también participa en forma minoritaria del operador satelital Sky, controlado por DirecTV.

¹¹ “América Móvil adquiere DLA”. Disponible en:

http://www.americamovil.com/amx/en/cm/news/2012/2012_01_06.pdf

¹² “Netflix tendría medio millón de suscriptores en Latam”. Disponible en:

<http://nextvlatam.com/index.php/5-otrs/netflix-would-record-half-a-million-subscribers-in-latam/?lang=es>

¹³ De acuerdo con cifras de Latin American Multichannel Advertising Council (LAMAC) Argentina lidera la región con una penetración de casi el 78,4% de TV paga. Le siguen Colombia con un 77,8%, Perú con 63,3% y Chile con el 56%. Más información: www.lamac.org

¹⁴ Argentina adoptó la norma estadounidense en 1998, pero la decisión fue cuestionada y suspendida en el 2000 y finalmente anulada en 2009, previo a la adopción del estándar ISDB-T. Para un estudio en profundidad, ver Bizberge, Mastrini y Becerra, 2011 y Bizberge, 2011.

¹⁵ La adopción de la norma europea en Uruguay se realizó durante el gobierno de Tabaré Vázquez (2005-2010). Con el cambio de autoridades en marzo de 2010, el nuevo presidente José “Pepe” Mujica aseguró que revisaría la decisión y en diciembre de 2010 se anunció la adopción de ISDB-T.

¹⁶ De acuerdo con cifras de Teleco.com.br en base a estadísticas de la UIT.

¹⁷ Cifras provistas por 4G Américas, una organización conformada por operadores de telefonía móvil y fabricantes de tecnología de todo el mundo cuya misión es promover la adopción de tecnologías GSM, EDGE, HSDPA y LTE en América. Disponible en:

<http://www.4gamericas.org/index.cfm?fuseaction=page&pageid=1902>

¹⁸ “Crece internet desde dispositivos móviles”. Disponible en:

<http://lamula.pe/2011/12/26/crecetraficomovil/jorgebossio>

¹⁹ www4.planalto.gov.br/brasilconectado/pnbl

²⁰ <http://vivedigital.gov.co>

²¹ www.argentinaconectada.gob.ar

²² www.conectarigualdad.gob.ar

²³ www.computadoresparaeducar.gov.co

²⁴ www.ceibal.edu.uy

²⁵ En el artículo 45 se establece la cantidad de licencias a nivel nacional y local que puede poseer un mismo licenciataria. A nivel nacional, se permite 1 sola licencia de TV satelital que excluye la posibilidad de tener cualquier otra licencia. En el caso de la TV abierta o codificada que utiliza espectro radioeléctrico se establece un máximo de 10 licencias más una señal de contenidos. Mientras que en el caso de los servicios que utilizan vínculo físico, se permiten 24 licencias en diferentes localizaciones y una señal de contenidos de generación propia.

²⁶ Durante la década del 90, la pauta publicitaria había sido desregulada a través del decreto 1171, que permitía la publicidad no tradicional y del decreto 1005/99 que permitía agrupar la tanda en bloques de 3 y 6 horas. Con la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual se fijó un tiempo de 12 minutos de publicidad por hora para televisión.

²⁷ Este organismo está compuesto por 7 miembros, 2 son designados por el Poder Ejecutivo, 3 por el Congreso de la Nación (asignándole 2 a las minorías políticas) y 3 por el Consejo Federal de Comunicación Audiovisual (CFC), también creado por esta nueva ley.

²⁸ La norma japonesa ISDB-T que fue adoptada para las transmisiones digitales en el país contempla la posibilidad de recepción móvil utilizando el mismo ancho de banda que se emplea

para las transmisiones terrestres. Se trata de un servicio gratuito ya que al utilizar el espectro asignado a televisión, no consume pulsos de telefonía, solo se requiere tener un celular apto para recibir televisión.

²⁹ Es una comisión permanente del Congreso creada mediante la Ley 26.522. Está compuesta por 16 miembros (8 senadores y 8 diputados).

³⁰ “Brasil sancionó el PLC 116 que abre TV paga a las telefónicas”. Publicada el 15 de septiembre en NexTVlatam. Disponible en: <http://nextvlatam.com/index.php/1-cable-dth/brazil-passed-bill-116-thus-opening-pay-tv-for-telephone-companies/?lang=es>

³¹ Becerra, M. (2011). “Una ley de medios producto del consenso”. Publicada en el diario La Nación el 14 de septiembre de 2011. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1405997-una-ley-de-medios-producto-del-consenso>

³² Ley 12.485. Disponible en: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12485.htm

³³ Agencia Nacional de Telecomunicaciones (ANATEL).

³⁴ Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL).

³⁵ Grupo Clarín interpuso una medida cautelar ante el Juez en lo Civil y Comercial Edmundo Carbone para que se suspendiera la aplicación del artículo 161 que lo obliga (así como también a todos los grupos) a desinvertir para adecuarse a los criterios de multiplicidad de licencias establecidos por la ley. Además, la Cámara pidió la aplicación de un plazo “razonable” para la aplicación de la medida y la Corte Suprema lo estableció en 36 meses, es decir, hasta 2013. El Estado Argentino apeló la medida cautelar, lo cual fue avalado por el Procurador General de la Nación Esteban Righi. La decisión quedó en manos de la Corte Suprema de Justicia que, por el momento, no se ha expedido.

³⁶ “Brasil abre negocio de TV por cable al capital extranjero y telefónicas”. Publicada en iProfesional el 14 de septiembre de 2011. Disponible en: <http://tecnologia.iprofesional.com/notas/122428-Brasil-abre-negocio-de-TV-por-cable-al-capital-extranjero-y-telefonicas>

³⁷ Informe Anual 2010. Disponible en: http://telefonica.com/es/annual_report/pdf/telefonica_ia10_esp.pdf

³⁸ Secretaría de Cultura de la Nación (2010). *Valor y Símbolo. Dos siglos de industrias culturales en la Argentina*.

³⁹ Greenpeace (2010). *Recambio de televisores. La explosión de la basura electrónica. Campaña de residuos eléctricos y electrónicos. Basura Cero*. Disponible en: <http://www.residuoselectronicos.net/archivos/documentos/RecambioTVBasuraElectronica-1.pdf>

⁴⁰ Plan lanzado por la presidenta Cristina Fernández de Kirchner en junio de 2011 que consiste en la venta de televisores LCD de 32 pulgadas a un precio de \$2.700. El Banco Nación ofrece pagarlo en 60 cuotas con un interés del 15% anual. El plan tiene como objetivo inicial la venta de 200 mil televisores con decodificador integrado para la recepción de TDT. Los primeros destinatarios de la política estatal son los jubilados.

⁴¹ Sainz, A. (2010). “Las cuotas sin interés impulsan un récord de ventas de LCD”. Publicada en La Nación el lunes 5 de abril de 2010. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1250710-las-cuotas-sin-interes-impulsan-un-record-de-ventas-de-lcd> y “Los fabricantes de LCD superaron en 200.000 unidades expectativas de ventas”. Publicada en El Argentino el 30 de junio de 2010. Disponible en: <http://uol.elargentino.com/Content.aspx?id=96876>

⁴² “Sigue el boom de las TV y aseguran que en 2011 se venderán 2,5 millones”. Publicado en Infobae el 7 de septiembre de 2011. Disponible en: <http://www.infobae.com/notas/604027-Sigue-el-boom-de-las-TV-y-aseguran-que-en-2011-se-venderan-25-millones.html>

⁴³ http://www.cnc.gov.ar/ciudadanos/telefonía_movil/evolucion.asp#iconsumo

⁴⁴ Convergencia (2009:30). Atlas y Anuario de las Comunicaciones 2009.

⁴⁵ Sistema Nacional de Consumos Culturales (2008). “Consumos culturales tecnológicos. Entre la personalización y la portabilidad”. Disponible en:

[http://www.consumos culturales.gov.ar/index.php?option=com_ccs&cid\[\]=49&task=objcultural](http://www.consumos culturales.gov.ar/index.php?option=com_ccs&cid[]=49&task=objcultural)

46 Bahía Blanca, Mar del Plata, Córdoba, Mendoza, Neuquén, Rosario, Tucumán.

47 http://www.afsca.gob.ar/web/Varios/informes/Informe_TV_Abierta_11_marz_a_may11.pdf

48 Conformado en un primer momento por Editorial Atlántida de la familia Vigil, Soldatti, Zanon, Avelino Porto y 10 canales del interior. Entre 1997/98 ingresó CEI-Telefónica a Telefé tras haber adquirido canal 11 y 9 y los canales provinciales asociados.

49 Grupo Clarín, cuyos accionistas mayoritarios son: Noble-Magenta-Aranda-Pagliaro. En 1999 ingresa Golman & Sachs al Grupo con el 18% de participación accionaria.

50 En rigor, el proceso de digitalización de la televisión abierta tiene sus orígenes en la década del 90. Durante la segunda presidencia de Carlos Menem (1995-1999), producto de la alineación con Estados Unidos en materia económica, resulta la adopción temprana e inconsulta de la norma norteamericana ATSC, que es puesta en suspenso durante el gobierno de Fernando De La Rúa (2000-2001). En 2005 se reabre el debate en torno a la elección del estándar. Se hace público el lobby desplegado por los representantes de las tres normas en competencia: la norteamericana, la europea y la japonesa. Inicialmente, se vislumbraba una puja abierta entre los estándares ATSC y DVB, sin que ISDB-T tuviera lugar en la escena. Cuando Brasil –que había adoptado la norma japonesa en 2006- inicia sus transmisiones de TDT el 2 de diciembre de 2007, la opción por ISDB-T comienza a cobrar más fuerza a nivel regional. Finalmente, el 28 de agosto de 2009, la presidenta Cristina Fernández de Kirchner anuncia la adopción de la norma japonesa en la Cumbre de Presidentes de la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR). Para un estudio en profundidad del tema, ver Bizberge (2010) y Bizberge, Mastrini, Becerra (2011).

51 Es una empresa pública creada por la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual que tiene a su cargo la operación de la TV Pública, LRA Radio Nacional y RAE. Es un organismo dependiente del Poder Ejecutivo Nacional (PEN) y debe ser gestionada por un Directorio compuesto de siete miembros: un presidente (designado por el PEN) y 6 directores (uno designado por el PEN, tres por una Comisión Bicameral de Promoción y Seguimiento de la Comunicación Audiovisual, y dos por el Consejo Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual). Tiene como función y responsabilidad ser la organización de producción y distribución de contenido en todo el espectro de medios que formen parte de las licencias del Estado Nacional.

52 Decreto 1010/2010.

53 El llamado a concurso tanto para prestadores con y sin fines de lucro fue prorrogado varias veces. La última tuvo lugar el 21 de noviembre de 2011 mediante la Resolución del AFSCA 1846/2011 debido a dudas respecto del alcance de los pliegos, según dice en los considerandos. Por ende se estableció un plazo de 90 días para la realización de los concursos, que se llevarían a cabo en marzo de 2012. Resolución disponible en:

<http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/190000-194999/190203/norma.htm>

54 En el ex Ministerio de Obras Públicas (Capital Federal), Edificio Alas (Capital Federal), Villa Martelli (Bs. As.), La Plata (Bs. As.), Luján (Bs. As.), Baradero (Bs. As.), Campana (Bs. As.), Cañuelas (Bs. As.), Mar del Plata (Bs. As.), San Nicolás (Bs. As.), Resistencia (Chaco), Formosa (Formosa), San Miguel de Tucumán (Tucumán), La Rioja (La Rioja), Bariloche (Río Negro), San Juan (San Juan), Cdad. de Córdoba (Córdoba), Villa María (Córdoba), San Salvador de Jujuy (Jujuy), Paraná (Entre Ríos), Río Gallegos (Santa Cruz), Posadas (Misiones), Villa Gobernador Gálvez (Gran Rosario, Prov. Sta. Fe), Dolores (Bs. As.), Santa Rosa (La Pampa), Santiago del Estero (Santiago del Estero), Santo Tomé (Santa Fe), Cdad. de Salta (Salta) y las flamantes EDT de Leones (Córdoba) San Luis (San Luis), Cerro Arco (Mendoza), Pinamar (Bs. As.) y San Clemente del Tuyú (Bs. As.). Más información en: <http://www.tda.gob.ar/notas/2511-tda-inaugura-hoy-dos-nuevas-estaciones-digitales-pinamar-y-san-clemente-del-tuyu>

55 <http://estadisticas.tda.gob.ar>

56 En la primera etapa (1989-1994) se conformaron los grandes Multisystem Operator (MSO) a partir de la compra de pequeños cables del interior por parte de empresas de capital nacional. Los principales MSO de esta época son: Cablevisión (Propiedad de Eurnekian); VCC (perteneciente a Samuel Liberman) y Multicanal (de Grupo Clarín desde 1992) (Albornoz y Hernández, 2008).

57 A partir de 1994, se inicia una segunda etapa para la TV paga que estará caracterizada por el

ingreso de capitales extranjeros en las comunicaciones gracias a la ratificación del Congreso de la Nación de los tratados de Promoción y Protección recíproca de inversiones con diversos países. De este modo, el sistema queda constituido por la competencia de dos empresas: Cablevisión (participada por Telefónica en aquel momento) y Multicanal (Grupo Clarín y participación de CEI-TISA) (Albornoz y Hernández, 2008).

⁵⁸ Grupo Clarín se quedó con el 60% de Cablevisión y, el 40% restante quedó en manos del fondo de inversión estadounidense Finitech. A su vez, Cablevisión se quedó con el 98,5% de Multicanal y con el 100% del operador de cable del interior, Teledigital, y Fibertel. A través de Multicanal, también se hizo del 97% de Prima.

⁵⁹ Dicho porcentaje no incluye a los abonados de DirecTV por tratarse de un servicio satelital y, a su vez, porque su tecnología nació digital y, por ende, no resulta representativo del pasaje del mundo analógico al digital.

⁶⁰ Sistema Nacional de Consumos Culturales (2008). "Consumos culturales tecnológicos. Entre la personalización y la portabilidad". Disponible en: [http://www.consumosculturales.gov.ar/index.php?option=com_ccs&cid\[\]=33&task=objcultural](http://www.consumosculturales.gov.ar/index.php?option=com_ccs&cid[]=33&task=objcultural)

⁶¹ Incluye Argentina, Ecuador, Venezuela, Colombia, Uruguay, Chile, Perú y Puerto Rico.

⁶² "DirecTV cruzó la barrera del millón de abonados en la Argentina". Publicada el 10 de diciembre de 2010 en iProfesional.com. Disponible en: <http://tecnologia.iprofesional.com/notas/108569-DirecTV-cruz-la-barrera-del-milln-de-abonados-en-la-Argentina>

⁶³ Contenidos de Hollywood, Telefé y Televisa.

⁶⁴ Crettaz, J. "La oferta de la TV a demanda". Publicada en la sección espectáculos del diario La Nación el domingo 27 de noviembre de 2011.

⁶⁵ Visita realizada el 19 de enero de 2012. www.alexa.com/topsites/countries/AR

⁶⁶ Más información: www.argentinaconectada.gob.ar

67 En diciembre de 2007, cuando la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (CNDC) aprobó la operación conjunta de Cablevisión y Multicanal, Grupo Clarín se quedó con el 60% de Cablevisión y, el 40% restante quedó en manos del fondo de inversión estadounidense Finitech. A su vez, Cablevisión se quedó con el 98,5% de Multicanal y con el 100% del operador de cable del interior, Teledigital, y Fibertel. A través de Multicanal, también se hizo del 97% de Prima.

68 Reporte trimestral: www.grupoclarin.com/IR/files//Reporte-de-resultados/2011/3T11%20Reporte%20de%20Resultados.pdf

69 Reporte trimestral: www.grupoclarin.com/IR/files//Reporte-de-resultados/2011/3T11%20Reporte%20de%20Resultados.pdf

70 Información obtenida del balance de la compañía. Resultados enero-septiembre 2011. Disponible en:

http://www.telefonica.com/es/shareholders_investors/pdf/rdos11t3-esp.pdf

71 En 2002 vendió el canal al empresario Daniel Hadad por incumplir con la Ley de Radiodifusión.

72 Crettaz, J. (2011). "la oferta de la TV a demanda". Publicada en el diario La Nación, sección espectáculos, el domingo 27 de noviembre de 2011.

73 Se trata de un proceso por el cual se elimina la utilización de cinta y se produce totalmente de forma digital.

74 Ficción nocturna emitida por Telefé entre enero y octubre de 2011 de lunes a jueves a las 23 hs.

75 ANATEL considera como banda ancha móvil a los accesos con la tecnología WCDMA con todos los terminales de datos sean o no 3G. Por eso, la agencia regulatoria estima que existen 41,1 millones de accesos a Internet a través del móvil, de los cuales 33,2 millones son aparatos WCDMA. Fuente: Teleco.com.br

76 Datos obtenidos en: www.teleco.com.br/3g_brasil.asp

77 En 1994, la Sociedad de Ingeniería de Televisión (SET) y la Asociación Brasileña de Emisiones de Radio y Televisión (ABERT) forman un grupo para analizar la adopción de un estándar de televisión digital. En 1998 este proceso queda en manos de ANATEL. Entre octubre de 1999 y septiembre de 2000 se realizan pruebas técnicas que revelan la ventaja del sistema japonés, sin embargo, las conclusiones generaron polémica y el gobierno de Fernando Henrique Cardoso pospuso la definición (Bizberge, 2010; Krakowiak, 2009).

78 A diferencia del estándar japonés se utilizó el códec de video de alta compresión MPEG4, en lugar del MPEG2, y se incorporó el software local Ginga para la interactividad.

79 Correspondencia personal con Cosette Castro, Coordinadora del Grupo de Trabajo sobre Contenidos Digitales del Plan de Acción Regional eLAC 2015.

80 Fuente: ABTA
http://tvporassinatura.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=17&Itemid=34

81 ANATEL (2011). *Panorama dos servicos de TV por assinatura*, septiembre de 2011, 46° edición. Disponible en:

<http://www.anatel.gov.br/Portal/verificaDocumentos/documento.asp?numeroPublicacao=266956&assuntoPublicacao=Dados%20Estat%EDsticos%20dos%20Servi%E7os%20de%20TV%20por%20Assinatura%20-%20Cap.%2001%20-%2046.%AA%20Edi%E7%E3o&caminhoRel=null&filtro=1&documentoPath=266956.pdf>

82 Fuente: Teleco.com.br. Portal organizado por técnicos e ingenieros del sector.

83 "La Justicia de México confirmó el apagón analógico en 2015". Publicada el 19 de noviembre de 2011 en: <http://nextvlatam.com/index.php/4-free-to-air-dtt/mexican-justice-has-confirmed-the-analog-blackout-to-take-place-in-2015/?lang=es>

84 "Cofetel no avanza con la tercera cadena de TV abierta en México". Publicada el 20 de enero de 2012 en : <http://nextvlatam.com/index.php/4-free-to-air-dtt/cofetel-does-not-move-forward-with-the-third-free-to-air-tv-chain-in-mexico/?lang=es>

85 "Lidera Sky mercado de televisión de paga". Publicado en: www.canitec.org/noticia.php?idNoticia=3005

86 <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/modutih10.asp>

- 87 Resultados anuales del 2010. Disponible en: <http://i2.esmas.com/documents/2011/04/29/1586/2010- descripcion-del-negocio.pdf>
- 88 Escalona, C. (2012). "Fallo Iusacell-Televisa, listo; se sabrá en 15 días". Publicado el 24 de enero de 2012 en el diario El Economista. Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/01/24/cfc- se-reserva-fallo-sobre-fusion>
- 89 "Falta de seguridad causó ruptura Televisa-Nextel". Publicada el 18 de octubre de 2010 en el diario El Universal. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/notas/717188.html>
- 90 Información brindada por la compañía. Informante anónimo.
- 91 "DTH de CANTV ya sumó dos mil abonados en Venezuela". Disponible en: <http://nextvlatam.com/index.php/1-cable-dth/cantvs-dth-has-already-added-two-thousand-subscribers-in- venezuela/?lang=es>
- 92 Proyecto regional de comunicación, con el objetivo de proveer información para alcanzar la unidad latinoamericana. El canal transmite con sede en Caracas.
- 93 En 2007, tras la revocación de la licencia de RCTV, segundo canal más importante en términos de audiencia en la TV abierta, el gobierno colocó la estación Teves en su lugar.
- 94 "Venezuela se posiciona en smartphones": <http://www.guia.com.ve/noti/69166/venezuela-se-posiciona- en-smartphones>
- 95 http://www.fevap.com/site/det_noticia.php?id=131
- 96 AGB Nielsen (2009): Hábitos y tendencias televisivas Venezuela 2009. Disponible en: www.agbnielsen.com.ve/libro2009/
- 97 Distribución por cableoperador: <http://www.lamac.org/venezuela/metricas/distribucion-por-cable- operador>
- 98 Estimaciones de la consultora Zystemática.
- 99 "Culminó instalación del cable submarino Venezuela-Cuba". Publicada el 9 de febrero de 2011 en: www.eluniversal.com/2011/02/09/eco_art_culmino-instalacion_2186128.shtml
- 100 Principales usos de internet en Venezuela. Disponible en: http://portal.cenit.gob.ve/cenitcms/categoria_docs_10_1_1.html
- 101 "El uso de internet en Venezuela". En: <http://anunciantes.eluniversal.com/profiles/blogs/el-uso-del- internet-en-venezuela>
- 102 "Producción de contenidos con responsabilidad social". Entrevista con Miguel Dvorak, Presidente Ejecutivo y Director de Operaciones de Organización Cisneros y Presidente Ejecutivo de Venevisión. Publicada en Newline Report, Anuario 2011. Año 22, Edición 227, pp. 40-42.
- 103 Se emite de lunes a viernes a las 10 PM por Venevisión.
- 104 El autor define el patrón tecnoestético como una configuración de técnicas, formas estéticas, estrategias y determinaciones estructurales, que definen las normas de producción históricamente determinadas de una empresa o de un productor cultural concreto para quien dicho patrón es fuente de barrera de entrada.

8. Bibliografía

- AGB Nielsen (2009): Hábitos y tendencias televisivas Venezuela 2009. Disponible en: www.agbnielsen.com.ve/libro2009/
- Albornoz, L. (coord.) (2000), *Al fin solos... la nueva televisión del Mercosur*. Ediciones La Crujía, Bs. As., Argentina.
- Albornoz, L. (2005). *Los diarios online de información general: el caso de los grandes periódicos en español*. Tesis doctoral de la Universidad Complutense de Madrid; Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I, Madrid.
- Albornoz, L. (2011). *Poder, Medios, Cultura. Una mirada crítica desde la economía política de la comunicación*. Buenos Aires, Paidós.
- Albornoz, L. y Hernández, P. (2008): "La radiodifusión entre 1995-1999: concentración, desnacionalización y ausencia del control público". En *Mucho ruido, pocas leyes... Economía y políticas de comunicación en la Argentina (1920-2004)*, Ed. La Crujía, Buenos Aires, 2da. edición, 2008.
- Álvarez Monzoncillo, J.M. (2011). "Las nuevas televisiones: personalización e individualización". En Álvarez Monzoncillo (comp.) *La televisión etiquetada: nuevas audiencias, nuevos negocios*. Ariel. Madrid, España.
- ☐. "Introducción". En Álvarez Monzoncillo (comp.) *La televisión etiquetada: nuevas audiencias, nuevos negocios*. Ariel. Madrid, España.
- Álvarez Monzoncillo, J.M. (2011). "Ocio audiovisual multiplataforma". En Álvarez Monzoncillo, J.M. *La televisión etiquetada: nuevas audiencias, nuevos negocios*. Ariel: Madrid.
- ANATEL (2011). Panorama dos servicios de TV por assinatura, septiembre de 2011, 46° edición. Disponible en: <http://www.anatel.gov.br/Portal/verificaDocumentos/documento.asp?numeroPublicacao=266956&assuntoPublicacao=Dados%20Estat%EDsticos%20dos%20Servi%E7os%20de%20TV%20por%20Assinatura%20-%20Cap.%2001%20-%2046.%AA%20Edi%E7%E3o&caminhoRel=null&filtro=1&documentoPath=266956.pdf>
- Asociación Multisectorial de Empresas de Tecnología de la Información, Comunicaciones y Electrónica (ASIMELEC, 2010). Informe 2010 de la industria de contenidos digitales. ASIMELEC: Madrid.
- Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual- AFSCA (2011): 11° informe Contenidos de la Televisión Abierta Argentina. Buenos Aires: Autor. Disponible en: http://www.afsca.gob.ar/web/Varios/informes/Informe_TV_Abierta_11_marz_a_may11.pdf
- Azpillaga, P., de Miguel, J.C., Zallo, R. (1998) Las industrias culturales en la economía informacional Evolución de sus formas de trabajo y valorización. En Revista Zer nº 5. <http://www.ehu.es/zer/zer5/2azpillaga.html>
- Becerra, M. (2000) *De divergencia a la convergencia en la sociedad informacional: fortalezas y debilidades de un proceso inconcluso*. En revista Zer nº 8, mayo 2000. <http://www.ehu.es/zer/zer8/8becerra5.html>
- Becerra, M. (2011). "La incubación de una nueva cultura". En Revista Telos nº 88. http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/TELOS/REVISTA/Autores/invitados_88TELOS_AUTINV/seccion=1214&idioma=es_ES&id=2011072708400001&activo=7.do
- Becerra, M. y Mastrini, G. (2009). *Los dueños de la palabra. Acceso, estructura y concentración de los medios en la América latina del Siglo XXI*. Buenos Aires: Prometeo libros.
- Bizberge, A., Mastrini, G. y Becerra, M. (2011). "La Televisión Digital Terrestre en Argentina: entre la geopolítica regional y la iniciativa estatal". En Badillo, A. y Sierra, F. (coord.) *La transición a la Televisión Digital Terrestre en Iberoamérica. Diagnóstico y prospectiva*. CIESPAL.

- Bizberge, A. (2009): "La carrera por la TV digital y el Triple Play en la TV paga en Argentina". Ponencia presentada en 7 ENACOM Encuentro Nacional de Carreras de Comunicación de la Universidad Nacional de Comahue. General Roca (Río Negro).
- 10,11 y 12 de septiembre de 2009. Publicada en CD: ISBN 978-987-1549-13-9
- Bizberge, A. (2010). *Televisión Digital Terrestre: ¿cambio de estatuto de la radiodifusión?* Prometeo libros: Bs. As.
 - Bizberge, A. (2011): "Oportunidades y desafíos para la producción de contenidos para TDT en Argentina". Ponencia presentada en Congreso Comunicación/Ciencias Sociales (COMCIS). Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata. Del 30 de agosto al 2 de septiembre de 2011. Publicada en CD: ISBN 978-950-34-0739-4
 - Britos, V. (2003): Oligopolios mediáticos: La televisión contemporánea y las barreras de entrada, Revista TELOS, N° 56.
 - Bolaño, C. y Brittos, V. (2007). *A televisao brasileira na era digital. Exclusao, esfera pública e movimentos estruturantes*. San Pablo: Paulus.
 - Bourdeau De Fontenay, A., Bourdeau De Fontenay, E. y Pupillo, L. M. (2010). "The Economics of Peer to Peer". En Noam, E. y Pupillo, L. M. *Peer-to-Peer Video. The Economics, Policy, and Culture of Today's New Mass Medium*. Springer: New York.
 - Bourdieu, P; Chamboredon, J; Passeron, J. (2002) *El Oficio de Sociólogo*. Siglo XXI Editores, México D.F.
 - Bustamante, E. (1999). *La televisión económica. Financiación, estrategias y mercados*, Barcelona: Gedisa.
 - □ (2003). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*. Barcelona: Gedisa.
 - □ (2009). "De las industrias culturales al entretenimiento. La creatividad, la innovación...Viejos y nuevos señuelos para la investigación de la cultura". En Diálogos de la comunicación N° 78, Lima: Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social (FELAFACS)
 - □ (2011). "¿La creatividad contra la cultura?". En Albornoz, L. comp. Ob. Cit.

- Casero, A. (2011). "Third-generation (3G) Mobile Television in Spain: Technological, Economical and Political Dimensions". En Observatorio (OBS*) Journal, vol.5 - nº1.
- Castro, C. (2008). "Industrias de Contenidos y Medios Digitales - Entre la teoría y la práctica: la creación de centros para producción de contenidos digitales". Revista Diálogos de la Comunicación N°77. Disponible en: www.dialogosfelafacs.net/77/articulos/pdf/77CosetteCastro1.pdf
- Castro, C (2008b). Industrias de Contenidos en Latinoamérica. Documento de Grupo de Trabajo eLAC2007. Disponible en: www.cepal.org/SocInfo
- Celsing, A. (2010). "Dealing with Change: Impact of convergence on European Union Media Policy". En Drucker, S. y Gumpert, G. eds. *Regulating Convergence*. Peter Lang: New York
- Convergencia (2009:30). Atlas y Anuario de las Comunicaciones 2009.
- Chamberlain, D. (2011). "Media interfaces, networked media spaces, and the mass customization of everyday space". En Kackman et. Al. *Flow TV. Television in the age of Media Convergence*. Routledge: New York.
- De Moraes, D. (2011). *La cruzada de los medios en América Latina. Gobiernos progresistas y políticas de comunicación*. Buenos Aires: Paidós.
- Doyle, G. (2002). *Understanding media economics*. Londres, SAGE Publications
- Drucker, S y Gumpert, g. (ed) (2010): *Regulating Convergence*. Peter Lang. New York, Estados Unidos.
- Drucker, S. y Gumpert, G. (2010). "Introduction: Regulating Convergence". En Drucker, S. y Gumpert, G. eds. *Regulating Convergence*. Peter Lang: New York
- Esteinou Madrid, J y Alva de la Selva, A. coords. (2009). *La "Ley Televisa" y la lucha por el poder en México*. Distrito Federal México: Fundación Friedrich Ebert. Disponible en: http://www.fesmex.org/common/Documentos/Libros/Libro_Ley_Televisa2009.pdf
- Franquet, R. Villa, M. I., y Berguillo, I. (2011). "Audience participation in online news websites: a comparative analysis". Observatorio (OBS*) Journal, vol.5 - nº3.
- Flynn, T., Earnheardt, M. B. y DePalma, A. (2010). "Regulatory Handcuffs: Precedent, Convergence and Missed Opportunity in the Brand X Decision". En Drucker, S. y Gumpert, G. eds. *Regulating Convergence*. Peter Lang: New York
- Galperín, H. y Cabello, S. (2008). *Convergencia tecnológica y armonización regulatoria: el caso argentino*. CEPAL. Disponible en: <http://www.cepal.org/SocInfo>
- Garnham, N. (1979), *La cultura como mercancía*. En Ikon. Rivista dell'Istituto Agostino Gemelli, nueva serie, Franco Angeli Editore, N° 3.
- Garnham, N. (1999). "El desarrollo del multimedia: un desplazamiento de la correlación de fuerzas". En *Presente y Futuro de la televisión digital*. Bustamante y Álvarez Monzoncillo (eds.)
- Getino, O. (2005). "Las industrias culturales como concepto". Observatorio de Industrias Culturales de la Ciudad de Buenos Aires N°3. Disponible en: <http://www.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/industrias/observatorio/publicaciones.php>
- Gindre, G. (2007). "Agenda de regulação: Uma proposta para o debate". En *Comunicação digital e a construção dos commons: Redes virais, espectro aberto e as novas possibilidades de regulação*. Silveira, Benkler, Werbach, Brant, Gindre. Fundação Perseu Abramo.
- Greenpeace (2010). Recambio de televisores. La explosión de la basura electrónica. Campaña de residuos eléctricos y electrónicos. Basura Cero. Disponible en: <http://www.residuoselectronicos.net/archivos/documentos/RecambioTVBasuraElectronica-1.pdf>
- Gómez, R. y Sosa Plata, G. (2011). *Mapping digital media: Mexico*. Open Society Foundation. Disponible en: http://www.soros.org/initiatives/media/articles_publications/publications/mapping-digital-media-mexico-20110613
- Gripsrud, J. ed. (2010). *Relocating television. Television in the digital context*. Routledge: New York.

- Gripsrud, J. (2010). "Television in the digital public sphere". En Gripsrud, J. ed. (2010). *Relocating television. Television in the digital context*. Routledge: New York.
- Herscovici, A., Bolaño, C. Y Mastrini, G. (1999) "Economía Política de la Comunicación y la Cultura: una presentación." En *Globalización y Monopolios en la comunicación en América Latina*. Ed. Biblos. Bs. As.
- Igarza, R (2008) Nuevos Medios. Estrategias de convergencia. Ediciones La Crujía. Argentina.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea (2010). Panorama da comunicação e das telecomunicações no Brasil. Volumen 3. Brasília.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture: Where old and new media collide*. New York University Press: New York.
- Kieling, A. (2010). "A Digitalização nas Indústrias Criativas e de Conteúdos Digitais". En Ipea, Panorama da comunicação e das telecomunicações no Brasil. Volumen 3. Brasília.
- Krakowiak, F. (2009). La televisión digital terrestre en Brasil: del estándar tecnológico propio al "ISDB travestido". Ponencia presentada en XIII Jornadas Nacionales de investigadores en comunicación Itinerario de la comunicación ¿una construcción posible? Organizado por la Red Nacional de Investigadores en Comunicación. ISSN: 1852-0308.
- Llorens-Maluquer, C. (1998), "La convergencia estructural entre las empresas de telecomunicaciones y del audiovisual", en Revista ZER, N° 5, Universidad del País Vasco, Bilbao.
- López Villanueva, J. (2011). "La reconfiguración de la cadena de valor". En Álvarez Monzoncillo (comp.) *La televisión etiquetada: nuevas audiencias, nuevos negocios*. Ariel. Madrid, España.
- Mastrini, G. y Becerra, M. (2006). *Periodistas y Magnates. Estructura y concentración de las industrias culturales en América Latina*. Prometeo libros. Buenos Aires.
- Mastrini, Guillermo (ed.): Mucho ruido, pocas leyes... Economía y políticas de comunicación en la Argentina (1920-2004), Ed. La Crujía, Buenos Aires, 2da. edición, 2008.
- Mastrini G., Bizberge, A., Becerra, M. "Media Concentration in Argentina". Noam, E. (coord..) International Media Concentration Project. En Prensa.
- Mastrini, G.(2010). "Medios públicos y derecho a la comunicación". Ponencia presentada en el Mutirao de la Comunicación, organizado por OCLAC, Porto Alegre, febrero de 2010.
- Mastrini, G. y Califano, B. (comp.) (2006). *Sociedad de la Información en la Argentina. Políticas públicas y participación social*. Fundación Frederick Erbert. Argentina
- Mastrini, G.; de Charras, D. et. al (2010) "Nuevas formas de regulación regional. Comunicación, Convergencia e Integración en América Latina". B. Díaz Nosty and J. Fernández Beaumont. Valencia, Fundación Amela: 31-64.
- Mastrini, G. y Mestman, M. (1996). "¿Desregulación o rerregulación? De la derrota de las políticas a las políticas de la derrota". Material de la cátedra Mastrini de Políticas y Planificación de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, UBA.
- Meadows, J. (2010). "Broadcast and Cable on the third screen: moving television content to mobile devices". En Hendricks, J. (Ed). *The twenty first century media industry. Economics and managerial implications in the age of new media*. Lexington Books. Estados Unidos.
- Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía. Disponible en: http://books.google.com.ar/books?id=9Xs5hN2QY04C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Murdock, G y Golding, P (1981) "Capitalismo, comunicaciones y relaciones de clases", en Curran, J.; Gurevitch, M. y Woollacot, J. (coords.): *Sociedad y comunicación de masas*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Murdock, G. (2010). "Networking the commons: convergence culture and the public

- interest". En Gripsrud, J. ed. (2010). *Relocating Television. Television in the digital context*. Routledge: New York.
- Noam, E. (2010). "The Economics of User Generated Content and Peer to Peer. The Commons as the Enabler of Commerce". En Noam, E. y Pupillo, L.M. (2010). *Peer-to-Peer Video. The Economics, Policy and Culture of Today's New Mass Medium*. Springer: New York.
 - Observatorio Nacional de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI, 2010). Informe Anual de Contenidos Digitales en España 2010. Red.es. Madrid.
 - Prado, E. (2010): "Contenidos y servicios para la televisión digital" en Revista Telos, N° 84, julio-septiembre.
 - □ (2010b) "Del flujo al stock. Desafíos de la digitalización para las políticas de comunicación". En Pensar los medios en la era digital. Iberoamérica frente al desafío de la convergencia. La Crujía Ediciones, Buenos Aires, Argentina.
 - □ (2010c). "Contenidos y servicios para la televisión digital". En Revista Telos N° 84. Madrid. Disponible en: http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/TELOS/SOBRETELOS/Numerosanteriores/Nmero84_84TELOS_DOSSIER0/seccion=1268&idioma=es_ES&id=2010083009560001&activo=6.do#
 - Riccchieri, G. (1994) La transición de la televisión (fragmentos), Bosch Comunicación, Barcelona.
 - Rossi, D. (2008): "La radiodifusión entre 1990-1995: exacerbación del modelo privado-comercial". En Mucho ruido, pocas leyes... Economía y políticas de comunicación en la Argentina (1920-2004), Ed. La Crujía, Buenos Aires, 2da. edición, 2008.
 - Rossi, D. (2006). "Acceso y Participación en el nuevo siglo. Limitaciones de la política, condicionamientos de los conglomerados". Disponible en: <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/mastrini/textos.htm>
 - Sautú, R. et al. (2005) *Manual de Metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. CLACSO, Bs. As.
 - Secretaría de Cultura de la Nación (2010). Valor y Símbolo. Dos siglos de industrias culturales en la Argentina.
 - Sistema Nacional de Consumos Culturales (2008). "Consumos culturales tecnológicos. Entre la personalización y la portabilidad". Disponible en: [http://www.consumosculturales.gov.ar/index.php?option=com_ccs&cid\[\]=49&task=objcultural](http://www.consumosculturales.gov.ar/index.php?option=com_ccs&cid[]=49&task=objcultural)
 - Smith, S. y Hendricks, J. (2010). "New Media: New Technology, New Ideas or New Headaches". En Hendricks, J. (Ed). *The twenty first century media industry. Economics and managerial implications in the age of new media*. Lexington Books. Estados Unidos.
 - Tremblay, G. (2011). "Industrias culturales, economía creativa y sociedad de la información". En Albornoz, L. comp. *Poder, medios, cultura. Una mirada crítica desde la economía política de la comunicación*. Buenos Aires, Paidós..
 - Ulin, J (2010): *The Business of media distribution. Monetizing film, TV and video content in an online world*. Focal Press. Estados Unidos.
 - Van Cuildenburg, J. y Mc Quail, D. (2003). "Cambios en el paradigma de política de medios. Hacia un nuevo paradigma de políticas de comunicación", en European Journal of Communication, Vol. 18. Num. 2, Sage, Londres, pp. 181-207.
 - Werbach, K. (2010). "The implications of Video Peer to peer on network usage". En Noam, E. y Pupillo, L. M. *Peer-to-Peer Video. The Economics, Policy, and Culture of Today's New Mass Medium*. Springer: New York.
 - Wolhers M (2008) "Convergencia Tecnológica y agenda regulatoria de las telecomunicaciones en América latina" disponible en www.cepal.org/SocInfo
 - Zallo, R. (1988). *Economía de la comunicación y la cultura*. Madrid: Akal.
 - Zallo, R. (2011). "Retos actuales de la economía crítica de la comunicación y la cultura". En Albornoz, L. comp. *Poder, Medios, Cultura. Una mirada crítica desde la economía política de la comunicación*. Buenos Aires, Paidós.

Entrevistas

- Alex Medeiros, Gerente de Desarrollo de Nuevos Formatos, Grupo Globo
- Ejecutivo de la Unidad Corporativa de Contenidos para Latinoamérica de Telefónica España
- Andrés Bargués, Gerente de Servicios Multimedia de Telefónica Argentina
- Osvaldo Petrozzino, Director de Contenidos Digitales de Telefó
- Alejandro Mondzrak, Director de Contenidos Digitales de CMD, Grupo Clarín
- Emilio Aliaga Arcienaga, Director Adjunto de Televisa Interactive Media Services
- Rafael García, Vicepresidente de *New Media Distribution* de Venevisión Internacional
- Correspondencia personal con Cosette Castro, Coordinadora del Grupo de Trabajo sobre Contenidos Digitales del Plan de Acción Regional eLAC 2015, CEPAL.

Artículos periodísticos

2008

- “Todo lo que hay que saber de TV móvil”. En Anuario Latinoamericano de Celulares 2008. Convergencialatina.

2010

- “Venezuela se posiciona en smartphones”: <http://www.guia.com.ve/noti/69166/venezuela-se-posiciona-en-smartphones>
- “Inversión Publicitaria en Venezuela 2010” http://www.fevap.com/site/det_noticia.php?id=131
- “DirecTV cruzó la barrera del millón de abonados en la Argentina”. Publicada el 10 de diciembre de 2010 en iProfesional.com. Disponible en: <http://tecnologia.iprofesional.com/notas/108569-DirecTV-cruz-la-barrera-del-milln-de-abonados-en-la-Argentina>
- “Los fabricantes de LCD superaron en 200.000 unidades expectativas de ventas”. Publicada en El Argentino el 30 de junio de 2010. Disponible en: <http://uol.elargentino.com/Content.aspx?Id=96876>
- Sainz, A. (2010). “Las cuotas sin interés impulsan un récord de ventas de LCD”. Publicada en La Nación el lunes 5 de abril de 2010. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1250710-las-cuotas-sin-interes-impulsan-un-record-de-ventas-de-lcd>
- “Falta de seguridad causó ruptura Televisa-Nextel”. Publicada el 18 de octubre de 2010 en el diario El Universal. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/notas/717188.html>

2011

- “Producción de contenidos con responsabilidad social”. Entrevista con Miguel Dvorak, Presidente Ejecutivo y Director de Operaciones de Organización Cisneros y Presidente Ejecutivo de Venevisión. Publicada en Newsline Report, Anuario 2011. Año 22, Edición 227, pp. 40-42.
- “Crece internet desde dispositivos móviles”. Disponible en: <http://lamula.pe/2011/12/26/crecetraficomovil/jorgebossio>
- “TV paga ¿ya no más un lujo para las masas?”. Disponible en: <http://www.portada-online.com/article.aspx?aid=8698>
- “UMTS-HSDPA Growth in Latin America”. Disponible en: <http://www.4gamericas.org/index.cfm?fuseaction=page&pageid=1902>
- “Sigue el boom de las TV y aseguran que en 2011 se venderán 2,5 millones”. Publicado en Infobae el 7 de septiembre de 2011. Disponible en: <http://www.infobae.com/notas/604027-Sigue-el-boom-de-las-TV-y-aseguran-que-en-2011-se-venderan-25-millones.html>
- “Brasil sancionó el PLC 116 que abre TV paga a las telefónicas”. Publicada el 15 de septiembre en NexTVlatam. Disponible en: <http://nextvlatam.com/index.php/1->

[cable-dth/brazil-passed-bill-116-thus-opening-pay-tv-for-telephone-companies/?lang=es](#)

- “Lidera Sky mercado de televisión de paga”. Publicado en: [www.canitec.org/noticia.php?idNoticia=3005](#)
- “DTH de CANTV ya sumó dos mil abonados en Venezuela”. Disponible en: [http://nextvlatam.com/index.php/1-cable-dth/cantvs-dth-has-already-added-two-thousand-subscribers-in-venezuela/?lang=es](#)
- “Culminó instalación del cable submarino Venezuela-Cuba”. Publicada el 9 de febrero de 2011 en: [www.eluniversal.com/2011/02/09/eco_art_culmino-instalacion_2186128.shtml](#)
- “Brasil abre negocio de TV por cable al capital extranjero y telefónicas”. Publicada en iProfesional el 14 de septiembre de 2011. Disponible en: [http://tecnologia.iprofesional.com/notas/122428-Brasil-abre-negocio-de-TV-por-cable-al-capital-extranjero-y-telefonicas](#)
- Becerra, M. (2011). “Una ley de medios producto del consenso”. Publicada en el diario La Nación el 14 de septiembre de 2011. Disponible en: [http://www.lanacion.com.ar/1405997-una-ley-de-medios-producto-del-consenso](#)
- “La Justicia de México confirmó el apagón analógico en 2015”. Publicada el 19 de noviembre de 2011 en: [http://nextvlatam.com/index.php/4-free-to-air-dtt/mexican-justice-has-confirmed-the-analog-blackout-to-take-place-in-2015/?lang=es](#)
- “El uso de internet en Venezuela”. En: [http://anunciantes.eluniversal.com/profiles/blogs/el-uso-del-internet-en-venezuela](#)
- Crettaz, J. (2011). “La oferta de la TV a demanda”. Publicada en la sección espectáculos del diario La Nación el domingo 27 de noviembre de 2011.

2012

- “TDA inauguró dos nuevas estaciones digitales en Pinamar y San Clemente del Tuyu”. Disponible en: [http://www.tda.gob.ar/notas/2511-tda-inaugura-hoy-dos-nuevas-estaciones-digitales-pinamar-y-san-clemente-del-tuyu](#)
- “Netflix tendría medio millón de suscriptores en Latam”. Disponible en: [http://nextvlatam.com/index.php/5-otrs/netflix-would-record-half-a-million-subscribers-in-latam/?lang=es](#)
- “América Móvil adquiere DLA”. Disponible en: [http://www.americamovil.com/amx/en/cm/news/2012/2012_01_06.pdf](#)
- “Cofetel no avanza con la tercera cadena de TV abierta en México”. Publicada el 20 de enero de 2012 en: [http://nextvlatam.com/index.php/4-free-to-air-dtt/cofetel-does-not-move-forward-with-the-third-free-to-air-tv-chain-in-mexico/?lang=es](#)
- Escalona, C. (2012). “Fallo Iusacell-Televisa, listo; se sabrá en 15 días”. Publicado el 24 de enero de 2012 en el diario El Economista. Disponible en: [http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/01/24/cfc-se-reserva-fallo-sobre-fusion](#)

Sitios web consultados: Brasil [www.teleco.com.br](#)

[www4.planalto.gov.br/brasilconectado/pnbl](#)

ABTA: [http://tvporassinatura.org.br/](#)

Argentina [www.argentinaconectada.gob.ar](#) [www.conectarigualdad.gob.ar](#)

[www.computadoresparaeducar.gov.co](#) [http://www.cnc.gov.ar](#)

Resultados del Censo de Población, hogares y vivienda 2010:

[http://www.censo2010.indec.gov.ar/index_cuadros.asp](#) [www.tvdigitalargentina.gob.ar](#)

[www.lamac.org](#)

Ranking Alexa: [www.alexa.com/topsites/countries/AR](#)

México

Instituto Nacional de Estadística y Geografía: [www.inegi.org.mx](#)

[www.censo2010.org.mx](#)

Sistema de Información estadística de Telecomunicaciones de la Comisión Federal de

Comunicaciones: [http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/](#)

Venezuela

www.conatel.gob.ve

www.lamac.org/venezuela/metricas/distribucion-por-cable-operador

Principales usos de internet en Venezuela. Disponible en:
http://portal.cenit.gob.ve/cenitcms/categoria_docs_10_1_1.html
<http://www.agbnielsen.com.ve/libro2009/>

Otros <http://vivedigital.gov.co> www.ceibal.edu.uy FMI: www.imf.org

CEPALSTAT, estadísticas de América Latina y Caribe:

<http://websie.eclac.cl/sisgen/ConsultaIntegrada.asp>

Grupos Multimedia www.grupoclarin.com www.eltrecetv.com.ar www.telefonica.com

Informe Anual Telefónica 2010. Disponible en:

http://telefonica.com/es/annual_report/pdf/telefonica_ia10_esp.pdf Resultados Telefónica

enero-septiembre 2011. Disponible en:

http://www.telefonica.com/es/shareholders_investors/pdf/rdos11t3-esp.pdf

www.telefonica.com.ar

www.telefe.com www.cisneros.com www.televisa.com

Resultados Anuales 2010 Televisa. Disponible en:

<http://i2.esmas.com/documents/2011/04/29/1586/2010-descripcion-del-negocio.pdf>

www.globo.com

<http://globoir.globo.com> <http://memoriaglobo.globo.com/>

Normativa: Argentina

Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual (26.522/2009)

Decreto 1148/2009

Decreto 364/2010

Decreto 1010/2010

Decreto 835/2011

Resolución del AFSCA. 813/2009

Res. 327/2010

Res.689/2011

Res. 687/2011

Res. 685/2011

Res. 686/2011

Res. 1846/2011

Brasil

Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual de Acceso Restringido n° 12.485/2011.

Disponible en: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-

[2014/2011/Lei/L12485.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12485.htm)

México

Acuerdo de Convergencia, publicado en el Diario Oficial el martes 3 de octubre de 2006. Disponible en:

<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/APC/SCT/Acuerdos/2006/03102006%281%29.pdf>

Venezuela

Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos. Publicada en la Gaceta Oficial No 39.610 del 07 de febrero de 2011.

Provisión Administrativa n°1/09 sobre Productores Nacionales Audiovisuales

Para citar este documento

Bizberge, Ana Gabriela. (2015). El impacto de Internet en los modelos de negocio de la industria televisiva en América Latina. Un estudio de la convergencia tecnológica en cinco grupos multimedia (Tesis de posgrado). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina: Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto. Disponible en: <http://ridaa.demo.unq.edu.ar/>