Universidad de San Andrés

Departamento de Ciencias Sociales

Licenciatura en Comunicación

Cablevisión Flow:

Una estrategia de adaptación de Cablevisión ante el Espacio Audiovisual Ampliado

Autor: Santiago Fernández Ruiz

Legajo: 25023

Mentor: Santiago Marino

Buenos Aires, junio de 2018

Agradecimientos

A mis padres, por siempre confiar y creer en mí. Por alentarme en momentos de duda a estudiar Comunicación en esta institución. Además, por preocuparse, animarme y ayudarme a creer en mis habilidades durante toda la carrera y, particularmente, a la hora de hacer el trabajo de graduación. A mi mamá, por transmitirme tranquilidad, por su apoyo incondicional y por sus constantes comentarios positivos. A papá, por sus permanentes palabras de motivación y sus valiosos consejos.

A mis abuelos, Julia, José y Mary, mis tíos Facu y Lula, y a mi hermano Toto por estar siempre pendientes de mis avances en la tesis y por su apoyo continuo a lo largo de toda la carrera.

A Santiago Marino, en primer lugar, porque su materia y sus clases inspiraron esta tesis. En segundo lugar, por haber aceptado ser mi mentor en un momento de incertidumbre personal con respecto al trabajo de graduación. Por último, por su disposición, y sus correcciones claras y precisas que ayudaron a ponerle orden tanto a mis ideas como al trabajo.

A todos los profesores de la Universidad de San Andrés, que me han inspirado y me han confirmado que esta era la carrera que quería estudiar. En particular, a Belén Igarzábal, Viviana Bernal, Marcos Gorbán y Silvia Ramírez Gelbes a quienes recordaré con especial cariño. También un agradecimiento a Carlos Gelormini que comenzó siendo mi tutor de tesis y supo tranquilizarme, orientarme y, por sobre todas las cosas, entender mi cambio de objeto de estudio y de mentor.

A todos mis amigos que entre las cargadas y las palabras de aliento me han motivado a seguir adelante y a terminar esta tesis.

Por último, dos menciones especiales. Una para mis compañeras de Comunicación, Belu, Niki, Pilu, Agus y Ro con quienes he compartido toda mi carrera y que hicieron que viva con mucha alegría mi trayectoria en San Andrés. Nos hemos reído, hemos sufrido y hemos pasado todo tipo de experiencias en estos cuatro años y medio. Me calmaron, ayudaron y motivaron en los momentos que más lo necesitaba. Su amistad es una de las cosas más valiosas que me llevo de la universidad. La última mención es para mi amigo Tiago, que me ha apoyado durante todo el proceso, y que ha soportado las idas y venidas en la realización de esta tesis.

Muchas gracias.

Universidad de SanAndrés

Índice

1. Introducción ---------- 4

2. Objeto de estudio y metodología ---------- 5

2.1 Pregunta de investigación e hipótesis ---------- 5

2.2 Metodología ---------- 5

3. Importancia de la investigación y antecedentes ---------- 6

4. Marco teórico ---------- 8

4.1 Cambios en las formas de consumo ---------- 8

4.2 Crisis del modelo de negocios tradicional ---------- 11

4.3 TV-OTT ---------- 13

5. Regulación ---------- 17

5.1 Gestión del Gobierno de Cambiemos ---------- 19

5.1.1 DNU 267/15 ---------- 20

5.1.2 DNU 1340/16 ---------- 22

5.2 TV-OTT ---------- 26

6. El mercado televisivo y el consumo de contenido en Argentina ---------- 28

7. Flow como estrategia de adaptación Cablevisión ante el Espacio Audiovisual Ampliado -- 32

7.1 Target ---------- 37

7.2 Flow App y Flow Box ---------- 39

7.3 Interfaz de Flow ---------- 43

7.4 Modelo de negocios ---------- 46

8. Competencia ---------- 48

9. Mercados alternativos a la televisión de pago en desarrollo y futuros ---------- 56

10. Principales problemas de Flow ---------- 61

11. Conclusión ---------- 63

Universidad de SanAndrés

12. Bibliografía ---------- 71

13. Anexos ---------- 79

Gráfico 1 ---------- 79

Gráfico 2 ---------- 79

Gráfico 3 ---------- 80

Gráfico 4 ---------- 80

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

1. Introducción

En la cultura de la sociedad de masas, los medios de comunicación son una parte importante del espacio público debido a que son instituciones complejas por las cuales transitan discursos, polifonías, sentidos y donde además se configuran las identidades culturales. Dado que el capitalismo se caracteriza por mercantilizar las distintas actividades sociales, la industrialización de la comunicación se abordará a lo largo de este trabajo desde una visión crítica de la economía política de la información y la comunicación, en relación directa con la tradición de los estudios de las políticas de comunicación y los marcos regulatorios de los distintos sectores de las industrias culturales que resulten relevantes (Marino, 2013). Zallo (1988) define a las industrias culturales como "(…) un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas 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." (p.26) Como explica el autor, la televisión (industria de interés para este trabajo) conforma este complejo industrial y se caracteriza por un tipo de proceso productivo de flujo o emisión continua de sus productos. La programación de los contenidos es central para formar y fidelizar a las audiencias, reducir la aleatoriedad de la demanda y el financiamiento indirecto por publicidad. (Carboni, 2017; Zallo, 1988).

La convergencia, producto de la suma de dos fenómenos fundamentales, la digitalización e Internet, ha transformado de manera definitiva las lógicas de producción, distribución y consumo de las industrias culturales. Dicho fenómeno da origen a una serie de nuevas tendencias globales que ponen en crisis el modelo de negocios de la televisión, la producción de contenido (cómo producir, qué tipos de contenidos, de cuánto tiempo, etc.), las formas de distribuir los contenidos y la regulación existente al respecto. Producto de la convergencia y de las nuevas tecnologías se da lugar a lo que se denominará el Espacio Audiovisual Ampliado (EAA). Marino (2016) lo define de la siguiente manera:

> La posibilidad de pensar en la configuración del EAA es comprendido aquí a partir del surgimiento y expansión de tecnologías que rompen inercias y formas de organización productivas y de consumo en las distintas industrias culturales (Marino, 2015). Es integrado por los sectores del Cine, la Televisión (abierta y de pago, analógica y digital) y los servicios de distribución de contenidos audiovisuales online. La incorporación y combinación de nuevas formas de producción y circulación (Monzoncillo, 2011) son fruto de un desarrollo no espontáneo, que obedece tanto a la evolución de las Tecnologías de Información y

Comunicación (TICs) vinculadas a las industrias audiovisuales como a factores externos y estructurales del capital globalizado (Martell, 2011). (p.2)

De las distintas ramas de las industrias culturales, la audiovisual es la que ha sufrido las mayores transformaciones. Este trabajo va a poner el eje sobre la industria de la televisión, específicamente la televisión de pago. Los rasgos de la industria televisiva en el contexto digital se abordarán desde la perspectiva de la Economía Política de la Comunicación. Dichos estudios comprenden desde la estructura de las industrias culturales hasta las transformaciones en el sistema productivo, las políticas de medios y los desarrollos tecnológicos. También se van a abordar temas relacionados al mercado de conexiones de banda ancha y de la telefonía móvil (telecomunicaciones).

2. Objeto de estudio y metodología

El objeto de estudio de esta investigación es Cablevisión Flow, una nueva plataforma digital híbrida lanzada por Cablevisión (Grupo Clarín) a fines de 2016. Esta integra en sus dos modalidades, Flow App y Box, la grilla de programación televisiva (programas grabados y en vivo) con contenidos *on-demand*, a la que se puede acceder desde cualquier dispositivo (televisor, *tablet*, *smartphone*, computadora).

2.1 Pregunta de investigación e hipótesis

Teniendo en consideración que Cablevisión S.A. (hoy Telecom S.A.) es líder en el mercado de televisión de pago (Cablevisión) y en el de conexiones de banda ancha (Fibertel), la pregunta que guiará esta investigación es:

En el nuevo contexto del EAA, producto de la convergencia y las nuevas tecnologías, ¿qué estrategias desarrolla Cablevisión?

Se postula, a modo de hipótesis, que Flow funciona como la estrategia de adaptación de Cablevisión ante el EAA.

2.2 Metodología

La metodología de esta investigación será el análisis de fuentes primarias (entrevistas a profesionales del medio) y secundarias (investigaciones previas, informes, notas y artículos periodísticos, y bibliografía pertinente). A saber, se entrevistó a Gonzalo Hita, ex COO (*Chief*

Operating Officer) de Cablevisión S.A, (momento en el que se realizó la primera entrevista), actual COO de Telecom S.A.[1] (segunda entrevista). También se entrevistó a Carolina Vajlis, Coordinadora de Marketing Digital de Cablevisión-Fibertel, y a María Victoria Monroig, Gerente de Experiencia de Usuario (Equipo UX/UI).

Para dar cuenta de la hipótesis planteada se procederá, en primer lugar, a definir el marco o contexto en el que opera Cablevisión Flow. Esto implica una descripción y análisis del marco teórico en el que se puede insertar esta estrategia de la empresa, junto con el mercado de TV de pago argentino y el marco regulatorio que, a partir de una serie de medidas del Gobierno de Cambiemos, establece las reglas de juego para los mercados en los que opera. Una vez hecho eso, se analizará Flow como estrategia de adaptación al Espacio Audiovisual Ampliado. Esto implicará un análisis integral de la plataforma, su modelo de negocios, y sus competidores en el mercado local. Posteriormente, se describirán y analizarán los mercados alternativos en los que Cablevisión se comenzó a insertar (la producción de contenido y la telefonía móvil), y cómo Flow se introduce en dicho panorama. Para finalizar, se hará una breve descripción de los principales problemas que ha afrontado Cablevisión desde el lanzamiento de la plataforma.

3. Importancia de la investigación y antecedentes

Esta investigación adquiere relevancia en un contexto de cambio a raíz de la convergencia y del consecuente cambio en las lógicas de producción, distribución y consumo de las industrias culturales en general, y la industria de la televisión de pago en particular. En un marco de cambio para el sistema de comunicaciones tanto en el sector audiovisual como en el de las telecomunicaciones, resulta relevante estudiar qué postura adopta la empresa líder del mercado de televisión de pago y de conexiones de banda ancha, la ex Cablevisión S.A., actual Telecom S.A.

En particular, adquiere importancia el estudio de caso de Cablevisión Flow por varias razones. En primer lugar, porque se trata de un producto innovador a nivel local y aparece como la propuesta de Cablevisión de un potencial nuevo modelo de negocios.

Segundo, este estudio tiene relevancia no solo por los aspectos económicos y regulatorios, sino también por los sociales y culturales que implica. En tanto industria cultural, la televisión produce contenidos simbólicos a partir de un trabajo creativo. En su “cara” social, la televisión es

[1] Cablevisión se ha fusionado con la empresa de telecomunicaciones Telecom a fines de 2017. La razón social dejó de ser Cablevisión S.A. y pasó a ser Telecom S.A.

una gran máquina narrativa que tiene la sociedad para el uso de su tiempo libre; es una de las formas de acceso principales al entretenimiento y la información; y es un elemento de cohesión social (Vilches, 1993; Wolton, 1992). Genera temas de conversación (antes a través de contenidos para públicos masivos y ahora para públicos fragmentados, más que nada) que favorecen determinados lazos sociales (Monzoncillo, 2010).

Tercero, porque una de las modalidades de Flow, App, se puede encuadrar en un mercado que se ha catapultado a raíz de los cambios permitidos por la convergencia en los últimos años y que presenta un desafío –y hasta pone en crisis– los modelos de negocios tradicionales de la industria: el mercado de la televisión *over-the-top* (TV-OTT). En cuarto lugar, el presente trabajo aporta valor a partir de que estudia una plataforma nueva sobre la cual no hay investigaciones.

Esto que se presenta, en este sentido, como una ventaja también involucra una desventaja por partida doble. Por un lado, a nivel más macro, el mercado de la TV-OTT está en desarrollo, tal como la búsqueda y definición de los agentes tradicionales (Cablevisión es uno de ellos) de un modelo de negocios rentable en la industria de la televisión. Por otro lado, en un nivel más micro, Flow se ha lanzado hace poco más de un año, de manera tal que se trata de un proyecto todavía en desarrollo. Esto implica que la versión que se estudia aquí potencialmente no sea la versión consolidada del producto. Como será explorado en el trabajo, existen muchos elementos que pueden ser considerados de transición (también garantía en un contexto sin un modelo de negocios definido) y otros que se encuentran en desarrollo.

No hay que dejar de lado también que las oportunidades que otorga la investigación de la respuesta de Cablevisión ante el nuevo panorama del EAA conlleva otras desventajas. El sistema de comunicaciones en Argentina afronta un momento de cambio histórico tras la habilitación del cuádruple play[2]. Actualmente, se atraviesa un momento de transición, ya que comenzó a regir a partir del 1 de enero de este año. Citando a Marino y Espada (2017): "Pensar en la noción del espacio audiovisual ampliado (…) implica dar cuenta de una era en transición." (p.189). Por lo tanto, hay muchas cosas que se están por definir y que este estudio no llegará a abarcar.

Hay escasos trabajos que estudien a Cablevisión y ninguno acerca de Flow. Bizberge (2017) ha realizado un estudio que sostiene, a través del análisis de los balances de Clarín, que a pesar de que la LSCA promovía un escenario restrictivo para la concentración de medios, durante el período 2010-2015 el grupo mantuvo su posición de dominio de mercado e incrementó su

[2] Las empresas de telecomunicaciones pueden prestar servicio de televisión de pago y las empresas de servicios audiovisuales pueden proveer telefonía móvil y fija. Todos pueden hacer todo y ofrecer una tarifa de cuádruple play: telelvisión de pago, telefonía móvil y fija, y conexión de banda ancha en una sola tarifa.

negocio más lucrativo: televisión de pago y conexión de banda ancha. Trabaja con Grupo Clarín, pero no con Flow. Tiene contacto con esta investigación en aspectos regulatorios. Lo mismo sucede con una serie de trabajos que ha realizado Marino: uno que se enfoca en los claroscuros del EAA argentino (2013) y un trabajo acerca de la regulación del EAA en Argentina desde 2007 a 2015 –incluye el inicio de la gestión del Gobierno de Macri– (Marino, 2016). Páez Triviño (2016) ha hecho un aporte que sirve de antecedente importante para este trabajo porque en su análisis de la TV-OTT se describen y analizan los servicios *Play* de las empresas del mercado local, entre otros aspectos. De relevancia aquí, DirecTV, Telefónica, Claro, Telecom e incluso Cablevisión (Cablevisión *Play* que puede considerarse como antecesor de Flow).

4. Marco Teórico

La televisión revolucionó la comunicación y la forma de vivir desde su invención y comercialización a mediados del siglo XX. Se instaló como el gran medio de comunicación que modificó las formas de consumo de información y de entretenimiento, y sigue siendo considerado como el medio de masas por excelencia. Actualmente, dicho medio atraviesa una etapa de cambio marcada por la convergencia, definida por Becerra (2003) como "la homogeneización de los soportes, productos, lógicas de emisión y consumo de las industrias info-comunicacionales" (p. 91).

Hasta la irrupción de Internet, las distintas ramas de las industrias culturales funcionaban de manera más o menos estable. Dicho funcionamiento implicaba un ciclo productivo organizado y pensado para generar un producto final que respondiese a una instancia de consumo delimitada por el soporte y la tecnología (Marino y Espada, 2017). A partir de los cambios producto de la convergencia, los distintos medios actúan en un escenario en el que hay una sobreoferta de contenidos audiovisuales y la posibilidad de los usuarios de acceder a esos discursos a través de múltiples pantallas se ha vuelto mucho más sencilla, gratis (en muchos casos) y sin límites horarios. Páez y Rubini (2017) sostienen: "El desarrollo de Internet ha producido una serie de transformaciones sin precedentes en la industria de la televisión en los últimos 20 años." (p.231). Este nuevo contexto pone en jaque tanto a las formas de consumo establecidas como a los modelos de negocios tradicionales y los modelos regulatorios vigentes, provocando que los medios, con el objetivo de sobrevivir, se vean forzados a acompañar este proceso de transformación.

4.1 Cambios en las formas de consumo

En primer lugar, ¿Qué sucede a nivel consumo? Se ha registrado un cambio tanto en la dieta comunicacional de los usuarios como en los hábitos de consumo de los contenidos

audiovisuales. Dentro de los cambios del entorno y de la infraestructura de las industrias mediáticas producto del desarrollo de las nuevas tecnologías y la convergencia se pueden identificar algunas tendencias claras: la abundancia de contenidos, la fragmentación de los consumos y polarización entre los más y menos consumidos, el desarrollo de carteras de productos más abundantes. A su vez, la diversificación de la competencia con la aparición de nuevos jugadores que comparten el mercado de ingresos con diferentes propuestas de valor o productos competitivos, la aparición de canales de relación e interacción que permiten a las audiencias tener la capacidad de producir y modificar los contenidos. Así también como los constantes cambios en las tecnologías de la comunicación que modifican dispositivos y usos (Albornoz, 2005; Becerra, 2014; Marino y Espada, 2017; Picard, 2014).

En cuanto a la abundancia, Picard (2014) considera que es producto de un gran crecimiento de la variedad y de las unidades de medios. En pocas palabras, un crecimiento de la oferta mediática que no ha ido de la mano del crecimiento de la demanda. Como consecuencia de esta saturación de productos, surge la fragmentación y polarización del uso de los medios. Esto provoca que los consumidores, según Picard, focalicen su consumo de medios en grupos excesivamente reducidos.

Arrese (2013) describe también el difícil contexto en el que las empresas de medios informativos se encuentran inmersas, sobre todo producto de las profundas transformaciones en cuanto a los hábitos de consumo y utilización de medios. Un componente fundamental es que el tiempo de ocio disponible de las personas para el consumo de bienes informativos y de entretenimiento no crece (es inelástico). En esta misma línea, Marino y Espada (2017) explican que "(…) las industrias culturales en general y los medios en particular trabajan sobre y con un recurso finito especialmente codiciado en el contexto actual: la atención." (p.176). A esto, de acuerdo con Arrese (2013), se le agrega la creciente utilización de dispositivos móviles para el consumo de contenido y la preferencia de medios multimedia "a la hora de satisfacer sus demandas informativas" (p. 367). Cada vez más los usuarios se apartan del uso de medios tradicionales. Entonces, los medios compiten por captar este tiempo de ocio y atención que es finito y no crece, y por compatibilizar con distintas instancias y situaciones de consumo. Más aún, negocian con sus auspiciantes y organizan su producción teniendo en cuenta esta limitación (Arrese, 2013; Marino y Espada, 2017).

A raíz de una serie de transformaciones a lo largo del tiempo, el usuario ha adquirido un poder que le fue inédito: la capacidad de programar su consumo. Verón (2009) dijo: "La programación del consumo pasa de la producción a la recepción (…) finalmente, las textualidades audiovisuales escapan a la grilla de programas y se transforman en discursividades disponibles

en todo momento para el consumidor." (p. 245). En esa misma línea, se puede decir que los medios masivos y en este caso, específicamente la televisión, pierden el poder de programar la vida social (Carlón, 2016; Strangelove, 2015; Verón, 2009). El único caso, considerado el último pilar de la televisión masiva, que obliga al consumo sincrónico es el vivo, principalmente, los eventos deportivos. El usuario puede verlos a posteriori porque ya existe la posibilidad de grabar el contenido y almacenarlo para consumirlo después, incluso las señales deportivas repiten los partidos. Sin embargo, este tipo de contenidos casi no tienen *views* luego de que han finalizado. Algo que se verá ocurre con Flow App que permite un consumo móvil (ver en 8. Competencia).

Vale resaltar que los cambios en el consumo de contenidos audiovisuales son también a nivel generacional, en los dispositivos utilizados para dicho consumo y en el tiempo dedicado a él. Resultados de encuestas (Accenture, 2015; Defy Media, 2015-2016; Deloitte, 2015; Nielsen, 2016) han arrojado datos que permiten sostener que hay una tendencia general al menor consumo de televisión tradicional en los jóvenes –los "nativos digitales", los *millennials*[3], es decir, la generación que ha nacido entre 1980 y 2004 aproximadamente–. A su vez, hay una migración hacia el consumo de contenidos digital a la carta gratis (YouTube , redes sociales, amctv.com, etc.) o por suscripción (Netflix, Hulu, Amazon, entre otros). El informe de Nielsen acerca del segundo trimestre de 2016 indica que los jóvenes de Estados Unidos entre 12-17 años –este segmento más joven es donde se ven los mayores cambios– consumen 14 horas promedio por semana de televisión tradicional, lo cual implica una caída del 36,22% en los últimos 5 años. Una situación similar se da en los jóvenes de 18-24 años donde la caída es de un 40%. En los adultos de 50+ años la situación es la inversa, ya que son los únicos que llegaron hasta incluso aumentar su consumo de televisión tradicional en relación con los últimos 5 años.

Dichas encuestas también revelan que la televisión estaría perdiendo su posición como primera pantalla a mano de otros dispositivos, como las computadoras (*laptop/desktop*), las *tablets* y *smartphones* (en los *millennials* el consumo ya estaría equiparado en un 50% para televisión y un 50% vía otros dispositivos, siendo estos últimos la preferencia primera de los más jóvenes). Esto aplica para el consumo de shows de televisión, películas, es decir, contenidos de formatos largos –en 2015 la televisión perdió a manos de otros dispositivos el 13% de audiencia– . Pero también aplica para eventos deportivos en directo –10% menos gente lo ve a través de

[3] No hay un consenso acerca del inicio y el fin de la generación. Algunos sostienen que empieza a partir de 1980, otros 1982/1983. Lo mismo sucede con la fecha de fin. Algunos argumentan que se trata de 1996 y otros lo extienden a los años 2001-2004. Ver:
Howe, N. Y Strauss, W. (2000) *Millennials rising: the next generation.* Nueva York: Vintage books
Nielsen (2016), *The State of Traditional TV: Q2 2016* (1 Abril a 30 Junio)
http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/01/millennials-overtake-baby-boomers/
http://news.gallup.com/businessjournal/173537/hotels-engage-gen-millennial-guests.aspx

pantallas de televisión– como indica el informe de Accenture. El televisor sigue siendo la principal pantalla para el consumo, pero estos informes dan cuenta de que ha habido un aumento considerable en el uso de las segundas pantallas. Citando a Monzoncillo (2011): "Las nuevas generaciones están migrando de la televisión a Internet, aunque los programas o los contenidos de los medios convencionales siguen siendo los mismos que los que circulan por la red, salvando pequeñas diferencias." (p.84).

La llegada de estos nuevos jugadores también se puede observar en el destino de los ingresos de los usuarios respecto de sus consumos audiovisuales. El estudio realizado por Ball y Shachar (2016) para Media Redef sobre una población de estadounidenses de 16 a 69 años que poseen banda ancha en su hogar y consumen diferentes tipos de contenidos audiovisuales dio cuenta de estos cambios. La TV lineal (paga) sigue siendo el consumo al que más dinero se destina (46%), pero aparecen los diferentes servicios de TV-OTT que acaparan el 20% del dinero destinado a consumos audiovisuales.

Un último dato a destacar es que el informe de Accenture demostró que los consumidores tienen más confianza en la habilidad de empresas ya establecidas en el mercado de contenidos audiovisuales para proveer contenido de calidad y soporte para video por sobre los servicios de Internet. En esta misma línea, Marino y Espada (2017) sostienen que "(…) los medios tradicionales cuentan con dos activos trascendentales para el modelo de negocios de la información y el entretenimiento: la marca y las audiencias asociadas a ellas." (p.184). Esto se podría pensar como un aspecto positivo para organizaciones como, en este caso, Cablevisión ante el EAA.

Universidad de SanAndrés

4.2 Crisis del modelo de negocios tradicional

En un nuevo contexto convergente, en el EAA, las empresas de medios de comunicación enfrentan una crisis de modelo de negocios, definido por Marino y Espada (2017) como "(…) la suma de una proposición de valor (en este caso generación de contenidos o difusión de los mismos), la elección de unos canales de distribución, para llegar a unas audiencias determinadas y con unas fuentes de ingreso que vuelven sustentables el proyecto. Esto es así independientemente de los objetivos últimos del modelo: económico, social, político, filantrópico, etc." (p.183). La convergencia y sus consecuencias han desencadenado esta situación, pero tal como mencionan los autores "entran en crisis las formas tradicionales mientras no se consolidan nuevas" (Marino y Espada, 2017, p.175). Gran parte se debe a que no se trata de un fenómeno consolidado. Tal como indican los autores, cuando hablamos de EAA se está dando cuenta de un momento de transición. Aun así, los agentes tradicionales deben responder y ajustarse a esta nueva

realidad.

De acuerdo con una serie de autores (Campos Freire, 2010; Marino y Espada, 2017; Picard, 2014; Wirtz, 2014), una de las principales causas de la crisis de los modelos de negocios tradicionales de los medios es que estos están basados en la producción de contenidos pensados con lógicas de consumo y soportes tecnológicos que ya no existen; o mejor dicho, que se han transformado. Marino y Espada (2017) explican que este nuevo escenario convergente "(…) exige cambios en la proposición de valor, en los canales de distribución, el tipo de consumidor que tiene la producción de info-entretenimiento (de doble mercado: audiencia y anunciante) y, lógicamente, en las fuentes de ingreso." (p.184).

Las empresas que producen y/o distribuyen contenido informativo han visto alterada su estructura corporativa. Como se explicó, producto de los cambios en las formas de consumo y la sobreoferta de medios e información surge la fragmentación y polarización del uso de los medios (Picard, 2014). ¿Cómo impacta esto en la fuente primaria y fundamental de financiamiento de los medios, la publicidad? Como indica Picard (2014), en este nuevo contexto, los anunciantes deciden distribuir su presupuesto publicitario en una gran cantidad de medios para lograr acaparar a la mayor cantidad de público posible que se encuentra disperso en pequeños grupos de medios. Ya que el presupuesto publicitario a distribuir se reparte entre muchos actores, cada uno de ellos recibirá menor cantidad de dinero. Sumado a que las personas le dedican cada vez menos tiempo al consumo de productos de entretenimiento e información a través de medios tradicionales, el problema de financiamiento y audiencias hacen que las compañías encuentren tanto su estructura, como su modelo de negocios en crisis.

En esta misma línea, Páez y Rubini (2017) advierten sobre el riesgo que representan para los jugadores tradicionales de la industria televisiva dos factores. Por un lado, la desprogramación ligada al fenómeno de consumo *anytime, anywhere* y el consumo a la carta habilitado por la convergencia. Por el otro, la eliminación de la publicidad. En un sector en el que el modelo de negocios estuvo históricamente sustentado en la publicidad y el pago por suscripción (en el caso del TV por cable y la TV satelital), la llegada y propuesta de los nuevos jugadores –los competidores nativos de Internet– representa una amenaza para el volumen de ingresos de los sistemas de TV tradicionales. Dicha propuesta incluye, generalmente, un consumo a demanda, multipantalla, personalizado, con pocos o sin anuncios publicitarios, y a un costo no muy alto para los usuarios.

Páez Triviño (2016) describe que el fenómeno de los cambios tecnológicos, en general,

ha logrado la diversificación de la metodología en la distribución y en las formas por las cuales se lleva adelante la comercialización de contenidos. Particularmente, la autora señala que la innovación con respecto al método de compresión y vehiculización de señales produjo una serie de cambios profundos en la industria televisiva en general, lo que llevó a que el panorama televisivo actual esté caracterizado por el solapamiento de diversas formas de transporte y explotación de contenidos. Así, en la industria televisiva encontramos formas de distribución tales como la distribución por aire, por cable, de transmisión satelital, por vía digital terrestre y, por último, a través de Internet. A su vez, la segmentación en la oferta de contenidos varió de la suscripción al *pay per view* (PPV), las señales *premium*, los paquetes en alta definición (HD) y las alternativas *freemium* de gratuidad limitada. Este solapamiento produce cambios paradigmáticos[4] que tienen como uno de sus resultados la generación de incertidumbres entre los actores que tradicionalmente operaron en los medios televisivos.

Teniendo todo esto en consideración, se puede pensar que la posición hegemónica de las emisoras televisivas tradicionales se ha debilitado (Carboni, 2017). Más aún, estas han tenido un desembarco tardío en la red, lo que las pone en una situación desventajosa frente a los nuevos jugadores del sector y un modelo de negocios aún indeterminado. Se ha hecho mención repetidas veces de estos nuevos agentes y ofertas particulares que operan en el EAA. A continuación se explicará de qué se trata.

4.3 TV-OTT

Páez Triviño (2016) describe un fenómeno, producto de la convergencia, que complementa la crisis de los modelos de negocios tradicionales en la industria de la televisión y que es un objeto de particular interés para el presente trabajo: la televisión *over-the-top* (TV-OTT)[5]. "Se propone la categoría operativa TV-OTT (…) para definir aquellos sistemas que utilizan el protocolo Internet como vía de transporte de contenidos televisivos con la tecnología de *streaming*" (Páez Triviño, 2016, p.95). Se define *streaming* como la distribución digital de multimedia a través de una red de computadoras, de modo tal que el usuario consume el producto (generalmente, archivo de video o audio) en paralelo mientras se descarga. Esto significa, que no

[4] Ver en Páez Triviño (2016) el ejemplo *House of Cards* que ilustra cómo ciertos procesos "estándares" ya no lo son más o se han invertido.

[5] Páez y Rubini (2017): "El anglicismo *Over The Top* hace referencia a la transmisión de contenidos a través de la infraestructura de Internet. Fue empleado por primera vez en 2008 por los investigadores de AT&T David Gibbon y ZuLiu para definir las cualidades de la distribución de video bajo demanda por Cable e IPTV. Después, con el surgimiento de servicios como Netflix, el término se popularizó especialmente desde el mercado para marcar la diferencia con las demás ventanas de exhibición de los contenidos." (p.233)

requiere el alojamiento de datos en la memoria del dispositivo utilizado para la reproducción (Páez Triviño, 2016).

Las diferencias entre las televisiones tradicionales y la TV-OTT se presentan en la nueva forma de distribución y en la desprogramación de los contenidos. Esto es, la desaparición de los horarios de emisión y los espacios de tanda publicitaria. Las principales características de las TV-OTT son las siguientes: utilizan como plataforma de distribución la infraestructura de los operadores de acceso a Internet, es decir, la infraestructura de distribución de terceros; no requieren licencia para operar; tipo de dispositivo de recepción múltiple: televisor, computadoras, consola de videojuegos, *tablet, celular*. Además, ofrecen servicios gratuitos, de pago o mixtos; se ofrecen como un servicio adicional a cualquier sistema de TV de pago o de forma independiente. También el tipo de reproducción principal es *on demand,* aunque algunos servicios transmiten contenidos en vivo. Se distribuyen con la tecnología de *streaming,* y la mayoría no contiene publicidad tradicional (Páez y Rubini, 2017; Páez Triviño, 2016).

La TV-OTT representa una competencia directa para las televisiones tradicionales por el tipo de contenidos que alojan en sus catálogos. Las plataformas de TV-OTT en vivo como los canales de YouTube, Ustream o FWTV suelen emitir contenidos propios, no incluidos en la programación de la TV paga o abierta. De manera tal, que no rivalizan con los operadores convencionales. En contraposición, la definición que propone Páez Triviño (TV-OTT) apunta a distinguir un novedoso modelo de producción, donde se alteran parte de las singularidades de la televisión como industria cultural. Aunque, principalmente, se introduzca una nueva tecnología de distribución son igual de relevantes la dislocación de su lógica de flujo y el sistema de financiamiento indirecto a través de la publicidad. Se eliminan las restricciones geográficas y la dependencia del uso del espectro radioeléctrico (Páez y Rubini, 2017). La potencial movilidad de los contenidos permite la explotación de nuevos terrenos (Páez Triviño, 2016). Así, aparecen nuevos momentos de consumo donde antes no los había –una tendencia que Cablevisión parece captar al lanzar Flow App–, habilitados por la movilidad que otorgan las segundas pantallas.

Como explica Páez Triviño (2016), la creciente penetración social de Internet banda ancha y móvil propicia el acceso a la televisión a través de dispositivos no convencionales para el medio. Sin embargo, aún se trata de un fenómeno de alcance limitado debido a que apenas aproximadamente el 43% de la población mundial navega de modo estable y la calidad de acceso a Internet es ciertamente disímil entre regiones y países –tratándose Argentina de uno de los países

con peor conexión 4G y conexión de banda ancha del mundo, por ejemplo[6]– (Páez y Rubini, 2017; Páez Triviño, 2016). De manera tal, que la migración mediática parece estar determinada en algún punto por la calidad y velocidad de la red. Todavía parece quedar un tiempo considerable para que el servicio de banda ancha sea universal y de calidad para que la *Internet Protocol Television* (IPTV) se extienda en la mayor parte de los países. (Monzoncillo, 2011).

La plataforma de TV-OTT por excelencia es actualmente Netflix. Su evolución evidencia el desarrollo de este fenómeno a nivel global. Actualmente, tiene participación en todos los continentes y superó recientemente los 125 millones de suscriptores (119 millones son pagos y los restantes 6 millones están en el período de prueba del servicio; del total de abonados 63,8 millones viven fuera de EEUU) reportando ganancias por US$290 millones en el primer trimestre de este 2018[7]. Su liderazgo no es solo en términos económicos. "En menos de una década, se ha convertido en el espejo no solo de los servicios de TV-OTT nativos de Internet, sino también de los autodenominados servicios de *TV Everywhere*[8] de los programadores más concentrados del mundo como FOX, HBO e ESPN, que operan como complemento de los paquetes tradicionales de cable y/o satélite." (Páez Triviño, 2016, p.98).

Teniendo todo esto en consideración, es posible hablar de una gran aceptación de la alternativa TV-OTT por parte de los usuarios. Páez y Rubini (2017) destacan las variables que más valoran los clientes de dichos servicios. Primero, la calidad de los contenidos (no solo la calidad de la imagen, sino la calidad de las producciones). Segundo, el precio que en general es accesible para el público. Tercero, la diversidad del contenido disponible. Cuarto, la experiencia personalizada que permite una *customización* y una serie de recomendaciones sobre la base de contenidos elegidos (relevante a la hora de seleccionar entre tantos contenidos disponibles). Quinto, la opción de la reproducción automática que ha favorecido el *binge watching*[9] de series. Sexto y último, la eliminación de la publicidad tradicional (este es un aspecto que Cablevisión al lanzar Flow App no elude, ya que al proponer el traslado de toda la grilla de programación incluye,

[6] https://www.infobae.com/tecno/2018/02/18/argentina-esta-esta-entre-los-10-paises-del-mundo-con-el-4g-mas-lento/

[7] http://www.ambito.com/918379-netflix-llego-a-los-125-millones-de-suscriptores-y-desato-fervor-en-wall-street

[8] Los *websites* de los operadores de televisión ofrecen una gama muy completa de productos: emisión *online*, piezas informativas, transmisiones deportivas, redifusión de capítulos, contenidos específicos para la web, contenidos exclusivos de pago, etc. (Monzoncillo, 2011). En 2009 Time Warner Cable lanzó la iniciativa *TV Everywhere*, como respuesta al lanzamiento de Netflix de su categoría TV-OTT en 2007. Las empresas Comcast, Turner y ESPN se sumaron a la iniciativa de Time Warner ese mismo año (Páez y Rubini, 2017).

[9] "Se trata de un nuevo patrón que refiere a observar todos los capítulos de una serie disponible en los servicios de TV-OTT en un corto período de tiempo, un capítulo tras otro, algo así como un "atracón de contenidos audiovisuales". Esto es posible en los casos en los que los servicios de TV-OTT acuerdan la disponibilidad de todos los capítulos de una serie sin restricciones de periodicidad (…)" (Páez y Rubini, 2017, p.237,238).

consecuentemente, las publicidades tradicionales) (Páez y Rubini, 2017).

Se ha generado una explosión del fenómeno TV-OTT y así también en la producción y distribución de contenidos audiovisuales. Como señalan Páez y Rubini (2017), "(…) en esta explosión, las series se posicionaron como el formato predilecto de consumo." (p.238). De acuerdo con FX Networks Research, en 2010 sólo habían sido distribuidas 216 series originales, de las cuales sólo cuatro pertenecían a servicios TV-OTT. En tan solo cinco años, el total casi se duplicó con 421 series originales transmitidas entre todas las plataformas disponibles. Por su parte, los servicios TV-OTT fueron los que más aumentaron la cantidad de guiones originales de series, con un total de 46 series, es decir, once veces más que la cantidad de series producidas cinco años atrás. Estos números fueron superados en 2016, en el que el número de series pasó las 450, y los servicios TV-OTT duplicaron la cantidad de series originales distribuidas en 2015. (Páez y Rubini, 2017). Como indican los números, se trata de una explosión. No resulta sorprendente, entonces, que Cablevisión en su iniciativa de ser un operador multiplay se haya comenzado a insertar en el mercado de la coproducción de contenidos.

Considerando lo expuesto, Páez Triviño (2016) sostiene que existen una serie de factores que permiten pensar a la industria en análisis como una industria televisiva local híbrida, integrada por servicios *offline* y *online*. Primero, el asentamiento de la oferta de TV-OTT es un hecho. Segundo, la distribución a través de Internet pone en discusión los modelos de negocios y el rol de cada intermediario en la cadena de valor, a tal punto que se difuminan las barreras entre productores y distribuidores de contenidos. Tercero, en el mercado local el liderazgo de este incipiente sector es ejercido por Netflix (un nativo de Internet transnacional sin locación física en el país). Cuarto y último, la creciente aceptación social de este fenómeno exige involucramiento por parte del Estado para establecer pautas regulatorias que garanticen la democratización de la oferta y la competencia leal.

Como describe Páez Triviño (2016), la TV-OTT es un fenómeno que atrae la atención de distintas esferas estatales porque involucra actividades como el comercio electrónico, la utilización de infraestructura generalmente de terceros, la difusión de contenidos protegidos por derechos de autor u otro y la publicidad que son difíciles de encajar bajo las normativas legales vigentes. Más aún, se plantea como un gran desafío para el Estado la definición de este tipo de servicios en lo referente a lo normativo. Si bien quedan exentos de la necesidad de licencias de radiodifusión (no ocupan espectro radioeléctrico) los servicios de TV-OTT conllevan la misma dimensión material y simbólica que las televisiones tradicionales. Esto significa que tienen participación en un sector clave de la economía como la producción cultural a nivel industrial y,

al mismo tiempo, son vehículos de sentido y representación social (Páez Triviño, 2016).

El contexto que se ha descripto y analizado pone en situación de crisis los modelos de negocios tradicionales en la industria de la televisión. Citando a Monzoncillo (2011): "Las empresas de televisión están en una situación de adaptación ante un nuevo modelo no definido que se construye día a día." (p.83) Cablevisión no es una excepción y, a través de la creación de Flow busca adaptarse a las nuevas formas de consumo y ofrecer una plataforma que integre un consumo más tradicional de la televisión de pago (Flow Box) y uno innovador a través de segundas pantallas que habilita el consumo móvil de contenidos lineales y *on demand* (Flow App). La TV lineal continúa liderando la industria, pero la presencia de los OTTs eleva la vara de la competencia en un ecosistema que se disputa la misma porción de tiempo (Páez y Rubini, 2017), el tiempo de ocio de los usuarios, que es inelástico. La tendencia marca un vuelco considerable hacia el consumo *online*. Como argumenta Monzoncillo (2011), la participación de los operadores es decisiva en el éxito de esta nueva posibilidad de integrar los contenidos a través de grandes portales casi monopolísticos. Es la nueva manera en la que la vieja televisión quiere llegar a la audiencia a través de Internet. Los agentes tradicionales configuran un consumo tradicional, es decir, programado y lineal y otro a través de Internet (Carboni, 2017).

En este aterrizaje forzado, es importante aclarar que muchas empresas no tienen actualmente una estrategia definida, ya que están a la espera de que se clarifique el mercado. Citando a Páez y Rubini (2017): "Si bien existen identificados cambios y las demandas de contenidos siguen siendo crecientes, no existen las reglas lo suficientemente claras para que se dé un ciclo productivo sustentable (…)" (p.240). Se trata de una dinámica de "dudas sobre dudas" al no ver modelo de negocios rentable (Monzoncillo, 2011). Esta lógica de dudas se podrá observar en varias aristas del comportamiento de Cablevisión –con Flow– ante el EAA. Ya sea la existencia de sus dos modalidades (App y Box), su postura frente al estreno y la distribución de sus coproducciones, entre otras, que serán analizadas en detalle posteriormente. Esta ambivalencia que aplica para todos los operadores tradicionales del sector, no solamente para Cablevisión, puede entenderse como lo plantea Carboni (2017), es decir, que "(…) se produce debido a que lo "nuevo" no termina de germinar y lo "viejo" no acaba de morir." (p.214). Al fin y al cabo, de eso se trata el contexto actual: un contexto convergente en el que conviven lo tradicional y lo nuevo.

5. Regulación

Las políticas de comunicación pueden ser comprendidas como un conjunto articulado de normas y reglas y la aplicación de planes, programas y proyectos por las autoridades para regular el funcionamiento de los medios de comunicación en un período histórico dado (Van Cuilenburg

y McQuail, 2003, Califano, 2017). McQuail (2011) define a la regulación como todo el proceso de control y guía, a través de las reglas y procedimientos, aplicados por los Gobiernos y otras autoridades políticas y administrativas a todo tipo de actividad de medios. Es una intervención sobre las actividades de interés público, pero también atiende a las necesidades del mercado (por ejemplo: alentar la competencia) o por razones de eficacia técnica (ejemplo: establecer un estándar tecnológico). La regulación puede ser interna ("autorregulación" por presiones públicas o críticas externas) o externa. En el contexto de una relación compleja entre el mercado, la sociedad civil y el Estado, la regulación juega un rol fundamental. Esta tiene como objetivos proteger al orden público, proteger los derechos individuales y de sectores que puedan ser dañados por un uso irrestricto de los medios de comunicación pública, promover la eficiencia y el desarrollo del sistema comunicacional, promover el derecho a la información (pluralismo y diversidad), y garantizar las condiciones para el funcionamiento del libre mercado en el servicio de medios. Sobre este último punto, particularmente, la libre competencia y el acceso, protección al consumidor y estímulo de la expansión e innovación (McQuail, 2011).

En lo referente a las políticas de comunicación, la convergencia desafía las conceptualizaciones que rigieron durante el siglo XX y obliga a ampliar el objeto de estudio para abarcar no solo a los medios de comunicación tradicionales, sino también a empresas de telecomunicaciones y a aquellas que proveen servicios a través de Internet (Becerra, 2012; Bizberge, 2017). En los años recientes han habido grandes cambios regulatorios en lo referente al sector audiovisual y al sector de las telecomunicaciones a partir del nuevo Gobierno presidido por Mauricio Macri. Particularmente en relación con la Ley de Servicio de Comunicación Audiovisual (LSCA[10]) sancionada en 2009 y con la Ley Argentina Digital sancionada en 2014.

Previo al correspondiente análisis de la gestión de Cambiemos, se deben tener en cuenta las consideraciones de Marino, Mastrini y Becerra (2010): "Más allá de la coyuntura política de los países, los medios son instituciones complejas con doble acción y mediación de intereses: políticos y económicos." (p.23). A partir del tipo de mercancía con la que trabajan –que tiene valor material y simbólico– se tratan de actores particulares y con consecuencias especiales a partir de sus acciones. Intervienen, afectan y constituyen el espacio público, que es un espacio político. Como explican Marino et ál. (2010), las instituciones están determinadas económica y políticamente, estructuran y son estructuradas por esas determinaciones, y los medios de comunicación no son una excepción. Es muy relevante remarcar que la concentración es una característica intrínseca de los medios de comunicación, especialmente debido a su composición de costos, en la cual los fijos son muy altos y los variables muy bajos. Consecuentemente, los

[10] La LSCA fue la primera ley sobre el sector audiovisual que era resultado de un debate parlamentario desde el retorno a la democracia. Dicha ley tuvo una fuerte oposición del Grupo Clarín, que también devino en un enfrentamiento con el gobierno.

medios como sector tienen tendencia a los oligopolios, lo cual puede generar barreras de ingreso a otros actores en el mercado. Por lo tanto, no hay cómo salir del oligopolio sin acción del Estado, una de cuyas funciones principales radica en garantizar la diversidad –de voces, de fuentes, de opiniones, de expresiones, de prácticas y de creencias– (Marino et ál., 2010).

A lo largo de su historia, las políticas de comunicación del país contribuyeron a configurar un escenario mediático altamente concentrado. En primer lugar, hay una alta concentración de los mercados de los medios de comunicación más masivos (televisión abierta y por cable, prensa escrita y radio), que exhibe en promedio un dominio del 78% en manos de los primeros cuatro operadores de cada uno de esos mercados (Marino et ál., 2010; Becerra y Mastrini, 2009). Segundo, la concentración es conglomeral. Los principales grupos de comunicación de la Argentina funcionan con esta lógica y están presentes en casi todos los sectores. Por ejemplo, el Grupo Clarín –dueño de Cablevisión– cuenta con emisoras de televisión abierta, señales y empresas prestadoras de servicio de televisión de pago, estaciones de radio, diarios, portales noticiosos en Internet, fábrica de papel para diarios, entre otras actividades que controla de modo directo. Tercero y último, en el sistema de medios de comunicación en la Argentina hay una hiper centralización geográfica de la producción de los contenidos, que en los medios audiovisuales se producen en la zona metropolitana de Buenos Aires y se reproducen en el resto de los medios del país. (Marino et ál., 2010).

Tal como destaca Marino et ál. (2010): "(…) en los últimos 35 años el Estado fue un formidable asignador de recursos públicos hacia los principales actores del sector." (p.17) Actualmente, la situación no parece haber cambiado mucho, principalmente, en vista de los cambios regulatorios recientes que tienen como principal favorecido al Grupo Clarín (Cablevisión).

5.1 Gestión del Gobierno de Cambiemos

La llegada del Gobierno presidido por Mauricio Macri ha supuesto un cambio profundo en relación con el marco regulatorio precedente. Como señalan Hallin & Mancini (2004) el modelo de Estado condiciona el modelo regulatorio. Apenas un día después de asumir el Gobierno, Macri comenzó a dictar una serie de decretos que han modificado sustancialmente la política pública en el área de las comunicaciones. Como explica Califano (2017): "Los cambios se justificaron en la necesidad de alcanzar una convergencia plena entre los sectores del audiovisual y las telecomunicaciones, y lograr una homogeneidad normativa que permitiese favorecer la competencia y promover las inversiones para el desarrollo del sector." (p.52). Hasta el momento se trata de una gestión cuyas políticas de comunicación están basadas, principal y

casi exclusivamente, en decretos. El Gobierno de Cambiemos ha desmantelado la LSCA y ha cambiado radicalmente la Ley Argentina Digital, principalmente, a partir de los decretos 267/15 y 1340/16.

La primera medida relevante fue la creación del Ministerio de Comunicaciones (DNU 13/15), con competencias en todo lo inherente a las tecnologías de la información, las telecomunicaciones, los servicios de comunicación audiovisual y los servicios postales. Además, le fueron transferidas las atribuciones de autoridad de aplicación de las leyes en el área de su competencia, junto con la mayoría de las funciones asignadas por ley a la Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual (AFSCA) y a la Autoridad Federal de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (AFTIC) (Califano, 2017).

5.1.1 Decreto 267/15

En diciembre de 2015 el Poder Ejecutivo dictó el DNU 267 que modifica profundamente las leyes 26522 (LSCA) y 27078 (Ley Argentina Digital). En primer lugar, disuelve AFSCA y AFTIC y crea un nuevo organismo: el Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM) dependiente del Ministerio de Comunicaciones. Se designa como presidente a Miguel de Godoy. Califano (2017) sostiene: "Con la creación del ENaCom, el Poder Ejecutivo logró controlar el organismo regulador" (p.54). Esto se debe a que puede elegir a cuatro de los siete miembros del directorio y remover a cualquiera de ellos "en forma directa y sin expresión de causa", según estableció el decreto. A su vez, los directores no requieren idoneidad para el puesto, no poseen estabilidad ni independencia en sus cargos, y desaparece la representación federal con la que contaban los organismos reguladores previos. Además, es relevante aclarar que las decisiones se toman por mayoría simple. En el caso de un empate, el Presidente posee doble voto. El ENACOM no necesita de todos sus integrantes para funcionar, ya que se establece que queda legalmente constituido con cuatro miembros (Califano, 2017). La total dependencia del ENACOM del PE contradice los estándares internacionales en materia de libertad de expresión y el fallo de la Corte Suprema de Justicia de la Nación en la causa llevada adelante por el Grupo Clarín, que estableció que éste debe ser "un órgano técnico e independiente, protegido contra indebidas interferencias, tanto del Gobierno como de otros grupos de presión" (Califano, 2017).

En segundo lugar, el Decreto 267 dispuso la creación de una comisión encargada de elaborar un proyecto de ley de comunicaciones que unificase la LSCA y Argentina Digital. La comisión comenzó a funcionar en marzo de 2016 dentro del Ministerio de Comunicaciones. El objetivo era elaborar un anteproyecto de ley para presentar en el Congreso en un plazo de seis meses (Califano, 2017). Sin embargo, cuando se cumplió dicho período, su funcionamiento fue

prorrogado en varias oportunidades hasta que, como no se presentó ningún anteproyecto de ley al Congreso, tuvo que aplazarse nuevamente por otros 180 días a fines del año pasado[11]. Por último, con respecto a lo institucional, cabe aclarar que en julio de 2017 se disolvió el Ministerio de Comunicaciones, que pasó a ser absorbido por el Ministerio de Modernización, a cargo de Andrés Ibarra.

En tercer lugar, en relación con la LSCA, el DNU 267/15 amplió todos los límites de licencias permitidos para un mismo prestador; flexibilizó todos sus plazos; admitió prórrogas sucesivas sin audiencia pública, ni control ciudadano; facilitó la transferencia de licencias entre empresas (se prohibió para los sectores sin fines de lucro). A su vez, derogó artículos clave sobre prácticas de concentración indebida, el abono social para la televisión por cable, y la obligatoriedad de que los licenciatarios tengan por objeto social único la prestación de servicios de comunicación audiovisual (Califano, 2017).

En cuarto lugar, introdujo una serie de modificaciones en la Ley Argentina Digital. Por un lado, como indica Califano (2017) "(…) las empresas de televisión por cable pasan a estar comprendidas dentro del marco normativo para las TIC y las telecomunicaciones" (p.57). Esto implica que la televisión por cable pasa a ser considerada un servicio de transporte y distribución, sin tener en cuenta las especificidades del sector audiovisual. Así, las licencias con las que cuentan estos operadores pasan a ser Licencia Única Argentina Digital, de manera tal que pueden prestar servicios en todo el territorio. Consecuentemente, dejan de ser aplicables la mayoría de los límites establecidos en la LSCA para la televisión de pago: 24 licencias en todo el país, un tope del 35% del mercado, las obligaciones de cuotas de programación nacional o local, los límites de publicidad, el régimen de sanciones, entre otras (Califano, 2017). Sin embargo, es menester destacar que las modificaciones discriminan expresamente a los proveedores de televisión por suscripción satelital (DirecTV básicamente) que seguirán bajo el marco normativo de la LSCA. Esto tiene un impacto considerable en relación con este trabajo, ya que, como explica Califano (2017), "Esta medida beneficia a las empresas de televisión por cable que operan en la Argentina, particularmente al Grupo Clarín, que con su compañía Cablevisión y sus 237 licencias en todo el país superaba ampliamente los límites a la concentración establecidos por la Ley SCA, y a otras como Supercanal (Grupo América) y Telecentro (del empresario Alberto Pierri)." (p.57,58).

Por otro lado, el decreto analizado deroga las previsiones que en la Ley Argentina Digital apuntaban a garantizar una efectiva competencia en el sector y a promover a los operadores más

[11] https://www.cronista.com/negocios/Extienden-el-plazo-para-reorganizar-con-una-ley-la-convergencia-de-medios-20171229-0027.html

pequeños. Las disposiciones relativas al establecimiento de zonas de promoción donde los licenciatarios de servicios de TIC con poder significativo de mercado no podrían prestar servicios por plazos limitados, el resguardo de las redes comunitarias y el establecimiento de incentivos para el despliegue de infraestructura regional fueron derogados (Califano, 2017). Dichos cambios facilitan las transferencias de licencias entre prestadores de servicios TIC. Las transferencias requieren de autorización del ENACOM. Sin embargo, si el organismo no las rechaza expresamente, se entienden por aprobadas a los 90 días. Como explica Califano (2017), esto "facilita la adquisición de pequeñas y medianas empresas que brindan servicios de conectividad por parte de los principales operadores del sector." (p.58), favoreciendo a los grandes jugadores (y a la concentración del mercado).

5.1.2 Decreto 1340/16

La novedad principal es el decreto 1340/2016, que permite la "convergencia plena" en el área de las telecomunicaciones a partir del 1 de enero de 2018. Esto implica que las empresas del sector pueden brindar de manera simultánea los servicios de televisión por cable, telefonía fija y móvil e Internet, posibilidad conocida como cuádruple play[12]. Las empresas de telecomunicaciones pueden dar TV de pago (por cable, no satélite) desde enero de 2018 en ciudades con más de 80.000 habitantes. Se incluye de manera automática el cuádruple play a partir del primero de enero de 2018 a las ciudades de Buenos Aires, Rosario y Córdoba, en tanto que para las demás localidades su habilitación queda a criterio del ENACOM. A su vez, Grupo Clarín podrá ofrecer servicios de telefonía móvil con 3G y 4G (Nextel y ahora Personal también). Al mismo tiempo habilita a las empresas de televisión satelital a brindar Internet satelital (DirecTV podrá brindar Internet por satélite, algo que ya hace desde meses atrás pero en condiciones legales precarias[13]).

Como explica Marino en su artículo de *Ámbito Financiero* del 6 de enero de 2017, un dato significativo es que la regulación no establece límites específicos a la concentración. De acuerdo con Califano (2017), este decreto supone "(…) una marcha atrás con respecto a la prestación de servicios convergentes." (p.59). En relación con la habilitación del triple play de Argentina Digital, Califano (2017) lee la habilitación del cuádruple play en regiones limitadas y a partir de 2018 en clave de retraso de la convergencia. Sin embargo, esta investigación considera

[12] http://www.telam.com.ar/notas/201612/175141-macri-firma-el-decreto-que-habilita-el-cuadruple-play-a-empresas-de-telecomunicaciones-a-partir-de-2018.html
[13] http://www.telam.com.ar/notas/201612/175141-macri-firma-el-decreto-que-habilita-el-cuadruple-play-a-empresas-de-telecomunicaciones-a-partir-de-2018.html
http://www.ambito.com/868543-el-gobierno-define-el-mercado-de-las-telcos

que es un escenario en el que se habilita el funcionamiento real del sector convergente. Se pasa de una ley que no ha terminado de reglamentarse y que solo habilitaría el triple play, a un nuevo contexto en el que empresas de telecomunicaciones y del sector audiovisual pueden prestar todos los servicios. Incluso las telcos podrían llegar a brindar servicios de comunicación audiovisual por vínculo satelital (algo que Argentina Digital prohibía expresamente).

En lo referente a las conexiones de banda ancha, el Decreto 1340 estableció el bloqueo de la competencia en el tramo final de la comercialización de servicios de banda ancha por un plazo de 15 años. De esta manera, se modificó parcialmente lo dispuesto por la Ley Argentina Digital sobre la desagregación de la red local –proteger a los operadores que construyan nuevas redes fijas de conexión para banda ancha por varios años– (Califano, 2017). Contrario a la protección de redes de última milla, como indica la autora, "(…) el mismo decreto promueve cierta apertura del espectro radioeléctrico, aunque hasta ahora sólo para actores que son dominantes en otros mercados" (p.59). Se le otorgan al ENACOM las facultades de dictados de normas, gestión y control del espectro radioeléctrico. El ente regulador deberá llamar a concurso para asignar nuevas bandas de frecuencias para servicios de comunicaciones móviles en un plazo de seis meses, y fue habilitado para "reatribuir" frecuencias "con compensación económica y uso compartido" –proceso de *refarming*[14]– (Califano, 2017). Como explica la autora: "En los hechos esto beneficia directamente al Grupo Clarín porque lo habilita para ingresar al negocio de la telefonía móvil." (p.59)

En línea con lo planteado y respecto a la telefonía móvil, el ENACOM validó el ingreso de Nextel como cuarto operador de telefonía móvil en el país. Clarín pagó en septiembre de 2015 US$ 178 millones por el 100% de Nextel (2% de participación en el mercado de telefonía móvil) y entonces –por razones regulatorias– tomó control del 49%; en enero de 2016 asumió el control del 51% restante dado que el DNU 267/2015 se lo permitió[15]. El año pasado el ENACOM autorizó a la empresa del Grupo Clarín para brindar el servicio 4G en las bandas de 900 Megahertz (MHz) y 2,5 (Gigahertz), que en el mundo se utilizan para este tipo de servicios[16].

A principios de este año, tal como indicaba el DNU 1340/2016, el ENACOM autorizó a Claro y a Telefónica a brindar el servicio de televisión de pago por cable, no vía satélite (y a Supercanal a operar en el segmento de telefonía móvil). Claro podrá dar servicios de radiodifusión

[14] Califano (2017): "Se trata del proceso conocido como "*refarming*" que permite que determinadas bandas de frecuencias, atribuidas previamente a otros usos, puedan ser reutilizadas para la prestación de servicios móviles o fijos inalámbricos." (p.59)

[15] http://www.lanacion.com.ar/1866369-clarin-compra-nextel-y-pelea-en-el-mercado-de-celulares

[16] https://www.clarin.com/politica/enacom-autorizo-nextel-brindar-servicio-telefonia-4g_0_rynLpwcYx.html

por suscripción en CABA, en la ciudad de Salta y en los partidos bonaerenses de Hurlingham, Morón, Tres de Febrero y Vicente López. En el caso de Telefónica, la autorización es para prestar servicios de cable en la Ciudad de Buenos Aires y la provincia de Buenos Aires, así como en ciudades mendocinas de Godoy Cruz, Guaymallén, Luján de Cuyo y Mendoza Capital[17]. Ambas telcos estaban a la espera de un DNU del Gobierno que las autorice a brindar televisión satelital (disponen de poco tendido de fibra óptica lo cual les dificulta un plan de negocios a corto plazo para competir contra el tendido de Telecom y Cablevisión). Sin embargo, no habrá dicho DNU, sino una presunta ley corta[18]. Consecuentemente, se demorará su posibilidad de ser operadores cuádruple play. Una de las razones de la negativa del DNU puede estar relacionada con que, mediante la vía satelital, ambas telcos esquivan una importante inversión en infraestructura. Algo que para un Gobierno que viene en la búsqueda de tales desde sus inicios puede no resultar viable. Como indica Páez Triviño (2016) "(…) los agentes tradicionales del sector argumentan que los servicios de distribución online de los nativos de Internet y las telcos tienden a canibalizar sus ingresos, sin las obligaciones regulatorias propias de la actividad y con bajas cuotas de inversión en infraestructura." (p.103)

Por último, una de las grandes transformaciones se dio a partir de que el ENACOM autorizó la fusión Telecom-Cablevisión (Telecom S.A.) a fines del año pasado. Como explica Silvia Peco en su artículo de *Ámbito Financiero* del 22 de diciembre de 2017, en la nueva Telecom el accionista controlante será Cablevisión Holding (CVH), la empresa del Grupo Clarín que mantiene los mismos accionistas, y tendrá derecho a nombrar a la mayoría del directorio. CVH es dueña del 60% de Cablevisión y de sus subsidiarias Fibertel y Nextel. El otro 40% es del Grupo Fintech del empresario mexicano David Martínez que hoy es el único accionista de control de Telecom Argentina. Según el acuerdo de fusión, Cablevisión tendrá el 33% de las acciones de la sociedad y el grupo Fintech el 41,2%, pero CVH tiene una opción de compra por el 13,5% de Telecom que representará un 6% de la sociedad fusionada. El ejercicio de esa opción es el paso previo para que CVH tome el control de la compañía fusionada. Por otra parte, CVH deberá lanzar una oferta pública de adquisición de acciones Clase B de Telecom Argentina que son las que se negocian en la Bolsa. El resultado de este proceso es el reposicionamiento de los accionistas del Grupo Clarín en el sector de las telecomunicaciones y la televisión paga, y la consolidación de tres grandes actores en el mercado que harán peligrar la supervivencia de medianos operadores como Telecentro, y formarán una poderosa barrera para el ingreso de nuevas empresas.

[17] https://www.infobae.com/economia/2018/01/06/el-enacom-autorizo-a-claro-y-telefonica-a-brindar-el-servicio-de-tv-por-cable/
[18] http://www.ambito.com/917542-envian-proyecto-de-ley-para-acotar-poco-a-telecom-cablevision

Según afirma Peco en el mencionado artículo de *Ámbito Financiero*, la nueva Telecom deberá cumplir con ciertos requisitos impuestos por el ente regulador presidido por Miguel de Godoy. En un plazo de dos años, la nueva compañía deberá desprenderse de 80 MHz del espectro radioeléctrico que tienen de más en relación con Movistar y Claro (que cuentan con 140 cada una). Ese exceso de frecuencias resulta de sumar las correspondientes a Personal y las que Nextel fue comprando en 2016 a otras empresas y luego el ENACOM le permitió usar para dar 4G en telefonía celular. Por lo pronto, la sociedad fusionada no debería devolver las frecuencias al Estado sino que podría venderlas nuevamente. Pero la cuestión sería todavía materia de negociación con vistas al decreto que se espera del Gobierno.

La medida del ENACOM también obliga a Telecom S.A. a abrir la infraestructura para dar Internet a otros prestadores en los lugares del país donde tiene posición dominante, al sumar los clientes de Fibertel y Arnet. En Córdoba, por ejemplo, ambas firmas acumulan el 95% los accesos de banda ancha. Pero el organismo regulador no obliga a desprenderse de participación, sino a facilitar el ingreso de otros que deberán competir con prestadores ya establecidos y conocidos por el público. Además, de acuerdo con Peco, la empresa fusionada no podrá ingresar en localidades con menos de 80.000 habitantes, y si ya estuviese en alguna de ellas, no podrá ofrecer el paquete de los cuatro servicios hasta el 1° de enero de 2019. La nueva Telecom tendrá 3,9 millones de líneas fijas, 19,5 millones de líneas móviles, y casi 4 millones de los accesos a banda ancha en todo el país, además de 3,5 millones de usuarios de TV por cable.[19]

Actualmente, debido a que Claro y Telefónica no brindan servicios de televisión de pago porque estaban a la espera del DNU para hacerlo vía satélite, la fusión Telecom-Cablevisión es el único operador cuádruple play real, y lo será por un tiempo ya que ambas telcos no podrán ofrecer en un mismo paquete los cuatro servicios (telefonía móvil y fija, televisión de pago, banda ancha) en el corto plazo debido a que no habrá DNU. Esto le otorga a Telecom S.A. una ventaja competitiva grande.

Si se toman como parámetro para evaluar la gestión del Gobierno hasta el momento las tres etapas necesarias para la regulación de la convergencia que describe Baptista (2013) se podría decir que no se cumplió casi ninguna. A saber, las etapas son: una reforma legislativa, el establecimiento de un organismo regulador independiente y la convergencia institucional. Actualmente, no hay una reforma legislativa definitiva (no hay anteproyecto de ley convergente). Existe un regulador convergente, el ENACOM, pero no es independiente ya que está bajo la órbita del PE. Argentina está en una etapa de transición, lo cual explica el carácter de sus reformas en

[19] http://www.ambito.com/907337-enacom-autorizo-la-fusion-entre-telecom-y-cablevision

materia regulatoria: decretos sin debate previo, que han sido definidos de carácter provisional por representantes del Gobierno ante la necesidad de adaptarse a la convergencia tecnológica.

En un contexto en el que los agentes tradicionales son forzados a convertirse en operadores convergentes para sobrevivir, la regulación descripta parece habilitar, como argumentan Marino y Espada (2017) "(…) un futuro que identifica el fenómeno de la convergencia con el proceso de la concentración." (p.183).

Una pregunta que surge a partir de la presente descripción del marco regulatorio es dónde se inserta Flow. No termina de quedar claro qué normativa la regula. Cablevisión es el líder en el mercado de televisión por cable, pero esta ha sido encuadrada como telecomunicación a partir del DNU 267/15. Además, hay lugar para preguntarse si las dos modalidades de Flow reciben un tratamiento regulatorio diferencial o no. Por un lado, Flow Box es una continuación de lo que Cablevisión viene ofreciendo en el último tiempo. Por el otro, qué sucede con Flow App; cómo lo enmarca la ley. Se trata de una TV-OTT y, como explica Páez Triviño, es un sector que representa un vacío legal y es función del Estado definir, si la TV-OTT se trata de servicios de radiodifusión, de telecomunicaciones o de valor agregado.

5.2 TV-OTT

Considerando este marco regulatorio, se hará un pequeño análisis de dónde se ubican las OTT debido a su importancia para este trabajo. Tal como lo describe Páez Triviño (2016) la actividad de los prestadores de TV-OTT nativos de Internet, principalmente de aquellos que no tienen locación jurídica en el país, resulta difícil de enmarcar bajo las normativas vigentes para el Espacio Audiovisual Ampliado. En la LSCA y en Argentina Digital, que establecen pautas para la actividad de los prestadores de servicios de radiodifusión y el transporte de datos a través de infraestructuras de telecomunicaciones no aparecen definiciones específicas para el sector de la TV-OTT.

Debido a sus características, la TV-OTT queda por fuera del texto de la LSCA. Asimismo, si bien se contempla la figura de "*servicio de radiodifusión televisiva a pedido o a demanda"* (Art.4), en la ley no se estipulan determinaciones sobre el transporte de contenidos por Internet. De hecho, más allá del mencionado, en ningún otro artículo se hacen referencias a los servicios bajo demanda (Páez Triviño, 2016).

Por su parte, la Ley Argentina Digital establece las pautas regulatorias para la prestación de servicios de transporte de datos por medio de redes de telecomunicaciones. No así sobre los

contenidos circulantes. La ley regula expresamente los mercados de transporte y distribución y excluye de sus competencias todo tipo de regulación de contenidos (Califano, 2017). Esta cuestión genera un vacío si se considera que los nativos de Internet son distribuidores de datos (audiovisuales en este caso) sobre la plataforma de los proveedores de acceso a Internet. De manera tal, que la TV-OTT tiene una ventaja con respecto a los dueños de las redes al no tener obligaciones de mantenimiento, ni inversión en infraestructura de transporte a gran escala. Al mismo tiempo, resulta conflictiva la deslocalización territorial de los servicios extranjeros, lo que produce repercusiones a nivel regulatorio, económico y laboral.

Tal como explica Califano (2017), históricamente han existido distintos regímenes regulatorios para diferentes tecnologías de la información. De esta manera, los medios gráficos, los transportadores comunes, la radiodifusión e Internet han estado sujetos a regulaciones en función de sus características específicas. Esto se debía a que las diferencias entre las industrias del audiovisual, las telcos y la informática se agrupaban tradicionalmente en dos distinciones claves: entre productos y servicios, y entre sentido único e interactivo. Sin embargo, la digitalización ha propuesto un escenario diferente que exige otro modelo regulatorio.

El único antecedente regulatorio específico para los servicios de TV-OTT en el país es la resolución 593 de la Administración Gubernamental de Ingresos Públicos de la Ciudad de Buenos Aires (AGIP), dictada en septiembre de 2014. Esta establece una retención del 3% sobre el precio neto de las operaciones de contratación de servicios de suscripción online para acceder a películas, TV y otros tipos de entretenimiento audiovisual (películas y series) que se transmiten por Internet. Esta es conocida comúnmente como el *impuesto Netflix*, sin embargo, también repercute sobre la actividad de servicios como Spotify, iTunes, Google Play, Amazon, Facebook, Sony PlayStation y Microsoft Xbox, entre otros (Páez Triviño, 2016). Recientemente, en la reforma tributaria, se modificó un artículo de la Ley de Impuesto a la Ganancia que alcanzará al servicio que prestan empresas del exterior para consumir cine, series, documentales, videos y música a través de Internet. La manera de cobrar el impuesto sería mediante una retención en el abono que pagan los clientes. Consecuentemente, es probable un aumento en el precio de los correspondientes abonos.[20]

En suma, todavía hay que preguntarse, y es función del Estado definir, si la TV-OTT se trata de servicios de radiodifusión, de telecomunicaciones o de valor agregado. Mientras tanto, los servicios de TV-OTT de los prestadores nativos de Internet participarán en el país con algunas ventajas competitivas (Páez Triviño, 2016).

[20] https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2018/02/16/por-la-reforma-tributaria-netflix-y-plataformas-audiovisuales-deberan-pagar-mas-impuestos-en-el-pais/

6. El mercado televisivo y el consumo de contenido en Argentina

Nuestro país no es ajeno a este nuevo escenario convergente y sus empresas mediáticas se encuentran afrontando sus consecuencias. El sistema de medios argentino se caracteriza por su lógica privado comercial, su concentración en la estructura de propiedad, la importante penetración de capital extranjero –Telefónica, una de las dos organizaciones más importante es extranjera (España), por ejemplo– y la centralización geográfica de la producción de los contenidos en el área metropolitana de Buenos Aires. En el país hay propietarios de grandes conglomerados de capitales nacionales, extranjeros o combinados, que se han expandido desde la flexibilización regulatoria en 1989 de los límites a la propiedad cruzada de medios. Esto incluye a los grandes productores y distribuidores de contenidos y a los proveedores de conectividad (Marino y Espada, 2017). Las características descriptas han dado lugar a la constitución de un sistema oligopólico dominado por dos grandes jugadores: Telefónica (capital extranjero) y Grupo Clarín (capital nacional).

De acuerdo con los datos presentados por Marino y Espada (2017), en el mercado de televisión de pago, tres jugadores dominan más del 75% del mercado: Cablevisión (Grupo Clarín) 37%, DirecTV (AT&T) 26,6% y Supercanal (Grupo Vila-Manzano) 5,1% [ver 13. Anexos: Gráfico 1]. Es importante remarcar que en Argentina, el sistema televisivo se caracterizó históricamente por altos grados de penetración en hogares, donde actualmente lideran las ofertas de pago (cable y satélite) con cerca del 90% de la cobertura (Páez Triviño, 2016). En el mercado de conexiones de banda ancha, Cablevisión-Fibertel (31%), Speddy de Telefónica (30,6%) y Arnet de Telecom (29,4%) dominan el 90% del mercado [ver 13. Anexos: Gráfico 3]. De manera tal que a partir de su fusión, Telecom-Cablevisión pasa a dominar más del 60% del mercado –60,4%– [ver 13. Anexos: Gráfico 4]. Los tres principales operadores de telefonía móvil se dividen la totalidad del mercado: Claro (Slim) 36,5% Personal (Telecom) 31,6% y Movistar (Telefónica) 32% [ver 13. Anexos: Gráfico 2]. A ese porcentaje de Telecom se agrega el de Nextel (mínima participación en el mercado) que fue comprada por Cablevisión en 2017. Marino explica en su artículo de *Ámbito Financiero* del 6 de enero de 2017 que Clarín y Telefónica mantienen una pelea que lleva más de 25 años. Una convivencia que no parece incluir la competencia, y a la que deben sumarse actores extranjeros muy fuertes, como AT&T (es dueña de DirecTV y se ha fusionado con Time-Warner recientemente[21]) y Telecom (del mexicano David Martínez, que recientemente se ha fusionado con la empresa de capital local, Cablevisión).

[21] https://www.cronista.com/3dias/ATT-y-Time-Warner-ganan-la-batalla-al-Gobierno-de-EE.UU.-20180613-0088.html

Como describen Becerra, Marino y Mastrini (2014), en los últimos años se han producido transformaciones importantes en el consumo de medios de comunicación. Los cambios son más evidentes en la Ciudad de Buenos Aires, su área metropolitana –donde vive casi un tercio de la población– y las ciudades principales de las provincias. Como explican los autores, en las pequeñas localidades del resto del país hay condiciones desiguales de acceso a la información, con costos más altos y niveles de calidad menores.

Marino y Espada (2017) sostienen: "La crisis de consumo en los medios tradicionales se confirma al analizar los datos en los últimos 10 años." (p.178). Ha habido una caída en el consumo de los medios de radiodifusión (canales de TV abierta y radios). Se ha hecho mención de la alta penetración de la televisión de pago en Argentina. Esto es importante, ya que la mayoría de la población termina pagando para ver televisión de aire (ven canales de aire incluidos en la grilla de programación de la televisión de pago). Las audiencias de televisión lineal, tradicional, utilizan mayormente la televisión de pago como plataforma (78%) en comparación con la televisión digital abierta (13%), la TV analógica de aire (8%) (Marino y Espada, 2017). De acuerdo con los autores, en lo referente a la televisión, ha habido un aumento del rating de las señales de cable en paralelo a una caída del de los canales de aire. Sin embargo, la situación tampoco es muy auspiciosa para la televisión de pago. Esta aumentó sus abonados hasta el año 2014 cuando comenzó un proceso de descenso. En un mercado dominado por la televisión de pago con vínculo por cable hay que destacar el crecimiento de la televisión satelital (DirecTV básicamente) que pasó del 10% al 30% del mercado en los últimos 10 años (Marino y Espada, 2017).

El mercado de las conexiones de banda ancha fija y de la telefonía móvil también experimentaron un crecimiento en la cantidad de abonados. Por un lado, respecto a las conexiones de banda ancha el número de abonados se duplicó entre 2008 y 2016 (Marino y Espada, 2017). Más allá de que el país tenga una velocidad de descarga muy por debajo del promedio mundial[22]. Por otro lado, las líneas de telefonía móvil experimentaron un auge impulsado por la tecnología 3G y 4G. De acuerdo con los autores, del total de las líneas de telefonía móvil, sólo 13 millones cuentan con tecnología 4G (20%). A su vez, la velocidad de conexión de 4G de Argentina es de las más lentas del mundo[23]. Sin embargo, es una tecnología de conexión a Internet en plena expansión debido a que en 2016 el 90% de los dispositivos vendidos tenían capacidad de recibir 4G (Marino y Espada, 2017). Citando a los autores: "En síntesis, el 68% de los argentinos está conectado a internet con un promedio de navegación de 4,5 horas diarias. Esto afecta, entre otras cosas, al nivel de audiencias de los medios tradicionales." (p.178)

[22] http://www.speedtest.net/global-index
[23] https://opensignal.com/reports/2018/02/state-of-lte

En el escenario descripto surgen nuevos jugadores a nivel global y, particularmente, a nivel nacional. Si bien la plataforma tradicional es la más elegida, aparecen otras opciones en el marco de un consumo multiplataforma como las OTT (elegida por un 66% de los argentinos), las versiones de los canales en *streaming* (46%) y YouTube (45%), como los principales ejemplos (Marino y Espada, 2017).

Como explica Enrique Carrier en su informe "Epidemia OTT" del 23 de julio de 2017, 2 de cada 3 usuarios de Internet utilizan OTT, siendo el Netflix el rey. En cuanto a los dispositivos utilizados para la reproducción de este tipo de contenidos, 2 de cada 3 personas acceden desde más de una pantalla. El ranking de dispositivos está encabezado por la TV con un 88%, sigue la PC con 64% y por último el *smartphone* con un 38%. El uso de este último dispositivo es más alto en niveles socioeconómicos más bajos por la posibilidad limitada de tener otras pantallas alternativas.

Ahora, ¿cuál es la relación entre los servicios OTT y la televisión por cable? El informe explica que la penetración de los servicios OTT es muy similar entre quienes contratan un servicio de TV paga con aquellos que no lo hacen, lo que cambia es que función cumple para ellos: para los clientes de TV el servicio de OTT funciona como complemento, mientras que para los que no son clientes actúa como sustituto. Carrier concluye que la penetración de los servicios OTT aumenta a mayor nivel socioeconómico y es más fuerte entre personas de 24 y 33 años. A pesar de todos estos datos, hay que tener en cuenta que la TV tradicional sigue siendo la plataforma más utilizada por usuarios que pagan por Internet con un 82% de penetración, como explica Carrier en su artículo "Migración de contenidos" del 2 de junio de 2017. Los OTT la siguen con un 66%. Por último pero no menos importante, en la TV *online* lidera el vivo con sus contenidos más consumidos: noticias, actualidad y deportes.

Netflix arribó a la Argentina en 2011. Desde entonces, lidera el sector de la TV-OTT en el país. En contraposición, la participación de los agentes tradicionales en este mercado parece ser más un aterrizaje forzado que una iniciativa comercial clara. Sin embargo, es importante destacar que, aunque Netflix se trata del principal operador, su crecimiento todavía resulta marginal si se lo compara con la penetración de la TV paga (Páez Triviño, 2016). A su vez, como argumentan Marino y Espada (2017), "(…) la televisión tradicional, programada, continúa imbatible en el consumo de tres tipos de contenidos: noticias, documentales y deportes en vivo." (p.178). En lo que respecta a los documentales la situación actual puede derivar en debate, ya que las OTT y los servicios de *TV Everywhere* de los programadores como FOX, HBO, etc. ofrecen una importante cantidad de material. En cuanto a los otros dos contenidos, principalmente el deporte, no parece haber discusión. No es casualidad que sean considerados los últimos pilares

de la televisión masiva tradicional y su poder de programar la vida social, es decir, que "obligan" a un consumo sincrónico (Carlón, 2016).

Un caso para destacar a nivel local es el de Qubit TV. Fundada en 2011, Qubit TV ofrece una plataforma para un servicio de *streaming* a cualquier dispositivo que cuente con una conexión a Internet (Marino y Espada, 2017). Esta empresa de capitales argentinos ha tenido un crecimiento significativo en dos modelos de negocios complementarios. Por un lado, como indican los autores, ofrece la programación por catálogo y *on demand* de contenidos audiovisuales (series, películas, etc.) para clientes finales. Por el otro, ofrece la prestación de ese servicio para empresas. Esto significa que ofrecen su plataforma como un "negocio para la realización de un negocio" (Marino y Espada, 2017). A modo de ejemplo, Qubit TV ofrece su plataforma para operadores que deseen complementar su oferta de TV de pago básica con un OTT.

El mercado local ha empezado a modificarse profundamente a partir de la habilitación del cuádruple play, que permite la convergencia entre sistemas de telecomunicaciones (transmisión de datos, telefonía e Internet) y el sector audiovisual (distribución de contenidos mediante un vínculo de aire, cable o satélite, gratuito o de pago). Hasta el momento, la mayor transformación se da a partir de la fusión entre Telecom y Cablevisión. Se origina un operador cuádruple play poderoso que genera una concentración aún mayor de los mercados mencionados. De hecho, actualmente la nueva Telecom tiene un monopolio virtual debido a que es la única capaz de dar cuádruple play de inmediato.

Universidad de
SanAndrés

Este análisis de Marino y Espada (2017) es claro respecto de la situación global, pero más que nada local:

> Argentina presenta un escenario en plena transformación, con crecimiento en los niveles de conexión a internet y de su calidad -con reparos y vaivenes- que habilitan nuevos espacios de consumo y formas de uso de un recurso por el que los medios compiten: el tiempo de atención. Los recursos económicos que antes se dirigían exclusivamente hacia los medios de comunicación (abonos, pagos directos o publicidad) comienzan a encauzarse hacia otras plataformas (redes sociales, proveedores de conexión, agregadores y gatekeepers del mundo online). Esto pone en jaque los modelos tradicionales de desarrollo y sostenibilidad. (p.196)

Teniendo esto en consideración, es clara la preocupación de las empresas mediáticas y en especial de Cablevisión, cuyo modelo de negocio estaba basado en la "TV tradicional". Como explican Marino y Espada (2017), "(…) los medios re-discuten tanto sus modelos de negocios como la relación con sus audiencias y en el tipo de contenidos a generar. Revisan principios y

lógicas ancladas en situaciones, usos y tecnologías en vías de transformación." (p.196) Por ende, no es una sorpresa que la Cablevisión haya lanzado Flow App –un OTT que permite trasladar toda la grilla de programación y contenido *on demand* a segundas pantallas– como nueva forma de ver televisión.

Ya de por sí, la participación de los operadores de televisión líderes del país en el sector de la TV-OTT se produjo de manera tardía en relación con lo sucedido en mercados internacionales. El primero en hacerlo fue DirecTV en septiembre de 2013, mientras que Cablevisión y Telecentro lanzaron servicios similares en 2014. Todos han recibido el nombre comercial *Play*, como sufijo del nombre de las empresas: DirecTV *Play*, Cablevisión *Play* y Telecentro *Play* (Páez Triviño, 2016). Con Flow, Cablevisión ha dado un paso más allá de su servicio *Play* a raíz de su necesidad de adaptarse a los cambios en su entorno producto de la convergencia (algo que, por ejemplo, DirecTV ya había hecho en Estados Unidos con DirecTV Now).

7. Flow como estrategia de adaptación de Cablevisión ante el Espacio Audiovisual Ampliado

Para comenzar se analizará el nombre de la plataforma y su eslogan. Primero, por qué el nombre Flow. Tal como indica Carolina Vajlis (comunicación personal, 12 de junio de 2017), "Flow tiene que ver con fluir, con hacer las cosas fluidas, fáciles, con esto de adaptarse a lo que los clientes están buscando." Hacer que las cosas sean fáciles y fluyan tienen que ver más que nada con el desarrollo de la interfaz y las funcionalidades de Flow. La idea de Cablevisión es que el cliente haga un uso intuitivo y sencillo de la plataforma. En una primera instancia, Flow se había pensado como plataforma para distribuir casi exclusivamente los contenidos de Cablevisión. Sin embargo, la compañía comprendió que el usuario necesitaba otro tipo de experiencia. "Lo más importante de todo es darle a los clientes lo que los clientes están buscando, que es hacerle la vida fácil, intuitiva, simple, sencilla. Con lo cual, lo que intentamos con Flow es que sea tu portal de inicio para ver video, y que en ese portal esté integrado todo el video que quieras ver. Entonces, en Flow va a estar integrado todo el contenido de Cablevisión, como está hoy, y vamos a estar integrando dentro de Flow a otras aplicaciones como YouTube o Netflix.", dijo Gonzalo Hita (comunicación personal, 26 de junio de 2017 y 25 de abril de 2018).

El objetivo es ofrecerle al cliente "una experiencia única y no fragmentada", es decir, que tenga un solo motor de búsqueda, un único motor de recomendación y un único entorno en el cual moverse para buscar su entretenimiento. De esta manera, se busca ayudar al usuario a ver qué ver, que es uno de los dilemas principales, de acuerdo con el COO de la compañía. Es importante remarcar el hecho de que el nombre del producto tenga que ver con adaptarse a las necesidades

del cliente. Principalmente, por el uso de la palabra “adaptación” –que mucho tiene que ver con la estrategia de Cablevisión ante el EAA–.

Segundo, y en estrecha relación con esto último, el porqué de su eslogan: “la evolución de la televisión”. Tanto Carolina Vajlis, como Gonzalo Hita han remarcado que ha habido debates en la compañía acerca de si el eslogan debía ser la “evolución” o “revolución” de la televisión. Hita dijo: “Una revolución es algo que mata un paradigma para generar otro paradigma, y nosotros veíamos esto como la evolución de la tele. Si tus hábitos evolucionan, la forma de consumir televisión tiene que evolucionar.” Por eso, también, Vajlis comentó que “(…) es la evolución, es acompañar”. La propuesta de Flow no es la que es revolucionaria. El concepto que ofrece Flow lo es. La posibilidad de poder trasladar toda la grilla de programación a segundas pantallas rompe con el paradigma de la televisión en el *living* del hogar. Uno podía tener acceso a contenidos on *demand* en *tablets*, computadoras o *smartphones*. Incluso podía acceder a contenidos en vivo (deportes, por ejemplo) vía *streaming*. Pero, en todos los escenarios, eran contenidos por separado. Hoy en día existe la posibilidad de tener toda la televisión que uno podría ver a través del televisor en su hogar –como tradicionalmente ocurre– en segundas pantallas que, a su vez, uno tiene la posibilidad de transportar. Aparece una movilidad antes inexistente. Este concepto es el revolucionario, pero Cablevisión no lo inventa con Flow. Ya existía y, de hecho, su principal competidor en el mercado local –DirecTV– lo ofrece en EEUU (DirecTV Now) desde hace un tiempo. Sí se trata de una innovación a nivel local, ya que es la primera empresa en lanzar una plataforma que permita lo mencionado. En eso Cablevisión es pionera, como lo mencionan ambos entrevistados. Pero, por lo expuesto, es que Flow se trata de una evolución y no una revolución. “Creo que viene a responder una necesidad de mercado. No es que Flow lo impulsa. El usuario ya tiende a eso.”, dijo María Victoria Monroig (comunicación personal, 23 de abril de 2018).

Flow es un proyecto innovador en Argentina que se adapta a las nuevas formas de consumo y al nuevo escenario del EAA permitido por la convergencia. “Básicamente había que acompañar la evolución de la tendencia del consumo del usuario.”, agregó la Gerenta de Experiencia de Usuario. Tal como postula la Coordinadora de Marketing Digital, la idea de la compañía no es “imponer un modelo”, “generar una nueva tendencia”, sino acompañar.

Una vez analizados el nombre y el eslogan, la siguiente pregunta es qué es Flow. El COO de la compañía lo definió como “una herramienta convergente”. Tal como sostiene Becerra (2003) es útil utilizar el concepto de montaje cinematográfico para analizar la convergencia. “El montaje supone (…) la existencia de material previo, su combinación singular y, concomitantemente, un resultado que es a la vez cambio y continuidad” (p.95). Esto aplica para el caso de Flow, ya que es una plataforma que combina elementos “viejos”, tradicionales (la grilla de programación, los

contenidos lineales, el *zapping*), con los nuevos (el consumo de contenido audiovisual a la carta/asincrónico, la movilidad –el consumo *anytime, anywhere*–, funcionalidades novedosas).

En esta misma línea se puede pensar a Flow separándolo en dos elementos diferenciados que convergen: Flow App y Flow Box. El último, se trata del servicio de televisión de pago por cable tradicional que incluye los canales estándar, los canales HD, los canales *premium* y los títulos *on demand* que viene ofreciendo Cablevisión en el último tiempo. Se le agrega, en este caso, una serie de nuevas funciones, que serán desglosadas posteriormente, que el Box comparte con la aplicación. Flow App, por su parte, se trata de un OTT. Ofrece los mismos contenidos que el Box, con las mismas funcionalidades pero el usuario accede a ellos vía Internet y a través de segundas pantallas. "Es una nueva experiencia básicamente de televisión que lo que generó fue un cambio disruptivo en cuanto a movilidad", dijo la Gerenta de Experiencia de Usuario. Se trata, nuevamente, de un elemento tradicional que convive con uno nuevo en un resultado que es a la vez continuidad y cambio –Flow como un todo–, tal como explica Becerra.

Más allá de ser una plataforma que permite el consumo de contenido *on demand* y contenido grabado y/o en directo se trata, como dijo Vajlis, de "una manera de consumir ese contenido", cuando quieras, como quieras y donde quieras. Hita sentenció que "(…) el contenido cine y series distribuido en un formato lineal donde vos tenías que mirar la serie los domingos a las diez de la noche, eso iba muriendo. En los últimos cuatro años cine y series lineal perdió el 30% de gente que las sigue. Si no hacíamos un cambio íbamos a la extinción como modelo de negocio. Entonces, optamos por disponibilizar ese contenido en un formato no lineal". Como explica Páez Triviño (2016), los agentes tradicionales transitan por un terreno (el mercado de la TV-OTT) en el que han aterrizado de manera forzada a raíz de la presión de los competidores emergentes y de los cambios en las prácticas de consumo de las personas. Vajlis también fue muy clara al respecto. "Flow, lo que hace en todo caso, es adaptarse a una necesidad que tiene usuario o el cliente de Cablevisión. Si vos no les das esto, a la larga, o se los va a dar otro, o se va a ir".

Las declaraciones de los entrevistados esclarecen la relación que existe entre la postura de Cablevisión (hoy parte de Telecom S.A.) y la hipótesis planteada por esta investigación. Los operadores tradicionales sienten la necesidad de participar en este ecosistema digital y diseñan estrategias para adaptarse aunque no tengan muy claro el panorama –lo marca la falta de un modelo de negocios consolidado– (Carboni, 2017; Páez y Rubini, 2017). Lo que sí tienen en claro es que tienen la necesidad de adaptarse para no ir a la "extinción como modelo de negocios", tal como dijo el ex COO de Cablevisión.

En un EAA en el que han cambiado las distintas instancias de producción, distribución y

consumo, la empresa mira tanto a los faros en las producción y distribución de la TV-OTT (paradigma Netflix, que luego será analizado), como también ponen el foco en las nuevas formas de consumo de los usuarios. Páez y Rubini sostienen: "La aspiración para atraer a la nueva generación de abonados y mantener a los clientes fidelizados sólo es posible mediante la adición de los nuevos modelos de funcionamiento." (p.239). Para lograr este cometido las empresas deben revisitar su principio originario como empresa: producir un bien o servicio diferencial que sea capaz de satisfacer las necesidades de información y entretenimiento de sus clientes de acuerdo los cambios existentes a partir de la convergencia (Díaz Espina, 2013). Dicho de otro modo, los agentes tradicionales deben tener la capacidad para analizar y actuar sobre la base de las transformaciones del entorno emergente. Esto es lo que hace Cablevisión con la propuesta Flow. Detecta los cambios en las lógicas de producción, distribución y consumo, sumado a la necesidad de adaptarse para sobrevivir como empresa e innovan en el mercado local lanzando una plataforma que reúne condiciones tradicionales de la TV de pago con TV-OTT.

La plataforma Cablevisión Flow fue lanzada oficialmente al mercado el 8 de noviembre de 2016. Este proyecto, que duró aproximadamente 5 años, involucró una inversión de aproximadamente 90 millones de dólares[24]. Flow tiene dos modalidades, ya mencionadas: Flow App y Flow Box. La primera, la más novedosa, se puede descargar –disponible tanto en App Store, como en Google Play Store– en dispositivos móviles o ingresar por medio de una computadora y permite tener disponible más de 4500 contenidos *on-demand*, más de 200 canales de televisión en vivo y aquellos programas que haya grabado el usuario en la nube. En esta modalidad, el cliente puede acceder al servicio de Flow únicamente a través de segundas pantallas, es decir, *tablets, smartphones* y computadoras. La segunda, Flow Box, implica la presencia del decodificador para acceder a los contenidos audiovisuales a través de la pantalla tradicional del televisor. Sin embargo, hay actualizaciones, ya que el decodificador tiene conexión directa a la red de Fibertel e incluye las funcionalidades nuevas que propone Flow. Dichas funcionalidades, tanto para App como para Box, son las siguientes:

- Ver desde el inicio, para visualizar desde el comienzo un programa que está siendo emitido.
- Ver programas ya emitidos, que permite navegar la grilla de programación hacia atrás para ver programas que fueron emitidos las últimas 24 horas.
- Grabar en la nube contenido y almacenarlo para ser visto en el momento deseado desde cualquier dispositivo.
- Pausar en vivo en cualquiera de los dispositivos.

[24] https://www.lanacion.com.ar/1954363-cablevision-lanza-flow-y-lleva-los-contenidos-de-sus-150-senales-a-internet

- Continuar en otro dispositivo, pudiendo pausar un contenido en cualquier dispositivo y luego seguir visualizándolo en otro.
- Contar con perfiles múltiples. La plataforma permite crear diversos perfiles y cada uno contará con sus propias recomendaciones personalizadas.
- Enviar un contenido a la TV, es decir, comenzar a reproducir un contenido en la segunda pantalla y enviarlo a la TV para seguir visualizándolo (o viceversa).
- Contar con control remoto en dispositivos móviles, pudiendo tener todas las funcionalidades del control remoto físico, en el dispositivo.

Partiendo de la información disponible en Cablevisiónflow.com.ar, el cobro y el consiguiente acceso al servicio se encuentra configurado de la siguiente manera. En el caso de Flow App, para clientes de Cablevisión clásico/digital el primer mes es sin cargo y después se le cobra un diferencial de $110 por mes. Por otro lado, para clientes de HD es gratis. Esto se debe a que los clientes HD son la tarifa más cara de Cablevisión y la intención es fidelizar al cliente. El usuario que tiene un decodificador HD no tiene Flow. Para hacerlo debe cambiar el *set-top-box* a uno de Flow. Es por ello que se les ofrece la aplicación gratis. Con respecto a Cablevisión Flow Box, el servicio cuesta desde $1275 pesos por mes (si sos cliente hay un descuento del 10% por 12 meses, es decir, $1148 finales por mes[25]), con un costo de instalación de $500 pesos.

La estrategia de *pricing* del producto está muy ligada a la postura actual que continúa el plan de lo que fue la primera fase de Flow, el cual se focalizaba en fidelizar a los ya clientes de la compañía. "Por eso no se le vende al no cliente esta experiencia. Para poder usar Flow tenés que pasar a ser cliente de Cablevisión.", dijo Vajlis en 2017. La entrevistada también explicó que esto mucho tenía que ver con una instancia y un contexto en el que Cablevisión no tenía amenazas concretas en el mercado para tener que armar otra configuración comercial. Si bien existe la posibilidad de Flow App se pueda vender la aplicación a un no cliente en el futuro –lejano–, el eje estaba puesto en que los clientes que tenían Flow lo usen. Hita señaló el año pasado que "el 50% de la gente usa las funciones avanzadas de Flow, el otro 50% no. Necesitamos que usen esas funciones".

Actualmente, a un año y algunos meses de su lanzamiento, el panorama de Flow ha cambiado. La compañía mantiene la postura de fidelizar al cliente y capturar nuevos clientes de la primera fase (la estrategia de *pricing* se mantiene). Como indicó Monroig: "En lo que es cartera

[25] La promoción también incluye los paquetes HBO MAX o Fox Premium HD bonificados durante los primeros 2 meses y los siguientes 3 meses con un descuento equivalente al 50% de descuento sobre el precio vigente; precio de lista marzo 2018 $205 finales cada uno. Beneficio opcional: Hot Pack bonificado por 1 mes, precio de lista $133; Pack Fútbol, precio de lista $330. HBO MAX, Fox Premium HD, Hot Pack y Pack Fútbol son adicionales al abono de Cablevisión Flow versión Box.

de clientes la idea es seguir haciendo este recambio de clientes que tienen servicio analógico y servicio digital hacia Flow o servicio HD hacia Flow. Seguir capturando clientes ese es uno de los objetivos principales". Sobre la base de la información compartida por el COO de la compañía (en números aproximados), Cablevisión hoy tiene 3,5 millones de clientes: 1.200.000 clientes que tienen Flow Box y 600.000 que usan Flow App. Ese número crece a un ritmo de 25.000 por mes de Flow Box. Lo que hay que tener en cuenta es que si bien aún no hay amenazas concretas al producto Flow en el mercado, la situación cambiará cuando Telefónica y Claro empiecen a brindar el servicio de televisión de pago efectivamente.

En lo referente a las funcionalidades, ha habido avances en cuanto a uso y aprendizaje. Uno de los ejemplos que dio la Gerenta de Experiencia de Usuario fue el del *reverse jpg* que es ir atrás en la guía. Funcionalidad sobre la que no hay ninguna indicación en la guía. Con los testeos de usabilidad hechos a los usuarios se pudo ver una curva de aprendizaje desde el lanzamiento de la plataforma a la actualidad. La funcionalidad de *restart* y seguir viendo también son muy usadas. Aún así, las funcionalidades más avanzadas (mandar un contenido de una segunda pantalla al televisor, por ejemplo) son las menos exploradas. Una de ellas, el *Cloud EBR*, tiene poco uso para sorpresa del actual COO de Telecom S.A. "Yo pensé que *Cloud EBR*, cuando diagramamos Flow iba a ser un producto muy usado, porque te permitía programar una serie, programar cualquier cosa, grabarlo en la nube y tenerlo disponible en cualquier dispositivo para cuando vos quieras. Pero no fue así. Evidentemente, lo que nos marca es una cultura en la gente, que la gente no se programa. *Cloud EBR* requiere que vos hagas una programación previa para poner a grabar algo y verlo, y no funciona así el momento de ver televisión. El momento de ver televisión es más espontáneo: "Ahora me pongo a ver qué ver"., explicó Hita.

En relación con esto, el COO reconoció que se da un fenómeno particular para ver series, contenido al que se vuelca la mayoría de los usuarios al momento de ver televisión. Citando nuevamente a Páez y Rubini (2017), "(…) las series se posicionaron como el formato predilecto de consumo." (p.238). Los clientes actúan sobre la base de recomendación de terceros (amigos, familiares, etc.) más que guiados por el motor de recomendación al momento de elegir una serie. "Estamos basando mucho la recomendación en los algoritmos de consumo propio del cliente, y no estamos explotando la recomendación de pares. Entonces, ahí falta un trabajo por hacer.", dijo Hita. Actualmente, se están desarrollando funcionalidades nuevas como la de *sync and go*, para poder ver contenido *offline*, pero que no han podido lanzar debido a problemas de derechos con los dueños de los contenidos.

7.1 Target

En línea con la estrategia de adaptación a las nuevas tendencias, el target central de Flow (App primordialmente) es el segmento de más de 18 a 35 años, que ya usan aplicaciones, que consumen contenido a través de webs u otras aplicaciones. Vajlis explicó: "El cliente promedio en el que pensamos, o los que primero lo van a adoptar son los más jóvenes, que ya tienen experiencia en este tipo de consumos". Gonzalo Hita sostuvo que "Flow va a evolucionar rápido y se va a transformar en la plataforma preferida por los nativos digitales. Quienes no sean nativos digitales no forman parte del perfil de Flow".

Ambos entrevistados coinciden en que los jóvenes vuelcan sus consumos a segundas pantallas, a veces incluso dentro del hogar en los que se pueden dar consumos familiares variados, debido a la presencia de múltiples dispositivos. Como sugiere Monzoncillo (2011), las personas que viven en un hogar conectado han cambiado. Ya no están juntas viendo televisión como si de una experiencia colectiva se tratara, sino que cada miembro del hogar se gestiona su propia dieta mediática. Muchos hogares son unipersonales. De hecho, la Coordinadora de Marketing Digital explicó que hay clientes a los que "solo les interesan las segundas pantallas". Además, también empieza a haber una tendencia de jóvenes que se van a vivir solos y optan por no pagar el servicio de televisión de pago. "(…) el segmento más joven que por ahí inicia su propia vivienda (…) ya tampoco contrata servicio de televisión, contrata el servicio de Internet.", agregó Monroig.

El COO de la compañía lo dejó bien en claro: "Había dos cambios de consumo: uno es en las generaciones más jóvenes en las que la televisión del *living* dejó de ser la pantalla preferida del hogar. La pantalla preferida es tú pantalla, la de cada uno, y empieza a ser el *smartphone*. Los televisores en los cuartos de los adolescentes están desapareciendo, porque los chicos incluso miran las señales lineales en el *smartphones*". Con Flow lo que se busca es adaptarse a esta nueva realidad en el consumo de contenido audiovisual y, al mismo tiempo, intentar que los jóvenes vuelvan a prender el televisor: "Habían apagado la televisión ya, necesitamos que la vuelvan a prender", como dijo Hita.

Si bien el target *core* de Flow es el descripto, la modalidad Flow Box busca articularlo con el segmento de mayor edad. "El Box es como una puerta de entrada y no deja afuera a quien necesita del control remoto para ver la tele", sostuvo la Coordinadora de Marketing Digital. Esta modalidad se asemeja más al consumo tradicional de televisión, incluso con la presencia de las nuevas funcionalidades. Hita señaló: "El segmento etario más grande termina usando Flow como la televisión tradicional, haciendo *zapping*, sin usar ninguna de las funciones avanzadas". Por ello, el mayor interés en los segmentos más jóvenes. Más allá de eso, la idea como plantea Vajlis es que "(…) vaya derramando a otros segmentos y que vaya siendo accesible a un rango más amplio de clientes". Al fin y al cabo, una de las bases más importante de clientes de Telecom S.A.

(en Cablevisión S.A era la base más importante de clientes) sigue siendo de clientes de televisión y como remarcó la Gerenta de Experiencia de Usuario: "La primera pantalla para nosotros sigue siendo el foco de la compañía y sigue siendo el lugar donde el usuario quiere vivir su experiencia de TV. Quizás las segundas pantallas te sirven cuando vos estás fuera del hogar".

Como ya se había mencionado, Vajlis explicó que "Flow lo que hace es acompaña otros momentos de consumo. Se complementa con la televisión". Citando a Páez y Rubini (2017): "La aspiración para atraer a la nueva generación de abonados y mantener a los clientes fidelizados sólo es posible mediante la adición de los nuevos modelos de funcionamiento." (p.239). En esta línea, Monroig dijo: "(…) la expectativa de este producto es que el producto no interfiera con el uso habitual de lo que era el consumo de la tele para aquel que es usuario menos cercano al producto y pueda seguir haciendo el consumo que hacía habitualmente. Y proponerle un producto atractivo a aquel que está esperando otras cosas".

7.2 Flow App y Flow Box

El desarrollo de Flow App y Flow Box no es casual. La aplicación otorga algo fundamental que es la movilidad y la posibilidad de consumo en segundas pantallas. Tal como se ha dicho anteriormente, Flow App es la gran innovación de Cablevisión y el concepto sobre el cual se basa es revolucionario al permitir trasladar la grilla de programación y más a pantallas alternativas. No así, por ahora, en televisores. Más aún, tal como detalla el ex COO de Cablevisión, en Argentina no todos los televisores son Smart TVs y todavía resulta necesaria una caja que los transforme en tales. Aquí es donde aparece Flow Box.

La existencia del Box también está relacionada con la calidad de video. Por un lado, el *streaming* de video consume mucho ancho de banda o datos. Cuando se lanzó, Flow movía una calidad muy alta de video al celular (la pantalla más chica). Consecuentemente, se ofrecían calidades de video que consumían mucho los datos móviles o el ancho de banda. "Estamos trabajando en un algoritmo para que la calidad de video que se manda a los *smartphones* sea muchísimo más chica que la que se está mandando hoy", dijo Hita el año pasado. Problema que actualmente se ha ido solucionado, ya que tiene *video streaming* adaptativo, es decir, la calidad de video se adapta a la cantidad de datos o ancho de banda disponible. De acuerdo con el COO de Telecom S.A., "Todavía le falta evolucionar más (…) Pero hoy, por lo menos, ya consume casi 18 veces menos en un celular de lo que consumía cuando nació Flow".

A pesar de las mejoras hay que tener en consideración que las condiciones de conectividad en Argentina dificultan el consumo vía la aplicación. Hita explicó que "Argentina

hoy [2017] tiene un promedio de 5,5 megabits de banda ancha promedio por hogar. Eso es bajísimo". Como se analizará posteriormente (9. Mercados alternativos), Argentina está entre los países con conexiones de 4G y banda ancha más lentos del mundo. Entonces, el tamaño de las pantallas, la calidad de la imagen y la saturación de las redes hacen que, por el momento, la experiencia de la movilidad de la televisión sea un poco más conceptual que real (principalmente en lo referente al consumo con plan de datos móviles).

Más allá de los problemas de conexión, el teléfono móvil aparece como un potencial centro de ocio para un uso intermitente en los tiempos muertos (Monzoncillo, 2011). En esta misma línea, Páez y Rubini (2017) hablan de la importancia de los servicios de datos móviles debido a que permiten portar el contenido en cualquier contexto: los medios de transporte, los tiempos de espera y el espacio de ocio. Y de esto se trata Flow también. Como explica Vajlis, "Flow lo que hace es acompaña otros momentos de consumo. Se complementa con la televisión". Más allá de la conexión, también está relacionado con un "tema de costos para el uso de la plataforma", como explicó la Coordinadora de Marketing Digital. Por más que el usuario utilice la aplicación dentro de su hogar, con un ancho de banda que ya de por sí es bajo, sumado a los otros dispositivos conectados la aplicación no puede garantizar calidad de video. "En cambio, cuando ponemos un Flow Box ese está conectado por cable a nuestra red y tiene calidad de video garantizada. El ancho de banda que utilizamos para mover video al Flow Box, no tiene nada que ver con el ancho de banda que usamos para Internet dentro de tu casa.", expandió el COO.

La presencia de Flow Box pareciera ser pasajera en los planes futuros de Cablevisión, ya que se están "buscando formas de evolucionar para reemplazar al decodificador". El COO de la compañía explicó: "(…) la verdad es que nosotros queremos ir a un modelo de *set-top-boxless.* Poder evitar el Box. Nuestro modelo ideal es estar presentes como aplicación en todo *electronic device* que podamos para que la gente se pueda conectar". Si bien el objetivo es este, Flow Box "va seguir siendo una realidad por bastante tiempo", como dijo Hita. "De hecho, ya se está trabajando en la próxima generación que es de cajas IP. Para que te des una idea, el *core* de la estrategia sigue siendo la primera pantalla.", agregó Monroig.

Actualmente, Flow Box funciona como garantía en varias aristas para Cablevisión. Primero, es una puerta de entrada –más allá de la existencia de las nuevas funcionalidades– para aquellos clientes que no forman parte del *target core* de Flow, es decir, para el grupo etario de mayor edad. Permite un consumo similar al que se venía proporcionando en el último tiempo, es decir, un consumo más tradicional de la televisión. Segundo, en el contexto de infraestructura local, el Box es garantía de alta calidad de imagen, ya que está conectada directamente a la red de Cablevisión y no depende del Wi-Fi y los planes de datos. El COO de la empresa dijo: "Flow Box

cumple dos funciones: soportar la aplicación porque la tele lo soporta y dar calidad de video garantizada que una app nunca la da". Tercero y último, no se trata solo de un elemento de transición porque el Box funciona de garantía en caso de que la aplicación no funcione.

En muchos de sus comportamientos, alineados con su estrategia de adaptación, Cablevisión está probando qué es lo que mejor funciona de sus diversas propuestas. Citando a Monzoncillo (2011): "Las empresas de televisión están en una situación de adaptación ante un nuevo modelo no definido que se construye día a día." (p.83). Un ejemplo claro que será analizado posteriormente es el de sus coproducciones. Al no haber un modelo de negocios estandarizado o ejemplar que haya sido exitoso en este EAA, Cablevisión está explorando qué funciona. Y de eso se trata un poco el Box. Si la App no llegase a ser exitosa, todavía cuentan con el decodificador tradicional, al que se lo ha actualizado con las nuevas funcionalidades disponibles.

Flow App está disponible solo para dispositivos móviles, por ahora. En breve se va a lanzar la aplicación para Smart TV (LG y Samsung). Por el momento, solo se puede bajar la aplicación usando *Chromecast*. No está disponible en *Amazon Fire* o en Apple TV –dispositivos que uno conecta al televisor para convertirlo en Smart TV–. De todos modos, no va a haber mucho desarrollo en relación con estos dispositivos, debido a que en términos de volumen hay pocos. "(…) estos dispositivos (*Amazon Fire*, *Chromecast*, *Roku* y demás) no han entrado a la Argentina. Si las estamos homologando, pero no hay mercado. No es una posibilidad.", dijo Hita. Lo que sí se ha habilitado es la posibilidad de hacer *mirroring*[26] entre el dispositivo y la televisor. De esta manera, si hay compatibilidad entre ambos, no es necesario ni un decodificador, ni un dispositivo que convierta el televisor en *Smart*. A pesar de ello, hoy en día el uso de *Chromecast* es la única instancia en la que se puede usar Flow en la televisión sin la intermediación del Box.

A futuro la compañía está planeando empezar a reemplazar el Box a través del desarrollo de la aplicación para Smart TV. La idea es que al comprar un televisor en un futuro este ya puede llegar a venir con la aplicación –tal como sucede con Netflix, por ejemplo– y no haya necesidad de comprar e instalar el Box. Esto va a ser posible en el futuro cercano con todos los televisores LG y Samsung de los últimos tiempos. Como se ha mencionado, se trata de una de las aspiraciones de la compañía que Flow se puede vender *stand alone* como full OTT. Pero, por lo pronto, este no es el caso y tal como sostuvo la Coordinadora de Marketing Digital: "Hoy la televisión está y, de hecho, nosotros seguimos teniendo nuestra base más importante de clientes son clientes de televisión, y Flow lo que hace es acompañar otros momentos de consumo. Se complementa con

[26] El *mirroring* o *screen morriring* permite que el contenido que uno está viendo en una pantalla móvil se "espeje" o refleje en la pantalla del televisor. Es una forma de "pasar" el contenido de una pantalla a la otra (se reproduce en las dos pantallas a la vez).

la televisión". No se está ante una innovación de sustitución, sino de complementación (Monzoncillo, 2011).

A pesar de disponibilizar la aplicación para Smart TV no va haber calidad de video garantizada (el Box nuevamente aparece como garantía). "(…) es *best effort*, porque ese televisor se está conectando al Wi-Fi del hogar, y ese Wi-Fi está compitiendo contra las conexiones del hogar.", explicó el COO de Telecom S.A. Entonces, si el ancho de banda del hogar fuera bajo, y/o hubiera muchos dispositivos conectados a la red simultáneamente al televisor le llegaría poco ancho de banda. Incluso si ese televisor estuviera en una habitación donde no tiene buena cobertura Wi-Fi, también podría tener bajo ancho de banda. Consecuentemente, el *video streaming* adaptativo de Flow le va a bajar la calidad al video, como pasa con Netflix. El usuario puede estar consumiendo un contenido HD en Netflix, pero si hay poco ancho de banda lo verá en SD [definición estándar]. Como se explicó previamente, con Flow Box eso no ocurre, porque éste está asegurando el ancho de banda para la transmisión de Flow. Esto significa que la concurrencia de dispositivos dentro del hogar no compite contra el ancho de banda de Flow; es independiente. En relación con esto Hita agregó: "A futuro se están estudiando protocolos de aseguramiento de calidad de video aún bajo protocolo IP, de Internet. Lo que nunca vamos a poder controlar es conexión Wi-Fi del hogar. Vamos a poder ayudar al cliente, en ese sentido, pero no controlar 100% la conexión Wi-Fi del hogar".

Actualmente, la compañía está trabajando con herramientas de monitoreo remoto que permiten que con cada conexión de Flow a la plataforma de Cablevisión la aplicación le indique a la empresa desde qué nivel de conexión se está conectando. De esta manera, no se puede controlar la conexión de Wi-Fi del hogar, pero si pueden ver la calidad de la conexión y en función de eso intentar ayudar al cliente. "Entonces, yo así podría ver que, por ejemplo, vos en tu casa estás viendo Flow con un mal nivel de conexión, y podría ser proactivo y llamarte y decirte "mirá, podemos cambiar el módem, podemos cablear la tele, podemos hacer un montón de cosas para que el nivel de conexión de Flow sea mejor"., comentó el COO.

Más allá de las dificultades en la conexión, la movilidad y la disponibilidad para hacer uso de ella en los televisores, Flow App ha tenido buenos resultados de acuerdo con los entrevistados. "La aplicación tiene muy buenos resultados", dijo la Gerenta de Experiencia de Usuario. "(…) la verdad que lo que vemos es que a pesar de que genera bastante consumo de datos la aplicación el usuario la usa.", agregó. Flow Box, por su parte, no se queda atrás ya que sigue teniendo un rol de suma importancia. Como se ha mencionado, la compañía tiene 1.200.000 clientes que tienen Flow Box y 600.000 que usan Flow App. Sumado a que ese número crece a un ritmo de 25.000 por mes de Flow Box. Para ambos casos la evolución y el crecimiento de la

cartera han sido evaluados como positivos. "(…) los objetivos del año pasado fueron cumplidos muy bien, y este año hay también objetivos muy ambiciosos, tanto para el *set-top-box*, como para aplicación. Con la propuesta comercial que teníamos, viste que el HD tiene la versión de la aplicación gratuita ahí nos falta todavía crecer un poco más. Pero, la verdad que la recepción es buenísima.", sostuvo Monroig.

En cuanto al uso y los contenidos visualizados se han llevado algunas sorpresas. Hita dijo: "Lo que más se usa en App sigue siendo ver televisión lineal, igual que en el Box. En Box mucho más porque es tu televisor, pero en App lo que más se usa es ver televisión lineal". La expectativa era que los usuarios consuman más contenidos *on demand* que lineales. Sin embargo, no es así y la empresa comprendió que muchas veces los usuarios quieren ver contenidos lineales justamente porque no están sus hogares, y Flow se los permite al habilitar el acceso a toda la grilla de programación. Los eventos deportivos tienen muchos *views*. Monroig comentó: "(…) nos sorprende sobre todo con los contenidos en vivo, los deportivos. Ahí se generan unos picos muy grandes. Estamos preparando y trabajando muy fuerte para el mundial. Creemos que va haber un consumo muy grande por los horarios en los que vienen los partidos del mundial"[27]. En esta instancia, la movilidad nuevamente pasará a ser un foco y, a partir de la fusión, se está trabajando e invirtiendo en mejorar las conexiones de banda ancha y de datos móviles (ver 9. Mercados alternativos a la televisión de pago en desarrollo y futuros).

7.3 Interfaz de Flow

Resulta fundamental hacer referencia al diseño de la interfaz. Si bien puede parecer un aspecto superficial para el análisis, es una parte esencial del producto. El diseño y la configuración de la interfaz es muy similar a la guía del servicio de HD. Permite navegar la grilla completa de canales para ver la programación en vivo y programas que hayan sido emitidos en las últimas 24 horas, grabar, pausar en vivo y pasar de un dispositivo a otro y acceder a contenido *on demand*. Como casi todo servicio *online*, la App requiere de la creación de un usuario que le permite sugerirle al cliente contenidos con base en lo que ha consumido.

Actualmente, la plataforma se encuentra en pleno proceso de transformación. Gonzalo Hita manifestó que la interfaz tiene muchos errores y cuestiones que no son intuitivas (el uso sencillo, fluido –una de las razones del nombre del producto– e intuitivo por parte del cliente es fundamental).

[27] En relación con esto, recientemente se ha lanzado la primera publicidad en el que figuran Personal, Cablevisión y Fibertel en conjunto, y el mundial está involucrado.
https://www.youtube.com/watch?v=a-kqft6BND4

Al igual que, por ejemplo, Windows que instauró cómo se navega en un servidor o el concepto de *googlea*r a partir de Google, Netflix también marcó estándares en relación con cómo se miran las cosas, el consumo a través de dispositivos móviles, etc. Al momento de diseñar la aplicación, Cablevisión decidió desarrollar una interfaz partiendo de cómo ellos creían que debía ser, pero teniendo en cuenta el código visual establecido por esas tecnologías. "Así lo hace Netflix, así hay que hacerlo. Porque si yo te instauro un código visual, otro instaura otro y el cliente no entiende nada. Le tenemos que empezar a copiar formatos preestablecidos", dijo Gonzalo Hita. Carolina Vajlis agrega: "Vos hoy deberías estar, por lo menos, a la altura de Netflix en cuanto a la usabilidad de la plataforma, la manera de buscar los contenidos. Creo que en ese sentido Netflix en *bench*, en cómo el usuario espera navegar tu plataforma".

La empresa norteamericana ha instaurado un formato comunicacional entre quien disfruta los contenidos de Netflix y su *user interface*. Y este formato va generando estándares, ha instaurado algunos patrones que la industria va tomando como positivos. "Siempre en pos de que el cliente cuando tiene que elegir un contenido tenga el menor estrés posible para llegar a ese contenido.", dijo Hita. Todo lo que genere estrés debe ser eliminado de acuerdo al entrevistado. Como explica Páez Triviño (2016): "Basta con observar la estética de los sistemas de cualquiera de estos para notar que Netflix impone tendencias, tanto en el diseño de los catálogos como en los grados de interactividad y métodos de búsqueda al interior de las interfaces de las plataformas. Por esa razón y por la continua innovación y modelación de su sistema, basado en el intercambio con los suscriptores, Netflix se erige como el caso paradigmático de la distribución audiovisual online de pago." (p.98).

Más allá del paradigma Netflix que erige ciertas reglas de mercado y estándares en la forma de interacción cliente-interfaz, Cablevisión tomo otros puntos de referencia también a la hora del desarrollo de la interfaz de Flow. Se han tomado como referencia a Comcast, a plataformas como Netflix y este tipo de servicios, y hasta casos más aislados como NOS de Portugal.

La compañía trabajó dos años con un proveedor en el desarrollo de la plataforma Flow y luego dicho trabajo se desactivó, y pasó a trabajar con este grupo de empresas: Contentwise, Verimatrix, Minerva, Anevia y ARRIS.[28] También se trató de un proyecto de dos años y la empresa priorizó al final de ese camino el *time to market*. Monroig comentó: "Lo que es interfaz

[28] https://www.lanacion.com.ar/1954363-cablevision-lanza-flow-y-lleva-los-contenidos-de-sus-150-senales-a-internet

de usuario decidimos tomar el producto que tenía Minerva disponible y lanzarlo así. Se le hicieron las customizaciones mínimas estéticas, de *naming*, y de paleta de colores y demás, pero no se tocó la estructura de la interfaz". Se están realizando mejoras paulatinas. Por sobre todo en relación con la App. "Estamos asimilando toda la experiencia más a lo que es el mundo *mobile* que lo que tenía la aplicación de origen.", dijo la Gerenta de Experiencia de Usuario. Por ejemplo, se está trabajando en una página de inicio más visual que la original. Uno tenía tres accesos: TV, *on demand* y grabaciones. Los tres con texto. Ahora, el usuario en vez de texto puede ver las portadas o *wallpapers* de los contenidos desde un inicio. Son pequeños detalles para asimilar más la experiencia de Flow App al consumo móvil.

Se sigue trabajando para lograr que la interfaz tanto del Box, como de App para que sean intuitivas y fluídas. Al fin y al cabo, el objetivo es que sean fáciles de usar para el usuario y que concilie a aquellos que quieren una experiencia más tradicional, y a aquellos que buscan un producto más atractivo y nuevo (principalmente orientados a la App).

Hasta este entonces, Minerva era el proveedor de la plataforma Flow que desarrollaba afuera y Cablevisión dirigía y gestionaba desde acá. La novedad es que eso va a cambiar y una gran parte de Flow se va a desarrollar localmente. "La compañía ahora decidió armar un equipo de desarrollo interno [*Flow Factory*]. A raíz de este cambio de estructura y esta fusión vamos a empezar a desarrollar el producto desde acá.", dijo Monroig. La intención es trabajar con metodologías ágiles (interactuar con los usuarios, hacer A/B testing, etc.) y tener una velocidad de llegada al mercado mucho más grande y rápida de la que la compañía tiene actualmente. El proveedor, Minerva, va a seguir estando debido a que el 100% de la plataforma no se va a hacer en Argentina.

Respecto a la evaluación de desempeño de la interfaz, Cablevisión trabaja con metodologías de diseño centradas en el usuario. Lo que se hace, principalmente, son testeos de usabilidad. Básicamente, se realizan pruebas de completitud en las que se seleccionan algunos usuarios de acuerdo al segmento de edad y otras características, y se les pide que realicen determinadas tareas y ven cómo las realizan. Esto lo hacen junto con psicólogos y se estudia el desempeño (ven en qué parte del proceso se traban y allí marcan la existencia de una falencia en el carácter intuitivo de la plataforma). Lo que se mide es eficiencia, efectividad y satisfacción. Se analiza si el usuario realiza los pasos estipulados o busca otras alternativas; la cantidad de errores que comete; el tiempo que tarda en realizar la tarea. En función de esto, se obtienen métricas y son estas las que se buscan mejorar con cada de entrega de desarrollo.

Además, se realizan pruebas con dispositivos similares al *Eyetrack* con el objetivo de

detectar las zonas calientes de la plataforma. También, se hacen las correspondientes encuestas de satisfacción para obtener las métricas de NPS. “Hay todo un seguimiento profundo del producto en general, y de la interfaz básicamente trabajamos con metodología de testeo de usabilidad y, en función de eso, generamos propuestas; esas propuestas se vuelven a testear con los usuarios y recién de ahí van a desarrollo.”, dijo Monroig.

7.4 Modelo de negocios

El modelo de negocios Cablevisión S.A. se basaba en proveer televisión por cable (el *core* del negocio estaba aquí) y proveer conexión de banda ancha (Fibertel). Si bien en ambos mercados –concentrados– es líder, Vajlis resaltó el año pasado que todavía era el cable el negocio que le daba más clientes, lo cual justificaba la orientación de la estrategia de *pricing*. Flow se insertaba aquí y se agregaban las tarifas diferenciadas de App y Box a las ya existentes de los clientes HD y clásico-digital, junto con las también existentes tarifas de doble play (combo Cablevisión y Fibertel).

Dentro de la incertidumbre generalizada de los agentes tradicionales a la hora de tener un modelo de negocios claro, la nueva Telecom ha encontrado una línea. Previo a la fusión, Cablevisión brindaba televisión de pago por cable y conexión de banda ancha vía Fibertel, como se mencionó. Telecom brindaba el servicio de telefonía fija, el de telefonía móvil a través de Personal y de conexión de banda ancha a través de Arnet. Se agrega el servicio de contenidos audiovisuales por medio de Arnet *Play*. En este proceso de fusión se esclarece cuál es la línea de Telecom S.A.

De acuerdo con el COO de la compañía, dentro de ella existe una diferenciación entre red fija y red móvil que se va difuminando (ya está indiferenciada desde el punto de vista del cliente). “Ya no hay una red fija y una red móvil. Hoy estamos nosotros trabajando y convirtiendo a una red fijomóvil, porque la antena que irradia la señal del móvil, al móvil le llega por aire, pero la antena está conectada a una fibra óptica que está conectada a nuestra red fija.”, dijo Hita. Entonces, lo que hay es una red fijomóvil. Al cliente lo que le interesa es tener conectividad en todas las pantallas que utiliza, sin importar si se trata de Wi-Fi, LTE, cable, etc. Entonces, el *core* del negocio pasa a ser otro. El ex COO de Cablevisión S.A. explicó: “(…) nosotros vamos a tener una compañía, ya no una compañía de servicios fijos y servicios móviles, sino una compañía que da conectividad y agrega una capa valor arriba de esa conectividad. Flow es una capa de valor arriba de esa conectividad”. En este sentido agregó: “Flow no es un negocio en sí mismo para esta nueva compañía. Es un valor agregado, preparándonos para lo que la gente quiere”. Por lo tanto,

ya que conocen a sus clientes, conocen sus redes y conocen las capas de valor Hita sostiene "(…) somos los que mejor van a poder integrar esas tres cosas".

Telecom S.A. en esta línea está sinergizando Nextel con Personal en lo referente a la telefonía móvil (ver 9. Mercados alternativos a la televisión de pago en desarrollo y futuros), fusionando Arnet con Fibertel (ver misma sección), y en lo referente a los contenidos audiovisuales está integrando Arnet *Play* con Flow. La empresa fusionada quiere trazar una única línea en lo referente al contenido audiovisual. Monroig dijo: "En el caso de Arnet *Play*, ahora estamos trabajando probablemente en algún tipo de solución a través de Flow para esos usuarios (…) Para nosotros la plataforma va a ser Flow". Más aún, la Gerenta de Experiencia de Usuario sostuvo: "Dentro del marco de transformación de la compañía por esta fusión hay cuatro o cinco proyectos que son rectores de dicha transformación, y uno de ellos es Flow. Te digo para que veas un poco el grado de importancia y el foco que le están poniendo".

Considerando el presente modelo de negocios, el objetivo principal de la compañía es tener un muy buen *Net Promoter Score (NPS)*. Este es un indicador que se mide a nivel internacional de forma estandarizada con una sola pregunta: de 1 a 10 cuánto recomendarías a X (Flow, por ejemplo) a un familiar o a un amigo. En esa recomendación, los primeros 6 lugares se llaman detractores, es decir, restan; el lugar 7 y 8 es neutro; y el lugar 9 y 10 suma. Entonces, uno suma los 9 y los 10, y les resta los 1 a 6. Esta cuenta da como resultado un índice. Como todas las empresas miden NPS, uno puede comparar el índice de Flow contra el de Netflix, para dar un ejemplo. Es una manera de medir la satisfacción del cliente, ya que si este recomienda una empresa/producto es porque está satisfecho. "Con lo cual, toda nuestra estrategia competitiva está a maximizar ese NPS del cliente. Si logramos que el cliente nos recomiende es porque nos quiere, y si logramos que nos quiera se va a quedar con nosotros, y en base a eso vamos desarrollando productos, servicios y atención.", sostuvo Hita. Es importante remarcar esta última parte que se relaciona con la identidad de marca.

Como se ha mencionado previamente, el informe de Accenture, y Marino y Espada destacaban, por un lado, que los consumidores tienen más confianza en la habilidad de empresas ya establecidas en el mercado de contenidos audiovisuales para proveer contenido de calidad y soporte para video por sobre los servicios de Internet. Por el otro, que los medios tradicionales cuentan con dos activos trascendentales para el modelo de negocios de la información y el entretenimiento que son la marca y las audiencias asociadas a ellas (Marino y Espada, 2017).

Las siguientes palabras de Carboni (2017) son útiles para resumir y clarificar el escenario (EAA) al que se enfrentan los agentes tradicionales del sistema de comunicaciones, incluyendo a Cablevisión:

> Se puede concluir que la televisión (en abierto y de pago) y los productores de contenidos audiovisuales están apostando al escenario digital y a pantallas complementarias a la televisiva. Los productos se conciben para su distribución en diferentes soportes y para distribuirse a la mayor cantidad de público. También, se originan coproducciones o acuerdos comerciales entre empresas nacionales y compañías internacionales. Por último, los operadores de televisión de pago y servicios de banda ancha adaptan su modelo de negocio a los usuarios menos adeptos a la televisión tradicional, aunque el impacto de estos emergentes como *Flow* es aún incierto, dado que todavía su desarrollo y comercialización se encuentran en pleno desenvolvimiento. (p.212,213)

8. Competencia

El mercado de la televisión de pago en Argentina es concentrado y los dos grandes jugadores, por lo menos actualmente (cuando Claro y Telefónica provean televisión de pago efectivamente el escenario muy probablemente cambie), son Cablevisión –TV de pago por cable– y DirecTV –TV de pago satelital–. Entre ambos dominan casi el 65% del mercado (Cablevisión un 37% y DirecTV un 26,6%). Naturalmente, el segundo es el competidor de Cablevisión. Sin embargo, se trata de una competencia con Cablevisión más que con Flow per se. DirecTV no ofrece un servicio en Argentina que compita con Flow, por lo menos no con Flow App.

Los paquetes Oro Plus HD, Oro Nexus y Platino[29] que ofrece DirecTV son aquellos que se asemejan a lo que ofrece Cablevisión con Flow Box. De hecho, gran parte de las funcionalidades son similares. Los paquetes mencionados ofrecen contenido lineal y *on-demand*. A su vez, tal como Flow, permiten grabar contenido; pausar, adelantar y rebobinar programas en vivo o grabados. También comparten con Flow la posibilidad de que la computadora o *smartphone* se conviertan en control remoto. El Oro Nexus y el Platino[30], exclusivamente, permiten compartir grabaciones en las TVs. Lo que no permiten es ver cualquier contenido emitido en las últimas 24 horas, grabar contenido y verlo en segundas pantallas o pausar un contenido y pasarlo a una segunda pantalla o viceversa. Para todos estos casos es necesario un

[29] http://www.directv.com.ar/paquetes/abono-mensual/
[30] http://www.directv.com.ar/tecnologia/nexus/

decodificador de DirecTV para llevar a cabo las funcionalidades. En el caso de Flow Box sucede lo mismo, pero no así para Flow App donde no es necesario el *set-top-box*.

La diferencia en el caso de Cablevisión la marca Flow App, y es en esto en lo que es auténticamente pionero en el mercado local. A diferencia de Cablevisión que solo lo hace con Flow App para sus clientes HD, DirecTV ofrece de manera gratuita la plataforma de *TV Everywhere* DirecTV *Play* a todos los paquetes disponibles (desde el plan Plata al Platino). Dentro de los servicios que ofrece DirecTV en Argentina es el que más se asemeja a Flow App conceptualmente. Permite el consumo vía otros dispositivos de contenidos audiovisuales *on-demand* y de algunos eventos deportivos en vivo[31], pero no integra toda la grilla de programación (los programas que están siendo emitidos). Los contenidos que ofrece son todos mediante plataformas digitales de algunas señales (funciona como agregador más que nada). Es decir, mientras que en Flow App se ofrece el contenido que se esté emitiendo en vivo (o emitido desde que comenzó el día) de Space, por ejemplo, DirecTV *Play* permite el acceso solamente a Space GO para ver los contenidos ofrecidos por esa OTT. No ofrece todas las señales y las que ofrece lo hace como intermediario, ya que te redirige a HBO GO, Universal Play, TNT GO, para nombrar algunos ejemplos. Tal como indica Páez Triviño (2016):

> A diferencia de lo servicios de nativos de Internet y de los operadores de telecomunicaciones, los servicios *Play* no tienen alojados los contenidos en sus servidores. Una vez que se selecciona determinado programa o película, el usuario es redirigido a las plataformas del programador que corresponda: HBO, ESPN, TNT, FOX, Space, entre otros. (p.102-103)

Esto aplica tanto para los contenidos *on demand* –los que predominan en la oferta de DirecTV *Play*–, como para los contenidos en vivo. Una de las diferencias significativas es la oferta limitada de contenidos en vivo que ofrece esta plataforma de DirecTV en relación con la que ofrece la de Cablevisión. Flow, básicamente, al ofrecer la grilla de programación completa permite el acceso a todos los contenidos que están siendo emitidos en el momento (ya sean en directo o grabados). Mientras que DirecTV *Play* solo presenta la siguiente oferta de contenidos en vivo: DirecTV Sports, Sports 2 y Sports +; Fox Sports 3; TNT Series; El Gourmet; Zoomo;

[31] No es azaroso que DirecTV *Play* se preocupe por incluir deportes en vivo para consumo en segundas pantallas, como tampoco lo es en el caso de Flow (directamente incluye toda la grilla de programación). El deporte es considerado el último pilar de la televisión tradicional de masas, que mantiene la instancia de consumo sincrónico y la lógica del *one-to-many*. Carolina Vajlis comentó que los "picos de consumo [en Flow App] están vinculados a todo lo que es deportes". El consumo sincrónico es importante porque como agregó Gonzalo Hita "no tienen *views* después, si no es en vivo".

Cartoon Network GO!; TNT GO; Comedy Central; Hola! TV; MTV HD; Nickelodeon; Paramount Channel y AMC[32]. Los paquetes Oro Plus HD, Oro Nexus y Platino tampoco permiten reiniciar cualquier contenido emitido en las últimas 24 horas (DirecTV sí permite grabar, y pausar contenido), ni permiten grabar y/o pausar contenido y pasarlo de una pantalla a otra para continuar el consumo.

Considerando la importancia de los eventos deportivos como uno de los últimos pilares del consumo sincrónico, DirecTV tiene una ventaja competitiva respecto de Cablevisión. Esto se debe a que ofrece las mismas señales de deportes que su competidor, pero a su vez tiene cobertura exclusiva de varios eventos deportivos a través de sus tres señales específicas de deportes: DirecTV Sports, DirecTV Sports 2 y DirecTV Sports +. Todas ellos disponibles tanto en los paquetes de DirecTV como en DirecTV *Play*. En cambio, Cablevisión solo ofrece algunos contenidos exclusivos para sus clientes –la final de la Copa del Rey (DirecTV la transmite a través de DirecTV Sports), por ejemplo– a través de Metro (señal de Grupo Clarín).

Cuando se habla de Flow como innovación a nivel local lo que se intenta remarcar es que DirecTV sí ofrece una plataforma como Flow App en el exterior: DirecTV Now. De hecho, va más allá de lo que esta *app* de Cablevisión ofrece en Argentina. Se trata de un full OTT en el que por un precio de suscripción se ofrece el contenido de DirecTV (lineal y *on demand*) al usuario a través de Internet. Es decir, el usuario no requiere del decodificador para ver los contenidos que ofrece la compañía. Los precios de suscripción van desde la opción más barata y con menos canales disponibles (60+ canales), 35 USD por mes, a la opción más cara, 70 USD por mes, que permite tener más de 120 canales y 25000 títulos de contenido a demanda. En todos los paquetes se puede ver el contenido en televisores o segundas pantallas.[33] En el contexto local, por diversas razones, Cablevisión no puede ofrecer esta experiencia todavía.

Es menester hacer mención de Telecentro *Play*[34], la plataforma que ofrece el cableoperador Telecentro. Dicha compañía recientemente presentó la evolución de su plataforma de *TV Everywhere*, Telecentro *Play*, adoptando su nombre (la plataforma de *TV Everywhere*, que sigue activa, ahora se llama Telecentro *Web*). Esta ofrece una experiencia casi idéntica a la que ofrece Cablevisión con Flow.

Telecentro *Play* es una aplicación que el usuario de la compañía puede descargar gratis si tiene HD, y gratis el primer mes (95$ mensuales posteriormente) si no tiene HD y así poder

[32] https://www.directvplay.com/ar/canales
[33] https://www.att.com/directv/directv-now.html
[34] http://telecentroplay.com.ar/

transportar toda la grilla de programación y el catálogo de contenidos *on demand* de Telecentro. Por un lado, tal como sucede con Flow App, al activar la aplicación el usuario puede hacer uso de estas en segundas pantallas. Sin embargo, a diferencia de Flow actualmente, también puede utilizarla en el televisor si cuenta con un decodificador *smart*. Telecentro ofrece a sus clientes decodificadores que convierten su televisor en *smart* (los últimos dos modelos son el decodificador Smart HD y el 4K Ultra HD que han lanzado para el mundial de fútbol). De esta manera, el usuario puede acceder directamente desde su control remoto a Netflix, YouTube y Telecentro *Play* (lograron lo que Cablevisión tenía intenciones de hacer).

Los usuarios que activen la aplicación pueden gozar de funcionalidades idénticas a las de Flow: pausar y retroceder, grabar en la nube, volver a empezar programas de la grilla e incluso la funcionalidad diferencial de Flow: poder ver cualquier contenido de las últimas 24hs a demanda. En suma, Telecentro *Play* funciona para el cableoperador como Flow App para Cablevisión. No existe un análogo para Flow Box. Esto es una diferencia importante, ya que como se ha hecho referencia con antelación debido a las condiciones de infraestructura de conexión del país la aplicación de Telecentro no podría garantizar calidad de video al estar sujeto al ancho de banda del hogar o donde sea que esté el usuario, y al plan de datos móviles. La otra diferencia, la primordial, con respecto a Cablevisión y la razón por la cual no es una gran amenaza es que Telecentro es un operador mediano en el mercado de televisión de pago (entre 6% y 7% aproximadamente[35]) con presencia, primordialmente, en AMBA. Esto implica un límite territorial y una considerable menor cantidad de clientes en relación con Cablevisión.

Netflix no es considerado competencia por Cablevisión, sino más bien una referencia y un complemento. “A la hora de, por ejemplo, medir la experiencia de usuario el *bench* es contra Netflix.”, citando a Monroig. Esto está en línea con que Netflix ha instalado reglas de juego y estándares en lo que respecta al consumo *on demand* y la relación usuario-interfaz. “Entonces, todo lo que vos vas haciendo tiene en general una opción, una alternativa planteada por Netflix y la gente te compara con eso porque el consumo de Netflix y la cantidad de usuarios que tiene en Argentina es altísima.”, agregó la Gerenta de Experiencia de Usuario. Pero esto no lo convierte en un competidor directo con el producto Flow. “Claramente, Netflix no es un competidor. Es un complemento. Tal como tenemos HBO podemos convivir con Netflix”, afirmó el COO. De hecho, sostuvo que la idea “(…) es integrar todo en una única aplicación. Integrar todas aquellas aplicaciones de video que la gente consuma”, tales como YouTube o Netflix, por ejemplo.

[35] https://www.infobae.com/teleshow/infoshow/2017/02/11/el-nuevo-mapa-de-la-tv-paga-en-argentina/ https://www.cronista.com/controlremoto/Argentina-alcanzo-la-penetracion-de-TV-paga-mas-alta-de-Latinoamerica-20160404-0027.html

YouTube ha sido recientemente incluido a Flow. Netflix aún no. Hita explicó, "Netflix es un jugador global y es bastante inflexible en la negociación de formatos de integración, y en algunos puntos no estamos de acuerdo en cómo Netflix plantea hacer esa integración. Netflix plantea integrar, por ejemplo, básicamente la aplicación a Flow. Nosotros pensamos en la integración de cara al cliente, y lo que nosotros queremos es integrar también la metadata de los contenidos". De esta manera, lo que se busca es facilitarle la búsqueda de contenidos al usuario. "(…) si vos tenés HBO, Netflix, Fox Plus, Cablevisión, YouTube, todo eso vos los tenés, pero en definitiva vos lo que querés ver es un contenido. Entonces, cuando busques ese contenido que los motores de búsqueda y recomendación te diga dónde están en cualquier lado". Como se ha mencionado, parte de la iniciativa está ligada a reducir las situaciones de "estrés" de los clientes, siendo una de ellas la elección de contenidos frente al amplio abanico disponible. "Creemos que parte de la función de Flow es ayudar al cliente, lo que el cliente nos pide todo el tiempo es "ayudame a ver qué ver". Entonces, tenemos que colaborar en ese sentido.", explicó el COO de Telecom S.A.

Netflix, por el momento, solo ofrece contenido a demanda y no incluye el mundo de los contenidos en vivo. En este sentido Monroig dijo: "Creo que lo que tiene hoy Flow realmente de diferencial son sus opciones y funcionalidades avanzadas sobre el catálogo lineal. Eso no lo tiene Netflix." Y en lo que respecta a los contenidos agregó: "(…) a nivel catálogo de *on demand* Flow tiene contenidos mucho más actuales que los que tiene Netflix, sacando sus propias producciones. Pero a nivel series, el catálogo está muy completo y a nivel estrenos de películas está mucho más avanzado". Vajlis señaló que tanto Fox, como HBO con sus aplicaciones de contenido "probablemente, sea alguna posible amenaza o competencia". Las limitaciones que tienes respecto a Flow son que solo ofrecen contenidos de producción propia y que no tienen contenido en vivo. La otra limitación es que estas aplicaciones tienen intermediación de los operadores, es decir, tenés que ser cliente de alguna compañía de cable para ingresar.

El año pasado esto llegó a su fin para el caso de HBO GO en Argentina, que ahora se puede contratar directamente sin intermediarios desde el celular[36]. Los usuarios, podrán suscribirse a HBO GO como un servicio independiente, a través de las tiendas digitales y desde cualquier dispositivo con iOS (7.1 o superior) o Android (4.0 o superior). El primer mes se puede usar el servicio de manera gratuita. Aún así, la plataforma también se podrá usar como un servicio "a la carta" con operadores participantes y como complemento sin costo adicional a la suscripción del paquete *premium* de TV paga HBO/MAX. Monroig, de todos modos, no lo considera una amenaza para Flow. "Lo que nosotros vemos es que el usuario lo que busca es tener una

[36] http://www.infobae.com/tecno/2017/06/15/ahora-se-puede-contratar-hbo-go-desde-el-celular/

experiencia simplificada. Entonces, tener que ir a buscar a cada plataforma el contenido que quiere ver es mucho más engorroso que tener concentrado todo en un único servicio y elegir ahí qué ver. De hecho, el catálogo de HBO lo tenemos incluido en nuestro catálogo de Flow".

En el nuevo contexto en el que se ha habilitado el cuádruple play dos grandes amenazas –potenciales por ahora– son Claro y Telefónica. Por el momento, ambas telcos ofrecen servicios audiovisuales a través de Internet a sus clientes: Claro Video, por un lado, y On Video, por el otro. Estos solo ofrecen series, películas, contenido musical y documentales a demanda. Ninguno ofrece contenidos en vivo. Ambos se pueden consumir desde múltiples pantallas: computadora, *tablet*, *smartphones* y Smart TV (vienen incluidas como aplicaciones) –a diferencia de Flow–. Presentan una modalidad similar a la de Netflix en este sentido.

Telefónica lanzó en 2010 On Video que fue el primer servicio de distribución online del país y pionero del Grupo Telefónica en Latinoamérica (Páez Triviño, 2016). Para poder utilizar On Video es necesario ser cliente Speedy[37] Banda Ancha 2.0 con velocidad mayor a 1MB[38]. En palabras de Páez Triviño (2016): "En lo que refiere al tipo de producto y modelo, On Video presenta una composición híbrida entre un sistema de video bajo demanda de pago (SVOD) con PPV de contenidos exclusivos y un servicio de valor agregado, como estrategia de fidelización de clientes." (p.106).

Claro, por su parte, lanzó su plataforma de TV-OTT, Claro Video, en diciembre de 2013. Este servicio viene incluido en el plan de los clientes Claro con abono y el servicio básico está incluido sin costo –no así los contenidos PPV– en los clientes Claro prepago[39]. Con respecto a estos servicios hasta la actualidad, Hita fue claro: "Si hablamos de competencia, claramente, no veo como un competidor a Claro Video o al producto de Movistar de video". Sin embargo, reconoce que esta esperada habilitación del cuádruple play los coloca en una posición diferente. "Sí, creemos que estas competencias van a desarrollar redes fijas, que es lo que hoy no tienen, y van a distribuir productos de video del estilo de IPTV a través de esas redes fijas. Eso va a ocurrir. Requiere de un esfuerzo muy grande en plata y en capacidades humanas la construcción de esas redes fijas, con lo cual ese avance va a ser paulatino. Eso va a ocurrir y nosotros nos estamos preparando para competir contra eso".

Es menester mencionar a otro de los jugadores importantes del mercado local de la TV-OTT que es Arnet *Play*. Este último pertenece a Arnet, otro de los proveedores dominantes en la

[37] Servicio de banda ancha que ofrece Telefónica.
[38] https://web.telefonica.com.ar/online/portal/inicio/hogares/entretenimiento/on-video
[39] https://www.clarovideo.com/argentina/jjoo

distribución de Internet, unidad de negocio del Grupo Telecom (Páez Triviño, 2016). Debido a la reciente fusión de ambas empresas, Arnet *Play* deja de ser una posible amenaza para Cablevisión Flow y pasa a ser un complemento. De hecho, uno de los puntos destacados en el plan de inversiones que Telecom presentó recientemente es el de profundizar el plan de transformación de los servicios de video que comenzó con las plataformas de contenidos *Play*, tanto en Arnet como en Personal, y que se consolidó con el lanzamiento de Flow en Cablevisión.[40]

La nueva Telecom ha decidido comenzar un proceso de integración en el plano del audiovisual. "Todo lo que es estrategia de contenidos estamos apuntando a tratar de unificarla, y todo lo que sea consumo de contenido audiovisual trazar una única línea. En el caso de Arnet *Play*, ahora estamos trabajando probablemente en algún tipo de solución a través de Flow para esos usuarios. Pero recién se está comenzando el proyecto.", dijo la Gerenta de Experiencia de Usuario. En el nuevo escenario planteado por la fusión, en el que se quiere unificar y no abrir otras verticales en lo que respecta al consumo audiovisual, Flow prepondera por sobre Arnet *Play*. "Para nosotros la plataforma va a ser Flow", agregó Monroig.

Actualmente, Claro y a Telefónica se tratan de competidores potenciales ya que si bien el ENACOM ha autorizado a ambas compañías a dar televisión de pago, se trata de TV de pago por cable, no satelital. En el resto de los países de Latinoamérica en los que ofrecen televisión de pago lo hacen vía satélite. Claro TV es TV satelital y Movistar TV también lo es, con la excepción de Perú donde también se ofrece la televisión de suscripción por cable digital. Por lo tanto, ambas organizaciones estaban a la espera de que el Gobierno las autorice mediante un DNU para proveer este servicio vía satélite. Principalmente, debido a que la mayor parte del cableado de las dos telcos en Argentina es de cobre y no de fibra óptica –escaso– lo que les dificulta un plan de negocios ambicioso a corto plazo y a competir contra el tendido de fibra óptica de Telecom-Cablevisión. Por esta causa, no han hecho efectivo el lanzamiento de sus servicios de televisión de pago por el momento. Sin embargo, dicho DNU finalmente no verá la luz.

El Gobierno envió recientemente al Congreso el proyecto de ley corta de telecomunicaciones que habilitaría a Telefónica y Claro a dar televisión satelital de manera total a partir del 1 de enero de 2019. De esta manera, las telcos pasarán a competir con DirecTV que era la única empresa que prestaba televisión satelital. La fusionada Telecom-Cablevisión vuelve a tener una ventaja competitiva en lo referente al tiempo. Como indica Silvia Peco en su artículo de *Ámbito Financiero* del 9 de abril de 2018, el proyecto de ley establece que debe permitirse el

[40] https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2018/01/31/telecom-anuncio-que-invertira-5-000-millones-de-dolares-entre-2018-y-2020/

inicio inmediato de la prestación de TV satelital donde no exista un prestador del servicio de TV por suscripción o donde sólo exista un prestador por medio de uso de la tecnología satelital. Sin embargo, para el resto del país establece que la fecha de inicio de la prestación será el 1 de enero de 2019. Consecuentemente, cuando la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (CNDC) autorice la fusión Telecom-Cablevisión se convertirá en el único operador cuádruple play completo y real hasta el principio de 2019.

Por otra parte, el proyecto de ley modificaría la ley 27.208 que reservaba con carácter preferencial a Ar-Sat las frecuencias del espectro radioeléctrico para dar telefonía móvil que no fueron adjudicadas en 2014 a las empresas de telefonía móvil. De aprobarse la ley, el Estado nacional dispondrá de las frecuencias que se le asignaban a Ar-Sat como reserva preferencial. Esto podría habilitar en el futuro a las prestadoras de telefonía móvil a contar con frecuencias por encima del límite de 170 megahertz que rige hasta ahora, lo que les permitiría empezar a dar otros servicios como el 5G. De acuerdo con Peco, otro beneficio para Telecom-Cablevisión es que este aspecto del proyecto de ley tendría también la intención de permitir que la fusión, cuyos accionistas principales son ahora los dueños del Grupo Clarín, no tenga que desprenderse de las frecuencias que exceden el límite y a las que llegaron contando las de Personal y Nextel. Según indica Peco, no termina de quedar claro si las frecuencias, hasta ahora reservadas a Ar-Sat, serán objeto de licitación y en ese caso en qué condiciones. Esto formaría parte de los aspectos que el texto deja sujeto a futura reglamentación.

Universidad de San Andrés

Por otra parte, la iniciativa busca que las prestadoras de servicios de comunicaciones compartan infraestructura en condiciones que faciliten su uso hasta la última milla, o sea el cable que llega hasta cada domicilio. Esto evitaría que se superpongan inversiones allí donde ya existen las instalaciones adecuadas, y permitiría, por ejemplo, abrir inmediatamente a otros prestadores, la red para banda ancha que detenta Telecom-Cablevisión en condiciones de hecho monopólicas en localidades del interior como la ciudad de Córdoba. De esta forma, como indica Silvia Peco, el proyecto oficial tiende a administrar los conflictos entre los prestadores más importantes: Telecom-Cablevisión y Telefónica y en menor medida Claro. De todos modos, deja una cuota extra de ventaja para el primero considerando que la oferta nueva de televisión satelital que surja deberá competir con una fuerte penetración del cable, que incluye el cableado interno de numerosos edificios de menos de 10 años de antigüedad en Capital Federal y Gran Buenos Aires[41]. Esta acción del Gobierno, más la autorización de compra de Nextel, la fusión con Telecom y otros aspectos regulatorios previamente analizados demuestran que, actualmente, Cablevisión (Grupo

[41] http://www.ambito.com/917542-envian-proyecto-de-ley-para-acotar-poco-a-telecom-cablevision

Clarín) está siendo la organización más beneficiada en el marco de un nuevo mercado convergente, cuádruple play.

Todas las compañías y productos descriptos forman parte de lo que puede considerarse la competencia de Cablevisión y de Flow (poca competencia directa). Sin embargo, en un análisis desde otra arista, la principal competencia es otra: "(…) a lo que más le tememos a la competencia es a una competencia cultural", dijo el COO de la compañía. Cuando habla de competencia cultural hace referencia a las empresas nativas digitales que tienen una ventaja cultural en la forma de trabajar. Estas no trabajan en forma vertical como una compañía tradicional, sino que trabajan en formatos de *scrum*, interdisciplinarios con distintos sistemas de liderazgo, que producen resultados más rápidos al *time to market*. "Con lo cual, el verdadero desafío que tenemos, además de la red, de los productos, etc., es una transformación cultural que nos permita evolucionar a Flow más rápido, y que nos permita no trabajar como se trabaja tradicionalmente en una compañía como todas las que conocés, que es por silos, donde hay un responsable de esto, otro de aquello, un sector de esto, sino que se trabaje en un formato *scrum*, donde estén todos sentados en una misma mesa con un único liderazgo en pos de un objetivo.", explicó Hita.

En esta línea, Flow está siendo el primer ensayo de trabajar de esta manera en un agente tradicional como lo son Cablevisión y Telecom. Para lograr dicho cometido se ha creado un equipo llamado *Flow factory*. Este es "(…) un equipo interdisciplinario que trabaja pura y exclusivamente para Flow donde hay gente de todas las áreas de la compañía, pero metidos en esa *Flow factory* dependiendo de un único líder dentro de ella. Entonces, lo que estamos buscando es poder generar modificaciones a Flow mucho más rápido.". A partir de esta nueva manera de trabajar han podido proveer con Flow la posibilidad del *binge watching*, por ejemplo, o han podido ordenar las tapas de los capítulos, entre otras cosas. Pero, todo esto les demoró un año, que es mucho en relación a la forma y tiempos de trabajo que manejan las empresas nativas digitales. En este sentido Hita fue claro: "(…) necesitamos desarrollar a otras velocidades, y estamos modificando la cultura de trabajo de la *Flow factory* para tratar de dar con esa clave".

9. Mercados alternativos a la televisión de pago en desarrollo y futuros

Cablevisión no se atiene solamente al lanzamiento de Flow y está dando varios pasos más en el contexto de su estrategia convergente. El año pasado ha ingresado en el mercado de la producción de contenido y, actualmente, continúa desenvolviéndose en ese ámbito. A su vez, va a ingresar en el de la telefonía móvil con la compra de Nextel, pero más importante aún, a partir de la fusión con Telecom. Esto último se trata de un movimiento fuertemente estratégico. Cablevisión es líder en el mercado de televisión de pago y, a su vez, líder en el mercado de

conexiones de banda ancha con Fibertel. Esta fusión implica combinar ese poderío con un peso pesado de las telecomunicaciones, Telecom, que es uno de los tres principales operadores tanto en telefonía móvil, como en conexiones de banda ancha. "Cablevisión apunta a ser un operador cuádruple play[42]", sostuvo Vajlis, algo que actualmente es a partir de la mencionada fusión.

Recientemente, Telecom presentó un plan de inversiones de 5000 millones de dólares entre 2018 y 2020, 1300 millones destinados al presente año. Dentro de los planes está continuar con los planes de tendido de fibra óptica, ampliar la cobertura, disponibilidad y capacidad de la red móvil con su reconversión tecnológica y la ampliación de la red 4G. A su vez, seguir invirtiendo en la red 4.5G, ya activa en el 85% de la red móvil y profundizar el plan de transformación de los servicios de video. Para la primera etapa, que comprende este 2018, Telecom apunta a incrementar en un 20% las radiobases de telefonía e Internet fija móvil, video y voz. Junto con el desarrollo de las redes NGN (Next Generation Networks), con el propósito de consolidar la mejor y más sustentable infraestructura convergente y el servicio multiplay.[43]

Respecto al mercado de la telefonía móvil, Telecom S.A. está fusionando Nextel con Personal. En Argentina han mejorado las condiciones de las antenas en comparación con el año pasado, pero eso no impide que la infraestructura siga muy saturada. Esto se debe a la falta de inversión en los últimos diez años debido a las condiciones macro del país, de acuerdo con el COO de la compañía. Actualmente, como lo indica el plan, hay una fuerte inversión en aumentar la capacidad de la red móvil. "¿Cómo se aumenta la capacidad de la red móvil? Poniendo nuevos sitios, nuevas antenas. Telecom ponía, más o menos, 400 macroantenas por año, y este año vamos a poner 1300. Al poner más antenas, descargás a la antena nativa y aumentás la capacidad de transporte. Todo eso va evolucionando a pasos agigantados y va hacia el 5G después.", explicó Hita. También, le han habilitado a Personal casi 1000 sitios en los que había antenas de Nextel, que fueron reemplazadas por antenas de la primera y así irradiar desde esos lugares.

La inversión y este curso de acción están dirigidos a aumentar la capacidad de transporte en las redes móviles, y Flow va a ocupar un lugar en todo este panorama. "Cuanto mejor servicio podamos dar, y cuanto mejor sea la conexión de los usuarios más uso de Flow va a tener, y mejor satisfacción va a tener con nuestro producto.", dijo Monroig. El objetivo es lograr que el usuario pueda usar Flow en cualquier lugar y no tener "un taxímetro de consumo atrás que te diga "poné pausa, poné pausa, poné pausa"."., citando al ex COO de Cablevisión S.A.

[42] La oferta de los servicios de medios audiovisuales, telefonía móvil y fija e Internet por un mismo operador, que usa una red y cobra el servicio como un paquete.
[43] https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2018/01/31/telecom-anuncio-que-invertira-5-000-millones-de-dolares-entre-2018-y-2020/

Cablevisión es consciente del límite que impone el consumo de datos en la utilización de la plataforma conectada a una conexión de red móvil. Excepto que el usuario esté utilizando Flow con una buena conexión a Internet la movilidad (consumo en el transporte público, por ejemplo) es un aspecto problemático todavía. Es importante aclarar que Argentina tiene una de las conexiones a Internet más lentas del mundo. Por un lado, el promedio de velocidad de descarga del 4G es de 12,53 Mbps que se encuentra por debajo de la media mundial (16,9 Mbps) lo que ubica a Argentina como uno de los diez países con 4G más lento del mundo[44]. Por otro lado, en cuanto a la banda ancha fija, la velocidad de descarga promedio es de 16,21 Mbps muy por debajo de la media mundial de 41,88 Mbps[45]. Por estas causas y más, la compañía busca tomar una serie de medidas que faciliten el uso de Flow App.

Gonzalo Hita explicó uno de los objetivos a largo plazo para la aplicación: "La idea es que en algún momento Flow pueda funcionar libremente en un plan de datos móviles. Todavía no estamos hoy para hacer eso, porque si hiciéramos eso podríamos estar afectando la calidad de servicio de la red actual (…) Así que, primero, estamos invirtiendo fuertemente en las capacidades de la red y, después, a medida que crecemos vamos a ir dándole capacidad de transporte a eso, como lo hicimos con Fibertel". Recientemente, Telecom S.A. ha presentado uno de los primeros beneficios en el que convergen los clientes de Personal y de Flow para el mundial de fútbol. Los clientes de Personal podrán mirar los partidos del mundial en Flow App sin consumir datos de su plan[46].

En lo que refiere al corto y mediano plazo también se ha trabajado con el *video streaming* adaptativo en Flow App, y se está trabajando en la funcionalidad de *sync and go*. "La posibilidad de que puedas descargar el contenido para verlo *offline*". Una posibilidad que Netflix, por ejemplo ya ofrece a los usuarios. Para este último, hay problemas con los dueños de los contenidos como ya ha ocurrido para otras funcionalidades. "Hoy, por ejemplo, la tecnología ya me permite hacer *sync and go* (…) pero no tengo los derechos para poder hacerlo. O sea, los dueños de los contenidos no me dejan hacerlo.", dijo Hita. De lograr conseguirlo surgiría una incógnita. Si bien Cablevisión no considera a Netflix como un competidor, cuál va a ser la situación en el caso de que ofrezca contenido *offline*. No puede ofrecer contenidos en vivo para descargar y ver luego. Solo lo puede hacer con aquellos *on demand*. El mismo COO de la compañía ha dicho que el consumo de series y películas a determinada hora es lo que va desapareciendo. Mediante este

[44] https://opensignal.com/reports/2018/02/state-of-lte
[45] http://www.speedtest.net/global-index
[46] https://www.youtube.com/watch?v=SjVAox5EbSI

método las ofrecen para descarga y ver luego, y eso los coloca, quiérase o no, en una posición en la cual compiten con Netflix.

Cablevisión tiene la misma ventaja que Netflix en el sentido que ofrece contenido que el otro no. En este sentido, Monroig aclaró que lo realmente diferencial de Flow son sus opciones y funcionalidades avanzadas sobre el catálogo lineal. Aspecto con el que no cuenta Netflix. Pero además, dijo: "(…) a nivel catálogo de *on demand* Flow tiene contenidos mucho más actuales que los que tiene Netflix, sacando sus propias producciones. Pero a nivel series el catálogo está muy completo y a nivel estrenos de películas está mucho más avanzado". Aún así, Netflix como compañía *bench* en este tipo de consumo tiene una ventaja por sobre la empresa local. En tanto Flow no incluya Netflix se puede pensar como un competidor si se llegase a concretar la posibilidad de descargar el contenido y ver *offline*.

La fusión con Telecom no solo tiene repercusiones en lo referente a las redes móviles, sino también en relación con la conexión de banda ancha. Cablevisión ha sido líder en este mercado mediante Fibertel. A partir de la fusión, Telecom S.A. también tiene en su haber a Arnet. En las dos compañías existen un montón de tipos de redes fijas (redes de par de cobre típicas ADSL, redes de fibra directa al hogar, redes HFC, que son redes híbridas de fibra y coaxial), que en varias áreas de cobertura se superponen. En línea con la fusión y la integración, lo que se está haciendo es seleccionar la red preferida, es decir, "(…) la red que tiene mayor capacidad de transporte", de acuerdo con Hita. "Lo que vamos a hacer es converger a los clientes a esa red preferida para darle una experiencia de mejor red.", explicó. El COO lo ilustró con un ejemplo: "De repente, en Capital tenemos un cliente que está conectado a Arnet que no puede superar los 6 megas de velocidad, porque está conectado a un par de cobre, y al lado hay una red de fibra óptica de Fibertel que puede 1 GB. Entonces, lo que vamos a hacer es migrar ese cliente a la red de Fibertel".

Con respecto a la producción de contenido, el ingreso en el negocio de las co-producciones de contenido ha sido, tal como lo definió Hita, un experimento y les ha ido bien. El plan es seguir creciendo en esa área. "Este año hay como 8, el año pasado fueron 3, y para el año que viene tenemos pensado 12 coproducciones", dijo el COO. Más allá del plan de desarrollo de nuevas series, no hay aspiraciones a hacer producciones exclusivas de Cablevisión. Por lo menos no aún. Hita explicó: "Siempre pensando en coproducciones, porque entendemos que son productos muy caros. Hoy, hacer una serie en Argentina tenés que hablar de alrededor de USD 250 mil por capítulo. Con lo cual, es una inversión importante". De manera tal, que se prioriza hacer más cantidad de series que hacer pocas de producción propia. En esta línea, han trabajado

y continúan haciéndolo con señales de cable y canales de aire "(…) entre todos poniendo plata para poder hacer ficción de calidad en Argentina.", como dijo el COO.

Uno de las series recientes en las que ha colaborado Cablevisión es *La fragilidad de los cuerpos*: una coproducción entre Pol-Ka, Turner, Artear y Cablevisión y estrenada el 7 de junio de 2017. De acuerdo con Carboni (2017), este accionar resulta ventajoso para las empresas ya que les permite diferenciarse de la competencia y conservar derechos de propiedad exclusivos para la reproducción del material. Como se ha explicado en páginas anteriores, el modelo tradicional de distribución de contenido ha sido desafiado y *La fragilidad de los cuerpos* es un claro ejemplo.

La emisión de la serie se ha configurado de la siguiente manera: cuando Artear estrena el primer capítulo de la serie, inmediatamente se pone a disponibilidad la temporada completa en Flow. Turner, a través de TNT Series, emite un programa por semana y el miércoles 29 de junio se emitirá el primer capítulo por Canal 13. Esta es una de las máximas expresiones de la estrategia de adaptación de Cablevisión ante el EAA. Se está experimentando con distintos modelos. Como sugiere Monzoncillo (2011): "Muchas empresas tienen, a día de hoy, sus estrategias sin definir a la espera de que se clarifique el mercado. Es una dinámica de dudas sobre dudas al no ver un modelo de negocio rentable." (p.98) Por un lado, está la propuesta tradicional del estreno semanal. Por el otro, se presenta la serie completa para consumo a disposición del usuario siguiendo el estándar propuesto por Netflix (se puede apreciar en este aspecto lo previamente mencionado por los entrevistados, es decir, cómo Netflix es un faro en cómo se deben hacer ciertas cosas en relación con las nuevas formas de consumo de contenido audiovisual).

Hita, además, compartió su visión sobre el valor simbólico de los contenidos de las industrias culturales enunciando que "resulta muy importante encontrar un modelo de negocio para hacer producciones locales en Argentina con temáticas que a los argentinos les interesen y con actores de primer nivel para llamar la atención de la audiencia y tener una buena cantidad de *views*".

Insertándose en este nuevo mercado, Cablevisión enfrenta el desafío de convertirse en un "un proveedor más completo que no transmita solamente lo que hacen terceros, sino también que el negocio y el desafío un poco empieza a pasar por generar contenido", como dijo la Coordinadora de Marketing Digital. Como se ha marcado en el marco teórico, dentro de la explosión del fenómeno TV-OTT, las series se posicionaron como el formato predilecto de consumo (Páez y Rubini, 2017). Cablevisión capta esta tendencia y comienza su inserción en el mercado de las coproducciones para convertirse en un operador más completo.

En línea con esta estrategia, recientemente se ha estrenado la coproducción de la compañía: *El lobista*. El plan de emisión es el mismo que el de *La fragilidad de los cuerpos.* Se estrena en TNT y en Canal 13 (un capítulo por semana), y desde ese momento se disponibiliza toda la temporada en Flow.

Otro negocio al que apunta Cablevisión con Flow es al desarrollo fuera del país. Actualmente, la plataforma funciona en Argentina, Uruguay y Paraguay (donde tienen los derechos). Hoy la nueva Telecom está en pleno proceso ordenamiento, pero no está mal vista la oportunidad de expandirse al resto de Latinoamérica. "Es muy difícil pensar en expandirte si no tenés una infraestructura de red construida. Claramente, podríamos con Flow, con Flow App, ser la plataforma de distribución de video de alguien en algún lugar de Latinoamérica, con algún tipo de sociedad. Eso lo estamos evaluando, y puede ocurrir. Y también puede ocurrir que contribuyamos a la construcción de infraestructura en algún país.", explicó Gonzalo Hita. A largo plazo, en relación con el objetivo de ser *set-top-boxless*, Cablevisión busca ofrecer la aplicación globalmente –un objetivo que mucho puede depender de la capacidad y posibilidad de la empresa de vender el producto a no clientes–.

10. Principales problemas de Flow

A lo largo del trabajo se han destacado problemáticas, principalmente, en torno al aspecto de la movilidad de Flow App debido a los límites que impone la infraestructura local a la calidad de las conexiones de banda ancha y de datos móviles. Como se ha remarcado, a partir de la fusión se ha presentado un plan de inversiones para mejorar las condiciones de conexión en general que tendrán un impacto en Flow. Como explicó el COO de la compañía, otro de los problemas a los cuales se enfrentó (y se enfrenta) la empresa fue en relación con la forma de trabajo de una compañía tradicional como lo fue Cablevisión S.A. (hoy Telecom S.A.) y la posición desventajosa, principalmente, en lo referente al *time to market* respecto de las organizaciones nativas digitales.

En una línea similar y muy en relación con la hipótesis de este trabajo y el aterrizaje forzado de una empresa como Cablevisión al mercado de la TV-OTT, uno de los principales problemas fue no estar del todo preparada para lo que se enfrentaba (monitoreo del producto, interacción con el usuario, el cambio cultural propuesto por Flow, entre otras cosas). Cuando Cablevisión lanzó Flow, estaba habituada a trabajar con servicios donde garantizaba una red que estaba estable o donde corría un servicio, y dentro de los problemas podía haber un corte y no había respuesta inmediata del usuario. "La compañía creo que no estaba preparada. O sea, se preparó pero hizo que se generara un cambio cultural de empezar a atender al cliente en línea. O

sea, entender que el producto había que monitorearlo todo el tiempo y que habían picos de consumo que había que atender.”, dijo Monroig.

A la empresa se le presentaron dificultades para atender el *real time.* Además, la estabilización de la plataforma fue un desafío grande por como es la plataforma en sí y la complejidad que tiene. También hubo dificultades para hacer la experiencia de Flow algo atractivo para el usuario desde el punta a punta, es decir, desde la instalación, su ciclo de vida, que el usuario encuentre dentro del producto una experiencia innovadora. “Ese es el principal desafío para nosotros. No estamos mirando solo el producto a nivel interno, sino la experiencia completa del usuario.”, agregó la Gerenta de Experiencia de Usuario. *Flow Factory* también pasa a existir para poder lidiar con estas problemáticas que vienen ligadas al cambio cultural que propone Flow en la forma de consumo de la televisión y la mismísima *Flow Factory* en la forma de trabajo de lo que siempre fue un agente tradicional.

Sin embargo, a poco más de un año desde su lanzamiento, los principales problemas a los que se enfrentó Flow son de carácter regulatorio. No en relación con qué leyes o normativas lo regulan, a pesar de que es un poco opaco. “(…) Flow App es un OTT. Sin dudas. Con lo cual, le va la regulación de un OTT, que es muy escasa.”, dijo Hita. Sino más bien que fueron problemas de derechos.

El proceso de lanzamiento de Flow se vio demorado por el complejo debate entre la empresa y los dueños de los derechos de los contenidos. Tal como explicó Gonzalo Hita, la trama de venta de los derechos de los contenidos es muy compleja, sobre todo por los conflictos en torno a la propiedad intelectual de los derechos audiovisuales. La aplicación estaba lista para su lanzamiento desde 2015, pero no podía ser lanzada oficialmente al mercado producto de que los propietarios de los derechos de los contenidos, en muchos casos los canales que los televisan, no estaban de acuerdo con que su contenido se encuentre disponible.

Más aún, el ex COO de Cablevisión enunció que para que la señal de televisión pudiera “*streamear”* su contenido en la aplicación hubo que renegociar todos los derechos, pues la normativa vigente resulta obsoleta o antigua ante las nuevas tecnologías y plataformas que se desarrollan. “Cada una de las cosas que hace Flow es un derecho distinto”. El hecho de que se pueda “*streamear”* fuera del hogar, grabar en la nube, hacer *reverse jpg* de 24 horas y que el contenido esté disponible en *on demand* son distintos derechos. Hita mencionó: “algunos de esos derechos los hicimos. Nos pasamos años discutiendo si se podía o no… y un día dije los voy a hacer igual”. El *Cloud EBR*, grabar en la nube, es uno de los derechos más discutidos porque se puede grabar en la caja que está en la casa del usuario. “La argumentación legal es que el cliente

la compra, no es que el cableoperador la da", dijo. Por otro lado, no se puede grabar en la nube porque en ese caso se le está facilitando la tecnología al cliente.

Actualmente, la compañía tiene problemas con la posibilidad del *sync and go* (funcionalidad que quieren añadir a Flow). La tecnología lo permite pero los dueños de los contenidos no se lo permiten a la empresa. El COO de la compañía fue bastante claro y tajante al respecto: "(…) los derechos y el negocio está atentando contra la satisfacción del cliente en un mundo donde va perdiendo *value* porque Netflix no tiene esos problemas de derecho cuando autoproduce. Autoproduce para sí mismo con todos esos derechos desbloqueados. Y hay una industria vieja, obsoleta en Hollywood que sigue creyendo que puede subsistir bloqueando esos derechos y lo que está pasando es que todos los actores de Hollywood quieren producir para Netflix y no para Hollywood. Con lo cual, es una industria que si no evoluciona pensando en el cliente, si no evoluciona con un concepto de *customer centric* se va a morir".

Ahora, ¿qué sucede con el contenido en Flow cuando uno se encuentra fuera del país? Hita explicó que Flow no funciona pasando la frontera nacional (a excepción de Uruguay y Paraguay) debido a que los derechos de los contratos firmados son para territorio argentino, uruguayo y paraguayo. Cuando la aplicación detecta que la IP a la cual el dispositivo se conecta es extranjera, inmediatamente se bloquea el contenido. "(...) los derechos están atados al pedazo de tierra donde se venden", explicó el COO de Telecom S.A.

En suma, los problemas de derechos han sido un limitante tanto en el momento del lanzamiento, como en la actualidad para Flow. "(…) convengamos que la tecnología avanza más rápido que los abogados. Entonces, la regulación siempre va corriendo de atrás y siempre está vieja.", dijo Gonzalo Hita. Para las aspiraciones que tiene la compañía con respecto a Flow (a largo plazo ser *set-top-boxless*, y al corto y mediano plazo ir incluyendo nuevas funcionalidades), y con el cambio cultural en la forma de trabajo y el *time to market* a partir de *Flow factory* esto se presenta como una limitación importante.

11. Conclusión

Como se ha tratado de establecer a lo largo del presente trabajo Cablevisión Flow es una estrategia de adaptación Cablevisión (Grupo Clarín) ante el Espacio Audiovisual Ampliado, las transformaciones producto de la convergencia, las nuevas tecnologías y las nuevas formas de consumo.

Tanto con el desarrollo de Flow App como con Flow Box, Cablevisión renueva su identidad en el mercado y se posiciona como pionera en el desarrollo de una aplicación que

combina el vivo con el *on demand*. Si bien parece ser algo revolucionario en el mercado local, la aplicación es planteada en términos de una estrategia de adaptación a los cambios en la dieta comunicacional y los hábitos de consumo del usuario. Flow App es la verdadera innovación de Cablevisión, ya que se trata de la primera empresa en proponer un OTT, que conceptualmente es revolucionaria por permitir la movilidad de toda la grilla de programación y contenidos a demanda (también las nuevas funcionalidades). Flow, entonces, es evolución y no revolución de la televisión porque este concepto no lo ha inventado Cablevisión –sí innova lanzándolo en Argentina– pero más que nada porque es una manera de adaptarse a los cambios en la forma de consumo de los usuarios, tal como lo han develado diversos informes (Accenture, Deloitte, Media Redef, Nielsen). Vale resaltar que es claro que el servicio que provee Flow está orientado a las generaciones más jóvenes que han pasado del consumo de medios tradicionales a la utilización de segundas pantallas, tanto para el consumo de información como de entretenimiento.

En concordancia con lo expuesto por Gonzalo Hita, la empresa busca atraer a aquellos que se fueron de la televisión convencional y lograr que vuelvan a consumir contenido televisivo. De todos modos, tal como se ha expuesto a lo largo del trabajo, Flow Box funciona como una garantía para la empresa líder en el mercado de televisión de pago. Por un lado, porque actúa como puente o puerta de entrada para los clientes de mayor edad al proveer una experiencia más cercana a la tradicional (incluso considerando que hay una tendencia a mayor consumo convencional de televisión en los adultos de +50 años como indican los informes de Nielsen). Por otro lado, porque el Box garantiza calidad de video que es algo que no han logrado con Flow App todavía. Incluso en relación con la aplicación para Smart TV, ya que esta tampoco podrá garantizar calidad de video debido a que competirá con el resto de los dispositivos que utilicen el Wi-Fi del hogar, y dependerá de la conexión de banda ancha. Por último, teniendo todo esto en consideración, esta modalidad que puede ser pensada como la "continuidad", en términos de Becerra, en la definición de Flow como "herramienta convergente" funciona como garantía para Cablevisión en caso de no tener éxito con Flow App. De ser este el caso, la empresa no se ha desprendido de esta modalidad más asociada –más allá de las nuevas funcionalidades– a su manera tradicional –y exitosa– de proveer televisión por cable a sus clientes.

Por el momento, Flow App está teniendo buenos resultados y el plan a largo de plazo de ir hacia un modelo *set-top-boxless* continúa. Esto no quita que el Box siga jugando un rol fundamental por lo que se ha descripto. De hecho, sigue siendo mayor la cantidad de clientes de Box (1.200.000) que de App (600.000). Sumado, a que el *core* de la estrategia sigue siendo la primera pantalla, que se trata del lugar a donde los usuarios eligen vivir, primordialmente, su experiencia de TV.

Como se ha mencionado en diversas ocasiones a lo largo de este trabajo, los agentes tradicionales –Cablevisión es uno de ellos– del sector aún transitan con cierta cautela por un terreno en el que aterrizaron de manera forzada, tanto por la presión de la competencia emergente como por los cambios en las prácticas de consumo de las personas (Páez Triviño, 2016). Es importante el concepto de aterrizaje forzado porque, en gran parte, de eso se trata la estrategia de adaptación: de una necesidad. Hita, Vajlis y Monroig fueron muy claros al respecto. El COO sostuvo: "Si no hacíamos un cambio íbamos a la extinción como modelo de negocio. Entonces, optamos por disponibilizar ese contenido [cine y series] en un formato no lineal". La Coordinadora de Marketing Digital, por su parte, explicó que "Flow, lo que hace en todo caso, es adaptarse a una necesidad que tiene usuario o el cliente de Cablevisión. Si vos no les das esto, a la larga, o se los va a dar otro, o se va a ir". La Gerenta de Experiencia de Usuario agregó: "Creo que [Flow] viene a responder una necesidad de mercado".

Las empresas de televisión están en una situación de adaptación ante un modelo de negocios que no está definido y lo va haciendo día tras día. Por ello, existe en el accionar de parte de sus estrategias una lógica de dudas sobre dudas al no detectar un modelo de negocios que garantice la rentabilidad (Monzoncillo, 2011). Este comportamiento se puede apreciar en el proceder de Cablevisión en la existencia de Box como garantía, en el sistema de distribución de las series que ha coproducido (prueba de los distintos modelos: estreno semanal, oferta de toda la serie completa), principalmente. Ambos efectos de la necesidad de adaptarse forzadamente más que de una iniciativa comercial clara (la falta de un modelo de negocios consolidado lo obliga).

Más allá de la participación en un panorama que no está del todo claro, Cablevisión cuenta con su identidad de marca (por ello el producto se llama Cablevisión Flow) como aliado. Más aún, una identidad de marca que ha sido exitosa debido a que es el líder en el mercado de televisión de pago. Como indicaba el informe de Accenture, los consumidores tienen más confianza en las habilidades de empresas ya establecidas en el mercado de contenidos audiovisuales para proveer contenido de calidad y soporte para video por sobre los servicios de Internet.

La siguiente reflexión de Marino y Espada (2017) es esclarecedora respecto de lo que se ha venido analizando:

> En tanto el fenómeno se encuentra actualmente en proceso y muta constantemente, no es posible presentar conclusiones generales. Esto se pone en relación con la dificultad que se registra en los medios tradicionales para encontrar un modelo sustituto así como para los emergentes establecer un modelo innovador y sustentable. Sin embargo, ambos cuentan con

> potencialidades diferentes que pueden ser explotadas para resolver la encrucijada: los actores tradicionales cuentan con una estructura productiva de trayectoria, marcas y audiencias ganadas en el marco analógico; mientras que los emergentes prescinden, justamente, de las grandes estructuras y burocracias de los transatlánticos en los que se transformaron los grupos de producción y distribución cultural. (p.197)

El lanzamiento de Flow fue una apuesta necesaria por parte de Cablevisión por su necesidad de adaptarse a los cambios en su entorno. Presentar esta posibilidad a los clientes con lo que implica conceptualmente fue relevante, como también todo lo que está por venir. La expansión hacia el mercado de la producción de contenido es una manera de construirse como un operador más completo que no solo provee contenido de terceros, sino que produzca y distribuya los propios –serán coproducciones, no producciones exclusivamente de Cablevisión– (captando la importancia de las series en el marco de la explosión del fenómeno TV-OTT). Al fin y al cabo, es uno de los componentes fundamentales que toda plataforma de video contiene y debe contener en su modelo de negocio, pues como explicó Hita, lo que va a morir en los próximos años no es el consumo de contenidos como noticieros o deportes, sino el contenido de entretenimiento como ficciones o documentales en formato lineal.

Los consumidores hoy deciden elegir cuándo y cómo ven sus contenidos preferidos, por lo que resulta menester para la supervivencia ser conscientes de esto y adaptar su modelo de negocio. Cablevisión, en esta línea, ha tomado como punto de referencia a Netflix que es la empresa *bench*, la compañía líder en el mercado de plataformas de TV-OTT, que ha marcado el estándar en relación con cómo se miran las cosas, el consumo a través de dispositivos móviles, la interacción cliente-*user interface*. Netflix, entonces aparece como referencia, complemento y no como competencia. De ahí, las intenciones de integrarlo a Flow como ya han hecho con YouTube en pos de la aspiración de convertirse en el portal de video único para facilitarle el consumo de contenidos audiovisuales al cliente.

Netflix no es competidor, como tampoco lo terminan de ser DirecTV *Play* (plataforma de *TV Everywhere* del principal competidor actual de la compañía en el mercado de televisión de pago: DirecTV), Telefónica On Video y Claro Video. Todos ofrecen contenidos a demanda, con DirecTV Play también ofreciendo algunos contenidos en vivo, pero ninguno ofrece la posibilidad de transportar toda la grilla de programación más todo el catálogo de contenidos *on demand*. El único que lo hace es Telecentro con Telecentro *Play*. Esta aplicación sí compite de manera directa con Flow App (no lo hace con Box). Ofrece una experiencia análoga tanto en contenidos, como en funcionalidades (incluye la funcionalidad "diferencial" de Flow que es poder ver contenidos emitidos las últimas 24 hs a demanda). Lo que no convierte en un competidor total a esta plataforma es que no compite con el Box, por un lado, y que Telecentro es un operador mediano

con poca participación en el mercado de TV de pago en comparación con Cablevisión, por el otro. De manera tal, Telecentro *Play* no es una gran amenaza. La situación puede cambiar a futuro cuando Telefónica y Claro comiencen a operar en el mercado de televisión de pago. Momento para el cual la compañía ya se viene preparando hace años. "Sí, creemos que estas competencias [Telefónica y Claro] van a desarrollar redes fijas, que es lo que hoy no tienen, y van a distribuir productos de video del estilo de IPTV a través de esas redes fijas (…) Eso va a ocurrir y nosotros nos estamos preparando para competir contra eso", dijo Hita.

Pasar a formar parte del mercado de la TV-OTT implica cambiar la forma de trabajo, lo cual no es nada sencillo para un agente tradicional. Como explicó el COO, la principal competencia son las empresas nativas digitales que aventajan a las compañías tradicionales, a Cablevisión (e incluso al todo Telecom S.A.) en su forma de trabajo (formato de *scrum*) y en los tiempos que manejan de lanzamiento de productos, proyectos y modificaciones al mercado. Cablevisión se enfrentó a un gran desafío con el lanzamiento de Flow y se encontró con una serie de problemas que le fueron inéditos a la compañía: atender el *real time*, monitorear el producto todo el tiempo y atender al usuario *online*, tratar con la complejidad de la plataforma, la necesidad de hacer atractivo todo el proceso (desde instalación hasta hacer atractivo el producto y ofrecer una experiencia innovadora). "La compañía creo que no estaba preparada.", dijo Monroig. Se preparó, pero se encontró con un escenario diferente.

Flow propuso un cambio cultural en la forma de consumo de televisión y eso también llevó a la necesidad de un cambio cultural en la forma de trabajo. Para atender estas problemáticas y necesidades, la compañía ha creado el equipo *Flow Factory:* equipo interdisciplinario que trabaja pura y exclusivamente para Flow donde hay gente de todas las áreas de la compañía, pero metidos en esa *Flow factory* dependiendo de un único líder dentro de ella. El objetivo es poder acelerar los tiempos de trabajo y empezar a tener resultados similares a los que tienen las empresas nativas del sector.

En esta dirección, la empresa también ha tomado la iniciativa de empezar a desarrollar la interfaz desde Argentina y no utilizar el 100% de la plataforma del proveedor Minerva. Más allá de los cambios y los avances que intente promover la compañía a través de *Flow Factory* su *time to market*, posiblemente, se siga viendo diezmado por los problemas de derechos que sigue afrontando. Estos han sido descriptos por el COO como el principal problema de Flow a lo largo de su ciclo de vida. Han generado una demora importante en su lanzamiento, y continúa siendo un problema en lo referente a las funcionalidades. Hoy, el caso es el del *sync and go*, pero han sido otros como el *Cloud EBR* en su momento, etc. "(…) la tecnología permitía y permite hoy hacer más cosas de lo que permiten los derechos de los contenidos. Estamos muy atrasados en

manera contractual de derechos, entonces hay cosas que la tecnología permite y no las puedo hacer.", dijo Hita. Esto parecería continuar siendo una potencial traba a futuro.

También pasa a ser muy importante la participación de Cablevisión en el mercado de la telefonía a partir de la compra de Nextel y su reciente fusión con la empresa de telecomunicaciones Telecom. Este escenario le permite convertirse en un operador multiplataforma o cuádruple play, un aspecto clave para su futuro modelo de negocios. La nueva empresa, a su vez, goza de un marco regulatorio que lo ha favorecido en el último tiempo dándole la posibilidad de ser el único operador de cuádruple play real por un tiempo, a partir de la negativa al DNU para que Telefónica y Claro den televisión satelital. Las medidas regulatorias del Gobierno han contribuido, en general, a fortalecer a los operadores más poderosos en un contexto convergente y, como en los Gobiernos anteriores, a contribuir una mayor concentración en el sistema de comunicaciones. Grupo Clarín ha sido el principal beneficiado. Sin dudas, Cablevisión ha desarrollado una estrategia de adaptación en un entorno regulatorio favorable.

En un terreno en el que hay una crisis de modelos de negocios tradicionales, Telecom S.A. parece encontrar una línea. El *core* del negocio pasará a ser proveer conectividad con capas de valor, siendo Flow una de ellas. "Flow no es un negocio en sí mismo para esta nueva compañía. Es un valor agregado, preparándonos para lo que la gente quiere.", explicó el COO de Telecom S.A. El objetivo principal de la compañía pasa a ser el siguiente: "Nuestro principal objetivo es tener un excelente NPS con nuestros clientes. Esa es nuestra visión estratégica", expandió Hita. En todas sus aristas, Telecom está sinergizando las marcas de las empresas fusionadas: Nextel con Personal, Arnet con Fibertel en las que se está seleccionado la mejor red o red preferida, primordialmente. En el caso de los contenidos audiovisuales, se está buscando una solución para los usuarios de Arnet *Play* vía Flow, que pasará a ser la cara de este tipo de contenido.

Volviendo a las potenciales ventajas de la fusión con Telecom, tener una red móvil quizás le permita a Cablevisión afrontar desde una mejor posición las dificultades de movilidad de Flow App. Se ha presentado una inversión millonaria en lo relativo a las conexiones de datos móviles y de banda ancha. La compañía ya ha comenzado a trabajar en ello: colocando nuevos sitios, nuevas antenas para poder aumentar la capacidad de transporte y eligiendo la red preferida donde se superponen redes de Arnet y Fibertel. Los objetivos son mejorar la infraestructura de conexión local y que eso tenga un impacto positivo en la movilidad de Flow, que es el aspecto más innovador del producto. Se espera que en el futuro Flow pueda funcionar libremente en un plan de datos móviles, pero es un objetivo lejano. A pesar de ello, se ha lanzado el beneficio que permite a clientes de Personal ver los partidos del mundial en Flow (hay que ser cliente) sin consumo de datos móviles. Este es un importante beneficio, más aún cuando los horarios de los partidos son en horarios laborales. Pero sobre todo al servicio de estimular el consumo de la

plataforma (y de las distintas marcas de Telecom S.A.) teniendo en consideración que los picos de consumo se dan en eventos deportivos.

En el corto plazo se han tratado de modificar las pequeñas cosas como el *video streaming* adaptativo de la App para que consuma menos datos o banda ancha, principalmente en los *smartphones*. Además, es uno de los ejes sobre los que se ha trabajando a corto plazo para el mundial.

A partir de lo expuesto, se puede hablar de una potencial concentración vertical, ya que Cablevisión (Grupo Clarín) con la adquisición de Nextel, la fusión con Telecom y el desarrollo de coproducciones va a poder controlar todas las etapas de la cadena: la instancia de producción y distribución (tanto como proveedor de Internet como propietario de un espectro radiofónico). Incluso, en un contexto en el que Flow sigue sin tener amenazas concretas y directas, su postura de convertirse en un portal para cualquier contenido audiovisual que el cliente quiera ver (incluyendo a YouTube recientemente, y sus intenciones de incluir a Netflix) también lo coloca en una posición monopólica del contenido. Más allá de tener intenciones de hacer el consumo más fácil para el cliente.

Por último pero no menos importante, este trabajo demuestra que el proceso de diseño y la puesta en funcionamiento de una aplicación como Flow es un aspecto fundamental en el análisis del modelo de negocio. No sólo pasa por comprender la nueva dieta comunicacional y las formas de consumo, sino también entender cómo las personas utilizan estas plataformas. En esta arista como en muchas otras, Cablevisión a intentado imitar la empresa faro en la nueva forma de consumo: Netflix. Más allá de los avances en el diseño de Flow, el COO de la compañía reconoció que este no es definitivo, pues actualmente se encuentran estudiando y trabajando sobre la aplicación con el objetivo de eliminar los errores y hacerla más interactiva, primordialmente, a partir de testeos de usabilidad.

Gran parte de las limitaciones de este trabajo están ligadas al contexto en el cual se escribe. Esto significa que es un momento de transición y definición en lo referente a Flow propiamente dicho, su competencia, el marco regulatorio y un escenario en el que recién comienza el desarrollo del cuádruple play, con todo lo que eso conlleva. Retomando una cita previa de Marino y Espada (2017): “Pensar en la noción del espacio audiovisual ampliado (…) implica dar cuenta de una era en transición.” (p.189). Por lo tanto, queda para futuras investigaciones estudiar distintos aspectos que potencialmente cambien una vez finalizado este trabajo.

Primero, cómo sigue funcionado Flow en su totalidad, cómo funciona Flow App en particular y ver si existe la posibilidad de deshacerse del Box e incluso lanzar la aplicación como

full OTT a no clientes (más que nada a partir de las posibilidades de conexión de red móvil y de conexión de banda ancha que habilita la fusión de Cablevisión con Telecom).

Segundo, referido a la accesibilidad, ver qué sucede si Flow puede ser incluido como aplicación en las Smart TVs, algo que ocurrirá en breve (y que competidores potenciales como Telefónica y Claro ya han logrado con On Video y Claro Video). Tercero, ver qué sucede si Flow se puede expandir más allá de Argentina, Uruguay y Paraguay.

Cuarto, referente al mercado local, ver qué accionar toma DirecTV –principal competidor actual– frente al poco más de un año de funcionamiento de Flow y frente a un contexto con potenciales competidores de talla. También ver cómo sigue el desarrollo de Telecentro *Play*. En línea con esto, ver cuál va a ser el proceder de los dos grandes potenciales competidores a futuro en un contexto en el que se ha habilitado el cuádruple play, es decir, Telefónica y Claro –dos empresas que son de capital extranjero–. Qué propuesta presentan en la prestación del servicio de televisión de pago si es que se las habilita a dar televisión satelital finalmente a través del proyecto de ley que se ha mandado al Congreso o si permanece la autorización para proveer el servicio únicamente por cable. Lo cual implicaría una inversión importante en infraestructura y, por ende, los potenciales impactos también en la conexión de banda ancha y la velocidad de descarga de los planes de datos.

Quinto, cómo evoluciona la fusión Telecom-Cablevisión y cómo se posicionan en el mercado de televisión de pago, conexiones de banda ancha y telefonía móvil, principalmente. En función de esto, ver dónde se ubica Flow. Esto implica la relación con el servicio de Telecom, Arnet *Play* cuyo plan hoy es integrarlos y que Flow quede como único servicio de contenidos audiovisuales. De qué manera se modifica la movilidad de Flow App al tener disponible la red móvil propia (Nextel) y de Telecom. Además, ver cómo evoluciona el modelo de negocios que consiste en ser una compañía de conectividad con capas de valor (siendo Flow una de ellas).

Sexto, qué postura regulatoria adopta el Gobierno de Cambiemos. Estudiar si se atiene a una gestión de políticas de comunicación basada en decretos o si, finalmente, se presenta el proyecto de Ley de Comunicaciones Convergentes.

Por último, en relación con los mercados alternativos, ver cómo evoluciona la participación de Cablevisión en el mercado de la producción y coproducción de contenidos (lo que le da la oportunidad de distribuir contenidos propios y no solo de terceros).

12. Bibliografía

Albornoz, L. (2005). Las industrias culturales y las nuevas redes digitales. En *Economía Política, Comunicación y Conocimiento: una perspectiva crítica latinoamericana*, 317-329. Buenos Aiers: La Crujía.

Arrese, A, (2013). El valor de la marca periodística. En *Libro blanco de la prensa diaria 2013* (pp. 367-377). Madrid: AEDE.

Ball, M. & Shachar, T. (2016). *After TV: Video's Future will be Bigger, more Diverse & Precarious than its Past*. Redef Original. Publicado en: https://redef.com/original/after-tv-videos-future-will-be-bigger-more- diverse-precarious-than-its-past

Baptista, C. (2013). Políticas, legislación y reglamentación de las telecomunicaciones en la era de la hiperconectividad. OEA. XXXIX Curso de Derecho Internacional (2012), Washington: OEA, pp 251-274. Disponible en: http://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/publicaciones_digital_xxxix_curso_ derecho_internacional_2012_clovis_baptista.pdf

Becerra, M. (2015). Medios, políticas y redes: la revolución inconclusa. En *De la concentración a la convergencia*. Buenos Aires: Paidós.

Becerra, M. (2003). De la divergencia a la convergencia. En *Sociedad de la Información: proyecto, convergencia, divergencia* (pp. 91-102). Buenos Aires: Grupo Ed. Norma.

Becerra, M., Marino S. y Mastrini, G. (2014). "Los medios digitales. Argentina". Un informe publicado por Open Society Foundations.

Bizberge, A. (2017). Los desafíos de la convergencia digital para las políticas de comunicación. En *La comunicación digital. Redes sociales, nuevas audiencias y convergencia: desafíos y oportunidades para la industria, el Estado y los usuarios.* Jujuy: Editorial de la Universidad Nacional de Jujuy.

Campos Freire, F. (2010). Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas. En *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, N° 16, 13-30.

Califano, B. (2017). Políticas de medios y tecnologías de la información: de Argentina Digital a las modificaciones de Cambiemos. En *La comunicación digital. Redes sociales, nuevas audiencias y convergencia: desafíos y oportunidades para la industria, el Estado y los usuarios.* Jujuy: Editorial de la Universidad Nacional de Jujuy.

Carboni, O. (2017). La televisión abierta en Internet: los casos de Telefe y El Trece. En *La comunicación digital. Redes sociales, nuevas audiencias y convergencia: desafíos y oportunidades para la industria, el Estado y los usuarios.* Jujuy: Editorial de la Universidad Nacional de Jujuy.

Carlón, M. (2016). *Después del fin: una perspectiva antropocéntrica sobre la post-TV, el post-cine y YouTube*. Buenos Aires: La Crujía.

Díaz Espina, C. (2013). Modelos de negocio y medios online. Aproximación teórica a la cuestión. En *Razón y palabra*, N° 82.

Hallin, D y Mancini, P. (2004). *Comparing Media Systems. Three Models of Media and Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.

Labate, C. y Kolyvakis, P. (2017). Neutralidad de la red en Argentina: entre la indefinición del concepto y la falta de política regulatoria. En *La comunicación digital. Redes sociales, nuevas audiencias y convergencia: desafíos y oportunidades para la industria, el Estado y los usuarios.* Jujuy: Editorial de la Universidad Nacional de Jujuy.

Marino, S., Mastrini, G. y Becerra, M. (2010). *El proceso regulación democrática de la comunicación en Argentina.*

Marino, S. (2013). Los claroscuros del Espacio Audiovisual Argentino. *ALAIC 2014.* Recuperado de http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2013/09/GT6-Santiago-Marino.pdf

Marino, S. (2016). La regulación del Espacio Audiovisual Ampliado en Argentina de 2007-2015. *Revista Famecos*. Recuperado de http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/22535/14607

Marino, S. y Espada, A. (2017). Repensar los modelos de desarrollo de los medios en la transición convergente. En *La comunicación digital. Redes sociales, nuevas audiencias y convergencia:*

desafíos y oportunidades para la industria, el Estado y los usuarios. Jujuy: Editorial de la Universidad Nacional de Jujuy.

Mastrini, G. y Becerra, M. (2006). *Periodistas y Magnates. Estructura y concentración de las industrias culturales en América Latina*. Buenos Aires: Prometeo Libros.

Mastrini, G. y Becerra, M. (2009). *Los dueños de la palabra*. Buenos Aires: Prometeo.

McQuail, D. (2010). *La regulación de los medios*. Leicester: Department of Media & Communication Attenborough, Building University of Leicester University Road Leicester.

Monzoncillo, J. M. (2011). "Las nuevas televisiones: personalización e individualización". En (Ed.), *La televisión etiquetada*. *Nuevas audiencias y nuevos negocios*. Madrid: Planeta.

Napoli, P. y Caplan, R. (2016). When Media Companies Insist They're Not Media Companies and Why It Matters for Communications Policy. Ponencia presentada en "2016 Telecommunications Policy Research Conference", Antonin Scalia Law School George Mason University, Arlington, Virginia, Estados Unidos.

Páez Triviño, M. (2016). Distribución online. Televisiones convergentes, intereses divergentes. En *El Audiovisual Ampliado. Políticas públicas, innovaciones del mercado y tensiones regulatorias en la industria de la televisión frente a la convergencia* (pp. 92-110). Buenos Aires: Ediciones Universidad del Salvador.

Páez, A. y Rubini, C. (2017). La TV personalizada: consumo ubicuo y desprogramado. En *La comunicación digital. Redes sociales, nuevas audiencias y convergencia: desafíos y oportunidades para la industria, el Estado y los usuarios.* Jujuy: Editorial de la Universidad Nacional de Jujuy.

Picard, R. (2014). Las industrias informativas ¿tienen futuro? *Palabra Clave No* 17(4), 1069-1096.

Strangelove, M. (2015). *Post-TV. Piracy, cord-cutting and the future of televisión*. Toronto: University of Toronto Press.

Van Cuilenburg, J. y McQuail, D. (2003). Media policy paradigm shifts: towards a new communications policy paradigm. En *European Journal of Communication vol. 18, nº2*. (p. 181-207). Londres: Sage.

Verón, E. (2009). El fin de la historia de un mueble. En Carlón, M. y Scolari, C. A (Eds.), *El fin de los medios masivos. El comienzo de un debate*. Buenos Aires: La Crujía.

Vilches, L. (1993). *La televisión. Los efectos del bien y del mal*. Buenos Aires: Paidós.

Wirtz, B. (2014). Business Models, Value Chains and Competencies in Media Markets – A Service System Perspective. *Palabra Clave No* 17(4), 1041- 1065.

Wolton, D. (1992). *Elogio del gran público: una teoría crítica de la televisión*. Barcelona: Gedisa.

Zallo, R. (1988). Economía de la comunicación y la cultura . Madrid: Akal.

Informes:

Accenture. (2015). *Digital video and the connected consumer.*

Defy Media. (2015). *Acumen report: constant content.*

Defy Media. (2016). *Acumen report: youth video diet.*

Deloitte. (2014). *Digital democracy survey (España).*

Deloitte. (2015). *Digital democracy survey (USA).*

Nielsen. (2016). *The State of Traditional TV: Q2 2016* (1 Abril a 30 Junio).

Otras fuentes consultadas:

Becerra, M. (11 de agosto de 2015). *Seminario de la regulación de la convergencia*. Recuperado el 5 de marzo de 2018 de: https://www.youtube.com/watch?v=mP5FyFnqpT8

Carrier, E. (23 de junio de 2017). Epidemia OTT. *Comentariosblog.com.ar* . Recuperado el 5 de marzo de 2018 de: http://www.comentariosblog.com.ar/2017/06/23/epidemia-ott/

Carrier, E. (2 de junio de 2017). Migración de contenidos. *Comentariosblog.com.ar*. Recuperado el 5 de marzo de 2018 de: http://www.comentariosblog.com.ar/2017/06/02/migracion-de-contenidos/

Crettaz, J. (8 de noviembre de 2016). Cablevisión lanza Flow y lleva los contenidos de sus 170 señales a Internet. *La Nación*. Recuperado el 5 de marzo de 2018 de: http://www.lanacion.com.ar/1954363-cablevision-lanza-flow-y-lleva-los-contenidos-de-sus-150%20-senales-a-Internet

Ensinck, G. (29 de diciembre de 2017). Extienden el plazo para reorganizar con una ley la convergencia de medios. *El Cronista*. Recuperado el 5 de marzo de 2018 de: https://www.cronista.com/negocios/Extienden-el-plazo-para-reorganizar-con-una-ley-la-convergencia-de-medios-20171229-0027.html

Fray, R. (1 de marzo de 2018). Millennials projected to overtake Baby Boomers as America's largest generation. *Pew Research Center*. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de: http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/01/millennials-overtake-baby-boomers/

Jaimovich, D. (18 de febrero de 2018). Argentina está entre los países con la conexión más lenta del mundo. *Infobae*. Recuperado el 5 de marzo de 2018 de: https://www.infobae.com/tecno/2018/02/18/argentina-esta-esta-entre-los-10-paises-del-mundo-con-el-4g-mas-lento/

Marino, S. (6 de enero de 2017). El gobierno define el mercado de las telcos. *Ámbito Financiero*. Recuperado el 5 de marzo de 2018 de: http://www.ambito.com/868543-el-gobierno-define-el-mercado-de-las-telcos

Obarrio, M. (6 de abril de 2018). El Gobierno habilita a las telefónicas a entrar al negocio de la TV satelital. *La Nación.* Recuperado el 15 de mayo de 2018 de: https://www.lanacion.com.ar/2123208-el-gobierno-habilita-a-las-telefonicas-a-entrar-al-negocio-de-la-tv-satelital

Ortega, M. (1 de febrero de 2017). Cuádruple play: alertan que concentrará más el mercado. *Ámbito Financiero*. Recuperado el 5 de marzo de 2018 de: http://www.ambito.com/867953-cuadruple-play-alertan-que-concentrara-mas-el-mercado

Peco, S. (22 de diciembre de 2017). ENACOM autorizó la fusión entre Telecom y Cablevisión. *Ámbito Financiero*. Recuperado el 5 de marzo de 2018 de: http://www.ambito.com/907337-enacom-autorizo-la-fusion-entre-telecom-y-cablevision

Peco, S. (9 de abril de 2018). Envían proyecto de ley para acotar (poco) a Telecom-Cablevisión. *Ámbito Financiero*. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de: http://www.ambito.com/917542-envian-proyecto-de-ley-para-acotar-poco-a-telecom-cablevision

Speedtest Global Index. (January 2018). Speedtest. Recuperado el 5 de marzo de 2018 de: http://www.speedtest.net/global-index

The State of LTE. (February 2018). OpenSignal. Recuperado el 5 de marzo de 2018 de: https://opensignal.com/reports/2018/02/state-of-lte

Yañez Martínez, D. (29 de enero de 2016). Clarín compra Nextel y pelea en el mercado de celulares. *La Nación*. Recuperado el 5 de marzo de 2018 de: http://www.lanacion.com.ar/1866369-clarin-compra-nextel-y-pelea-en-el-mercado-de-celulares (30 de diciembre de 2016).

Yu, D. and Timmerman, D. (29 de enero de 2014). How Hotels Can Engage Gen X and Millennial Guests. *Gallup*. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de: http://news.gallup.com/businessjournal/173537/hotels-engage-gen-millennial-guests.aspx

El gobierno creó un organismo para controlar las telecomunicaciones. (30 de abril de 2015). *Infobae*. Recuperado el 5 de marzo de 2018 de: https://www.infobae.com/2015/04/30/1725657-el-gobierno-creo-un-organismo-controlar-las-telecomunicaciones/

Argentina alcanzó la penetración de TV paga más alta de Latinoamérica. (4 de abril de 2016). *El Cronista*. Recuperado el 2 de junio de 2018 de: https://www.cronista.com/controlremoto/Argentina-alcanzo-la-penetracion-de-TV-paga-mas-alta-de-Latinoamerica-20160404-0027.html

El nuevo mapa de la TV paga en Argentina. (11 de febrero de 2017). *Infobae*. Recuperado el 2 de junio de 2018 de: https://www.infobae.com/teleshow/infoshow/2017/02/11/el-nuevo-mapa-de-la-tv-paga-en-argentina/

Macri firmó el decreto que habilita el cuádruple play a empresas de telecomunicaciones. (21 de febrero de 2017). *Télam*. Recuperado el 5 de marzo de 2018 de: http://www.telam.com.ar/notas/201612/175141-macri-firma-el-decreto-que-habilita-el-cuadruple-play-a-empresas-de-telecomunicaciones-a-partir-de-2018.html

El ENACOM autorizó a Nextel a brindar el servicio de telefonía 4G. (30 de mayo de 2017). *Clarín*. Recuperado el 5 de marzo de 2018 de: https://www.clarin.com/politica/enacom-autorizo-nextel-brindar-servicio-telefonia-4g_0_rynLp%20wcYx.html

Ahora se puede contratar HBO GO desde el celular. (15 de junio de 2017). *Infobae*. Recuperado el 5 de marzo de 2018 de: http://www.infobae.com/tecno/2017/06/15/ahora-se-puede-contratar-hbo-go-desde-el-celular/

El ENACOM autorizó a Claro y Telefónica a brindar el servicio de TV por cable. (6 de enero de 2018). *Infobae*. Recuperado el 5 de marzo de 2018 de: https://www.infobae.com/economia/2018/01/06/el-enacom-autorizo-a-claro-y-telefonica-a-brindar-el-servicio-de-tv-por-cable/

Telecom anunció que invertirá 5000 millones de dólares entre 2018 y 2020. (31 de enero de 2018). *Infobae*. Recuperado el 5 de marzo de 2018 de: https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2018/01/31/telecom-anuncio-que-invertira-5-000-millones-de-dolares-entre-2018-y-2020/

Por la reforma tributaria, Netflix y plataformas audiovisuales deberán pagar más impuestos en el país. (16 de febrero de 2018). *Infobae*. Recuperado el 5 de marzo de 2018 de: https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2018/02/16/por-la-reforma-tributaria-netflix-y-plataformas-audiovisuales-deberan-pagar-mas-impuestos-en-el-pais/

Netflix llegó a los 125 millones de suscriptores y desató fervor en Wall Street. (16 de abril de 2018). *Ámbito Financiero*. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de: http://www.ambito.com/918379-netflix-llego-a-los-125-millones-de-suscriptores-y-desato-fervor-en-wall-street

AT&T y Time Warner ganan la batalla al Gobierno de EE.UU. (13 de junio de 2018). *El Cronista*. Recuperado el 14 de junio de 2018 de: https://www.cronista.com/3dias/ATT-y-Time-Warner-ganan-la-batalla-al-Gobierno-de-EE.UU.-20180613-0088.html

Recuperado el 22 de junio de 2018 de: https://cablevisionflow.com.ar

Recuperado el 5 de marzo de 2018 de: http://www.directv.com.ar/paquetes/abono-mensual/

Recuperado el 22 de junio de 2018 de: http://www.directv.com.ar/tecnologia/nexus/

Recuperado el 5 de marzo de 2018 de: https://www.directvplay.com/ar/canales

Recuperado el 2 de junio de 2018 de: http://telecentroplay.com.ar/

Recuperado el 22 de junio de 2018 de: https://www.att.com/directv/directv-now.html

Recuperado el 5 de marzo de 2018 de:
https://web.telefonica.com.ar/online/portal/inicio/hogares/entretenimiento/on-video

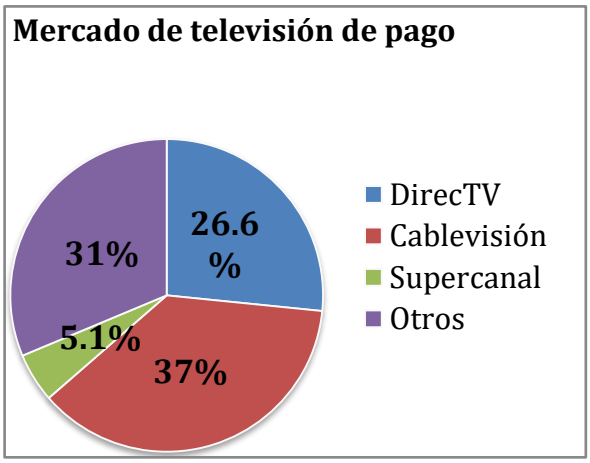
Recuperado el 5 de marzo de 2018 de: https://www.clarovideo.com/argentina/jjoo

Recuperado el 15 de mayo de 2018 de: https://www.youtube.com/watch?v=a-kqft6BND4

Recuperado el 18 de junio de 2018 de: https://www.youtube.com/watch?v=SjVAox5EbSI

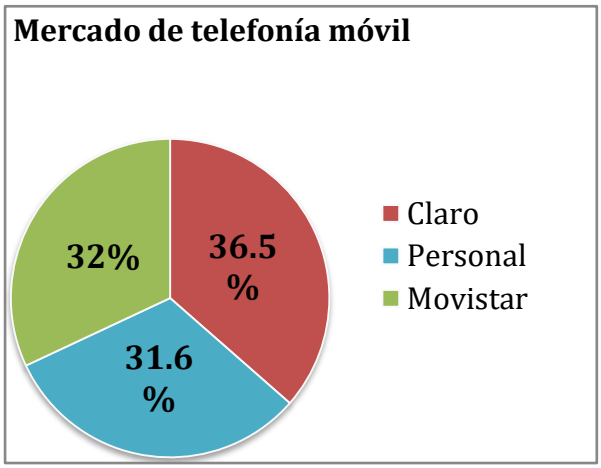
13. Anexos

Gráfico 1



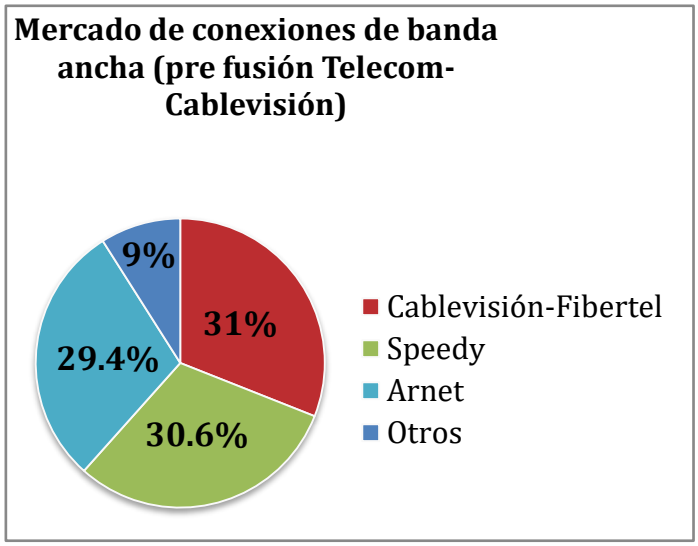
Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos provistos por Marino y Espada (2017)

Gráfico 2



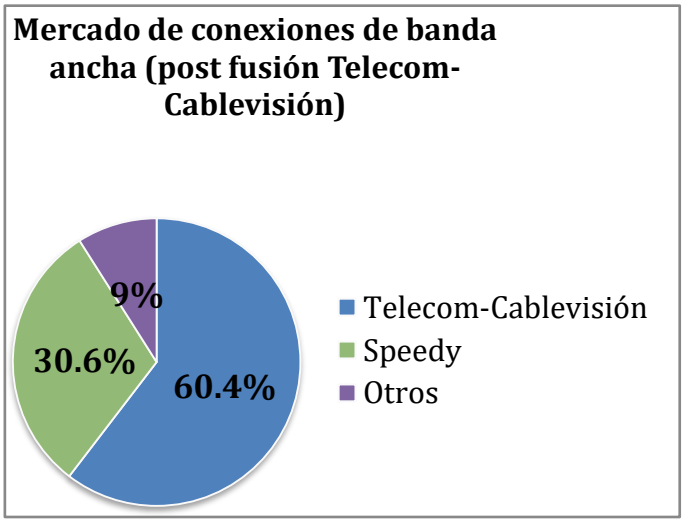
Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos provistos por Marino y Espada (2017)

Gráfico 3



Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos provistos por Marino y Espada (2017)

Gráfico 4



Fuente: elaboración propia sobre la base de los datos provistos por Marino y Espada (2017)