



**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Negocios**

**Magíster en Gestión de Servicios Tecnológicos y de Telecomunicaciones**

***Reconfiguración del Ecosistema de Televisión***

**Autor: Carlos Daniel Tenzi Saraceni**

**DNI: 25778421**

**Directora de trabajo final: Eugenia Mitchelstein**

**Buenos Aires, 3 de Junio de 2021**

# Índice

## Tema

### 1: Justificación

Introducción

Preguntas de investigación

Objetivos

Alcance

### 2: Marco teórico

2.1. Contexto: Evolución Histórica del Negocio de TV

2.2. El rol de la tecnología digital en el modelo de negocio

Figura 2.2.a: Esquema de plataforma en la industria de TV

2.3. Cambios introducidos en el modelo de negocio

2.3.1. Modificaciones en la cadena de valor

2.3.2. Los fenómenos “Cord Cutting” y “Cord Never”

2.4. Problemas actuales del modelo tradicional

2.4.1. Escalabilidad del negocio de TV por cable

Figura 2.4.1.a: Gasto promedio en Cable TV en USA en 2019

Figura 2.4.1.b: Razones más comunes para cortar el cable en 2018 y 2019

Figura 4.2.1.c: Principales fuentes de información de noticias y gobernabilidad entre adultos en USA - Noviembre de 2019

2.4.2. Piratería online

2.4.3. Adopción de las Innovaciones: de la novedad a lo obsoleto

### 3. Metodología de Investigación

3.1. Paradigma

3.2. Tipo de investigación

3.3. Instrumentos

3.4. Cuadro de relación de variables, dimensiones, indicadores e instrumentos.

### 4. Hallazgos

4.1. Cambios y evolución a digital

Figura 4.1.a: Cambios históricos en la TV desde su nacimiento hasta 2020

[4.2. Impacto tecnológico](#)

[4.3. Modificaciones en la cadena de valor](#)

[Figura 4.3.a: Cadena de valor de contenidos de video](#)

[Figura 4.3.b. Cadena de valor de contenidos y servicios digitales](#)

[4.3.1. Estrategias de competencia en la nueva cadena de valor](#)

[4.3.1.1. Desintermediación](#)

[Figura 4.2.1.1.a: Ecosistema de negocio de video online](#)

[4.3.1.2. Agregación](#)

[4.3.1.3. Dualidad estratégica](#)

[4.4. Desafíos actuales del ecosistema](#)

[4.4.1. Fragmentación](#)

[Figura 4.4.1.a: Distribución del tiempo disponible dedicado a medios](#)

[Figura 4.4.1.b: Tendencias de fragmentación de audiencia desde 1985 a 2002.](#)

[4.4.2. Costos de adopción](#)

[Figura 4.4.2.a: Superposición de ciclos de vida de adopción de CableTV y OTT](#)

[Figura 4.4.2.b: Penetración global de internet por región a enero 2020](#)

[Figura 4.4.2.c: Salario neto promedio en países de Latinoamérica](#)

[4.4.3. Piratería online](#)

[Figura 4.4.3.a: Distribución de la piratería en 2018, por tipo de contenido](#)

[Conclusiones](#)

[Bibliografía](#)

[Marco teórico](#)

[Hallazgos](#)

UdeSA

Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y de Telecomunicaciones  
2018/00

*Daniel Tenzi*

---

# Reconfiguración del Ecosistema de Televisión

“Over The Top”, “Cord Cutting”, “Cord Never”, Nuevos Jugadores y  
Modelo de Negocio

## Tema

El nacimiento de los servicios “Over The Top” marcó un antes y un después en la televisión paga. Dichos servicios se convirtieron en nuevas plataformas distribuidoras de contenidos que acortan el tiempo de llegada al usuario y dejan afuera intermediarios tradicionales del negocio como los proveedores de TV por cable. En este estudio se analiza de qué forma se está modificando el negocio de la TV paga, en busca de claridad acerca de su futuro cercano.

# 1: Justificación

## Introducción

Durante décadas, el modelo de negocio de la televisión convencional fue relativamente estable y simple. Los canales de televisión adquirieron contenido más allá de la cadena de valor, se basaron en la infraestructura de transmisión patentada o en acuerdos de distribución administrados con operadores de cable y satélite para transmitir los programas a los espectadores, y vendieron estos televidentes a los anunciantes interesados. Básicamente, la cadena de valor de los medios se caracterizó por la linealidad y las relaciones individuales en el mercado de la televisión. En los últimos años, sin embargo, la industria de la televisión sufrió una transformación fundamental como resultado de los desarrollos políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Mientras que la desregulación y la liberalización permitieron que nuevos competidores ingresaran a la etapa de producción y distribución de la industria, la digitalización creó una ventana de oportunidades para servicios de televisión innovadores y modelos de negocio disruptivos (GIVEN et al., 2012). La manifestación generalizada de Internet como una red de distribución global, estimulada por la convergencia entre medios, telecomunicaciones e informática, facilitó la provisión de programación de televisión sobre redes IP convergentes. Impulsados por el deseo de los clientes de ver contenido de televisión en dispositivos móviles, los distribuidores de televisión exploran servicios de televisión multipantalla (cualquier programa, cualquier dispositivo y en cualquier momento) y lanzaron plataformas de "TV en todas partes" (WATERMAN et al., 2012).

Como consecuencia, el contexto digital de la producción, distribución y consumo de televisión ha evolucionado en un ecosistema complejo, caracterizado por la aparición de modelos de negocios (potencialmente) perturbadores y un entorno hipercompetitivo que los operadores multicanal actuales difícilmente pueden controlar (EVENS & DONDERS, 2013) .

Uno de los cambios más destacados en la industria actual es la integración de largo alcance entre el contenido de transmisión tradicional y las plataformas de entrega de banda ancha. Al reducir las barreras de entrada y garantizar el alcance global, el mercado en línea ha creado oportunidades para que nuevos jugadores y plataformas disruptivas (como YouTube, Netflix o Hulu) pudieran ingresar a este ecosistema de TV tradicionalmente cerrado. Los agregadores de televisión (OTT TV) que se encuentran por encima de la parte superior ahora permiten a los productores y emisoras de televisión ir directamente a los consumidores, sin pasar por los guardianes de red tradicionales y los proveedores de acceso (VENTURINI, 2011).

Estas oportunidades, sin embargo, también conllevan riesgos estratégicos para cada uno de los titulares involucrados. Como resultado de la integración entre la banda ancha y la televisión, la lógica de distribución tradicional podría verse interrumpida y los flujos de efectivo cómodos del operador podrían agotarse, lo que eventualmente conduciría a un escenario de "tubería fija" (proporcionando ancho de banda simple y velocidad de red). Por su parte, los organismos reguladores de radiodifusión miran con recelo hacia los servicios a la carta (por ejemplo, Netflix) que destruyen el modelo agrupado en el que se aseguraron la distribución y los pagos. Además, los creadores de contenido original y los propietarios de derechos se enfrentan a la distribución ilegal mediante el intercambio de archivos punto a punto

(p2p, bit-torrent), y los consumidores reemplazan los medios de pago por un "lanzamiento gratis" (MARSHALL & VENTURINI, 2012).

Esto último tiene un paralelo con lo sucedido en la industria discográfica, en donde los programas para compartir archivos tipo p2p, en particular Napster, revolucionaron dicha industria (Honigsberg, 2001). En ese momento, el avance tecnológico de las telecomunicaciones favoreció el crecimiento desmedido de la piratería. Ambos factores fueron clave para la evolución del modelo de negocio tal y como lo conocemos hoy.

Debido a la amplia gama de opciones para acceder al contenido televisivo en estos días, y dada la enorme velocidad de las innovaciones proporcionadas para satisfacer las necesidades y los requisitos del cliente, los espectadores buscan constantemente la mejor "relación calidad-precio" disponible en el mercado de la televisión. Las populares plataformas compatibles con publicidad (Hulu, YouTube), servicios basados en suscripciones (Netflix, iTunes, Blockbuster) o cajas de hardware a medida (Roku, Boxee, Apple TV) responden a la creciente demanda de los consumidores por más flexibilidad y precios más bajos. En este contexto, se da la presión competitiva de OTT y la creciente ansiedad por el corte del cable especialmente entre las personas más jóvenes, que tienden a abandonar las suscripciones de cable y conectarse a Internet para ver programas de televisión y películas. Esto ha llevado a la industria del cable a lanzar ofertas innovadoras de múltiples pantallas para atraer a las demandas de los espectadores de la próxima generación, aunque no siempre con el éxito esperado.

## Preguntas de investigación

Las preguntas abiertas en esta investigación son:

1. ¿Hacia dónde evoluciona el modelo de negocio de distribución de contenidos de TV en este nuevo universo multipantalla?
2. ¿Qué desafíos enfrenta el modelo de negocio de TV digital de cara al futuro, si es que los hay?

## Objetivos

El objetivo primordial de este estudio es analizar los cambios de paradigma que se han dado en la industria de la TV paga.

En segundo lugar, este trabajo se propone confrontar dichos cambios con los avances tecnológicos en el área.

Por último, esta investigación reflexionará sobre el destino probable del modelo de negocio de los próximos años y los desafíos que enfrenta.

## Alcance

Este trabajo tiene en cuenta exclusivamente el diseño del modelo de negocio tradicional frente a lo que las nuevas OTT conocidas hasta 2019 proponen como nuevo modelo. Es probable que más adelante surjan modelos de negocio diferentes que, por ser hoy inexistentes, no se incluyen en el presente documento.

No se tendrán en cuenta las reglamentaciones y leyes que aplican al negocio de la TV, ya que son muy diferentes en cada país o región y no hacen al tema central de esta investigación.



## 2: Marco teórico

### 2.1. Contexto: Evolución Histórica del Negocio de TV

El negocio de la televisión se remonta a inicios del siglo 20 cuando en 1926 nace en EEUU la NBC de la mano de AT&T, GE, RCA y Westinghouse. (Shapiro, 2016).

En aquellos años la televisión era casi un sueño futurista del que se hablaba pero todavía sin alcanzar al público en general que, recién en 1928 pudo ver los resultados de la primera estación de broadcast televisivo de la mano de WRGB (en aquel momento conocida como “WGY Television”) que, transmitía desde el edificio de General Electric en NY. (Stephens, 2015).

Las primeras emisoras de TV transmitían por radiodifusión del mismo modo que lo hacían las estaciones de radio, por medio de la tecnología de frecuencia modulada. Dado que el origen de las transmisiones fue a partir de radiofrecuencia, el negocio se estructuró de la misma forma que el de radio. Básicamente el negocio estaba financiado por la publicidad. Aquellas emisoras que tenían más llegada a un mayor número de televidentes eran las que más poder de negociación tenían frente a los anunciantes y lograban mayores ganancias.

Pero no todo era el alcance, en los inicios de la TV el contenido también fue el principal motivador para conseguir audiencia, como lo es hoy, y quienes capturaban la mayor audiencia eran los ganadores (Napoli, 2003). El crecimiento de la televisión desde su salida al mercado hasta la saturación del mismo, fue uno de los más rápidos en la historia de los EEUU. Ningún otro invento tuvo un crecimiento tan rápido como la TV en blanco y negro que, para 1946 existía ya en 6000 hogares, ya

en 1951 había alcanzado 12 millones, y para 1955 la mitad de los hogares de EEUU tenían una (Stephens, 2015).

En estos primeros años de la TV, la competencia era fuerte aunque entre pocos competidores ya que, había una limitación tecnológico-física inamovible: el espectro radioeléctrico. Dado que el espectro en el cual se puede transmitir la señal de TV es limitado, el gobierno se vio obligado a regularlo por medio de licencias que se le conceden a las compañías emisoras. Esto generaba también que el número de competidores en el mercado de la televisión fuera muy limitado dado que no había (no hay) espectro para más de 5 o 6 emisoras de TV. De hecho en los Estados Unidos todo se dirimía entre las 3 principales redes de televisión: NBC (National Broadcasting Company), CBS (Columbia Broadcasting System) y ABC (American Broadcasting Company). (Stephens, 2015).

Durante muchos años todo siguió igual, hasta la llegada de la fuerza que desafiaría el dominio de las tres principales redes de televisión y ofrecería a los estadounidenses la elección de docenas y potencialmente cientos de canales de televisión. La **"televisión por cable"** comenzó en silencio en algunas ciudades geográficamente aisladas. Las grandes antenas erigidas en lugares altos dieron a todos los conectados la oportunidad de recibir todos los canales disponibles en la ciudad más cercana. Para 1960, los Estados Unidos tenían alrededor de 640 sistemas de televisión por cable (CATV). (Stephens, 2015).

Sin embargo, pronto se hizo evidente que los "privados de televisión" no eran los únicos espectadores que querían tener acceso a canales y programación adicional. En la ciudad de Nueva York, los operadores de cable contrataron para transmitir los juegos en casa de los equipos locales de baloncesto y hockey. En 1971, el cable tenía más de 80,000 suscriptores en Nueva York. (Stephens, 2015).

Luego, comenzaron a aparecer redes específicamente diseñadas para ser distribuidas por el sistema de cable: Home Box Office (**HBO**) de Time Inc. en 1975; La "superestación" de Ted **Turner**, pronto renombrada WTBS, en 1976; C-SPAN (transmisiones en vivo de la Cámara de Representantes), **ESPN** (deportes) y Nickelodeon (programación infantil), todo en 1979. Turner siguió con la Red de Noticias de Cable (**CNN**) el año siguiente. (Stephens, 2015).

El desarrollo de la televisión siguió diferentes patrones en otros países. A menudo, el gobierno, no las corporaciones privadas, poseía algunas, la mayoría o todas las redes principales. En Gran Bretaña, la British Broadcasting Corporation, la principal emisora de radio del país, estableció y mantuvo el dominio sobre la televisión. La BBC, financiada por un impuesto sobre la posesión de televisores, estableció una reputación mundial por producir programas de calidad. La Canadian Broadcasting Corporation, también liberada de muchas presiones comerciales por el apoyo del gobierno, fue elogiada por algunos observadores por la seriedad de gran parte de su programación de noticias y asuntos públicos. Las principales redes de televisión de Francia también fueron apoyadas por el gobierno; Sin embargo, en Francia ese apoyo fue visto como alentador de una inclinación en la cobertura de noticias hacia el lado de cualquier partido que estuviera en el poder. A fines de los años ochenta y noventa, a medida que los sistemas de televisión por cable y satélite directo aumentaron el número de canales, la retención de estas redes financiadas por el gobierno comenzó a debilitarse. La mayoría de los países de todo el mundo comenzaron a avanzar hacia el modelo estadounidense de redes de televisión privadas, respaldadas por anunciantes. (Stephens, 2015).

Desde mediados de la década de 2000, a medida que la adopción de la banda ancha de Internet se ha expandido de un tercio a dos tercios de los hogares de EE. UU. y las velocidades de transmisión han crecido dramáticamente, la transmisión y descarga en línea de programas de TV y otros contenidos de video ha florecido. "TV Everywhere" ("TVE") es un modelo general en el que un operador de cable u otro MVPD (Multichannel Video Programming Distributor) ofrece una agregación en línea de programación de televisión de forma gratuita, pero solo con "autenticación" de que el usuario en línea también es un suscriptor de MVPD. Se ha alegado que TVE es un dispositivo anti-competitivo destinado a preservar el poder de mercado fuera de línea del MVPD, o aprovechar ese poder de mercado para dominar el mercado de TV en línea. (Waterman, Sherman, Ji, 2013).

Aunque la industria más amplia del video en línea tuvo sus inicios a mediados de la década de 1990, pocos o ningún programa de televisión comercial estuvo disponible antes de mediados de la década de 2000. Con poca fanfarria, iTunes comenzó a ofrecer algunas series de TV recientes para descarga de pago directo (generalmente \$ 1.99 / episodio) en 2005. Sin embargo, la respuesta fenomenal del consumidor siguió al lanzamiento de YouTube en ese año, y los episodios completos de los principales programas de series de redes pronto fueron publicados ilegalmente por usuarios. Después de un período inicial de tolerancia, las redes y los proveedores de programas emitieron órdenes de "eliminación" en virtud de la Ley de Derechos de Autor del Milenio Digital, y siguieron demandas contra YouTube. (Waterman, Sherman, Ji, 2013).

No fue sino hasta 2008 y 2009 que NBC y Fox (más tarde unidos por ABC) lanzaron Hulu.com y CBS comenzó tv.com (más tarde CBS Interactive), principalmente como puntos de venta en línea para algunos de sus programas de series regulares.

Luego, desde 2010, en medio del rápido crecimiento de la industria, varios otros jugadores han ingresado al mercado de la televisión en línea, especialmente el lanzamiento de los servicios de TVE (TV Everywhere) por parte de los principales operadores de cable y otros MVPD.

Previo a su cierre, se informó que iTunes tenía una participación del 63% del mercado de descarga de películas en línea en el primer semestre de 2011 (Screen Digest, 2011, p. 294). En la categoría de suscripción mensual, Netflix domina claramente. Las demandas de ancho de banda de sus 25 millones de suscriptores a julio de 2012 eran 18 veces mayores que las de Amazon, su principal competidor de suscripción aparente (Sandvine, 2012, p. 20–21). En la categoría de contenido profesional con publicidad, Hulu.com es la firma líder, obteniendo la cuarta clasificación más alta de comScore por "total de minutos publicitarios vistos" durante diciembre de 2012 (Comscore, 2013).

En el segmento, la competencia se realiza a nivel del mercado local y, a excepción de los servicios basados en DBS, la combinación de competidores generalmente varía de mercado a mercado. Por supuesto, todos estos proveedores en línea compiten entre sí, pero tienen elementos diferenciales significativos, incluido un número creciente de programas originales de Internet. Sin embargo, aparte de algunos programas originales caros, el contenido de entretenimiento económicamente viable que ofrecen los servicios de video en línea es abrumadoramente programas de televisión y películas que ya han aparecido, o aparecen casi al mismo tiempo, en medios fuera de línea (Wildman, 2008).

Muchos de estos programas son iguales de un servicio a otro, pero los períodos de ventana varían. En el caso de las películas, el lanzamiento de VOD en línea es casi

al mismo tiempo que el lanzamiento de VOD por MVPD y DVD / Blu-ray. En el caso de los programas de televisión, el modelo de ventanas está en constante cambio, pero la mayoría de los programas en servicios de Internet con publicidad como Hulu y Viacom Digital aparecen con un retraso de un día a unas pocas semanas. Para VOD en línea (y el anunciante y la suscripción compatibles con Hulu Plus), los retrasos son a menudo más cortos. Sin embargo, para la mayoría de los servicios de suscripción, como Netflix y Amazon, las ventanas son generalmente varios meses más tarde para programas de TV y películas, comparables a las de las redes de cable de suscripción mensual como HBO y Showtime. (Waterman, Sherman, Ji, 2013), aunque esta regla general ha comenzado a cambiar en los últimos años.

Al menos en el caso de los principales proveedores en línea, la **agregación** de la televisión comercial y otra programación de múltiples creadores o propietarios de derechos de autor parece ser un modelo dominante. Hulu agrega principalmente programas de las 3 de las 4 principales redes de transmisión que son copropietarios del sitio, pero también de cientos de otros "socios de contenido". El servicio de suscripción de Netflix ofrece un gran menú de programas de TV y películas de muchos propietarios diferentes. En el otro extremo del espectro, una serie de negocios de video en línea son redes esencialmente independientes, como HBO-Go, ESPN3 y varias redes de televisión por cable básicas individuales. Viacom, Digital, Disney y CBS son casos intermedios, ya que ofrecen numerosos programas de transmisión y / o cable en línea, aunque principalmente los producidos o distribuidos por el propietario corporativo del sitio web. (Waterman, Sherman, Ji, 2013).

Aunque todavía es pequeña, **la industria de la televisión en línea está creciendo rápidamente**, con una entrada y competencia aparentemente vibrantes en sus

segmentos de anuncios publicitarios, suscripción y VOD. Para garantizar que este estado de cosas continúe en toda la industria de la televisión en línea, se justifica el monitoreo por parte de los reguladores y las autoridades antimonopolio.

Según una investigación realizada por NPD Group (2014), el estadounidense promedio paga aproximadamente US\$ 90 al mes por un paquete de televisión por cable que generalmente incluye varios cientos de canales. Muchos consumidores plantean la pregunta: "¿Por qué pagar US\$ 90 al mes cuando solo cuatro o cinco canales obtienen algún grado de uso?" Los consumidores pueden incluso concluir que no hay razón para pagar US\$ 50 al mes (por un plan básico de cable) cuando esencialmente pueden obtener el mismo contenido en calidad total en sus computadoras o dispositivos móviles, incluido contenido de alta definición. En otras palabras, la decisión de cortar el cable con frecuencia resulta de un consumidor que realiza un análisis de costo-beneficio y concluye que un paquete de cable o satélite cuesta más de lo que vale. Un presidente de la FCC ha sido citado diciendo ". . . el suscriptor de cable promedio está pagando por más de 85 canales que no ve para obtener los aproximadamente 16 canales que ve" (Unbundling Cable Television: An Empirical Investigation, 2015).

Según Edwards (2013), el número de hogares con televisores alcanzó un pico entre 2010 y 2011, con aproximadamente 116 millones de hogares con al menos un televisor. Para 2013, este número había disminuido en aproximadamente tres millones, aunque el número total de hogares aumentó durante este tiempo. Una razón es que el tiempo libre del consumidor se está gastando haciendo otras cosas además de mirar televisión. El estudio de Edwards indica que el tiempo que se dedicó a ver televisión ahora se está redirigiendo a dispositivos móviles y otras actividades en las que uno puede participar en esos dispositivos. Junto con el

aumento de la propiedad y el uso de dispositivos móviles, la disponibilidad de WiFi gratuito también ha aumentado en los últimos años, reduciendo o eliminando los gastos duales de cable y WiFi cuando un tercero proporciona WiFi (como una universidad).

Entre las alternativas de “corte de cable” que los consumidores están eligiendo están los servicios proporcionados por Netflix, Amazon Prime y Hulu. Estas alternativas son de naturaleza bastante económica, algunas cuestan solo U\$S 8 al mes con la opción de cancelar en cualquier momento. Estos servicios difieren dramáticamente. Por ejemplo Netflix, en sus inicios, ofrecía a los consumidores las opciones de obtener discos por correo, transmisión y una combinación de estos. Netflix comenzó como un servicio de alquiler de películas en línea. De 2002 a 2005, la base de suscripción de Netflix aumentó de 600,000 a 4.2 millones (Netflix, 2015). Netflix se basó en su éxito inicial al personalizar las recomendaciones de películas y agregar el servicio de transmisión en línea. Netflix luego comenzó a asociarse con otras compañías para hacer que su servicio esté disponible en múltiples plataformas tecnológicas. Para 2010, Netflix estuvo disponible a través de la mayoría de los dispositivos conectados a Internet, desde televisores hasta tabletas y teléfonos inteligentes. La demanda de televisión por Internet de bajo costo y con suscripción no se limita a los Estados Unidos. A medida que aumentó la demanda, Netflix comenzó a ofrecer sus servicios a los consumidores en otros países de América Latina y Europa, manteniendo un modelo de negocio casi idéntico en cada uno de sus nuevos países de operación (Boluk, 2015). Con su gran éxito, Netflix comenzó a producir su propia serie de programas en línea y ha sido nominado para más de 31 Emmy diurnos. Hoy, su base de miembros ha crecido a más de 139 millones de suscriptores a nivel mundial.



El corte de cable es una tendencia que está teniendo un impacto negativo en Comcast, AT&T y servicios satelitales como DirectTV. Las industrias de cable y satélite están comenzando a sentir los efectos del corte de cable. Por primera vez en la historia de las suscripciones de televisión de pago, 2014 marcó un año entero de declive ya que los consumidores rechazan cada vez más los costos más altos de los servicios de cable y satélite y adoptan la transmisión por Internet como una alternativa. (Crawford 2016)

## 2.2. El rol de la tecnología digital en el modelo de negocio

El rol de la tecnología es fundamental en los cambios que se están produciendo en la industria del cine y la televisión. Stephens<sup>6</sup> (2015), hacía referencia a esto al comentar las limitaciones tempranas de la TV abierta acerca del espectro radioelétrico limitado en el que las estaciones de broadcast podían transmitir la señal de televisión. Esta limitación fue derribada por el cable, que hoy se ve amenazado por el avance de internet y las comunicaciones de banda ancha que, gracias a la fibra óptica, tienen un ancho de banda virtualmente infinito.

La digitalización de la televisión ha modificado las configuraciones de poder y control en la industria audiovisual. Más en particular, la digitalización ha creado una ventana de oportunidades para servicios de video innovadores y ha permitido a las empresas desempeñar un papel mucho más activo en la financiación, producción, agregación y distribución de programación (Given et al., 2012).

Los operadores de telecomunicaciones y cable han ido más allá de sus roles tradicionales de transmisión de canales, pero están cada vez más involucrados en la creación (puesta en servicio) de contenido, así como en la monetización directa del

consumo de TV (por ejemplo, a través de VOD [video bajo demanda]) e incluso en publicidad. Los operadores de cable no solo han lanzado sus propios canales de televisión, a menudo dirigidos a una audiencia de nicho, con intereses especiales, sino que están invirtiendo cada vez más en contenido original, comprando derechos deportivos o estableciendo contactos con productores independientes de programas y series de televisión. Debido a los contratos a largo plazo con los estudios de Hollywood, la mayoría de los distribuidores tienen acceso a la ventana exclusiva de televisión de pago de "first-run" (primer publicación) y controlan las plataformas de VOD que venden avances a la programación de first-run (D'Arma, 2011; Evens, 2013a). En consecuencia, uno puede preguntar en qué medida los distribuidores, que anteriormente actuaban como proveedores de servicios públicos, ahora funcionan como una plataforma de mediación y desempeñan un papel poderoso en la industria de la televisión.

Sin embargo, gracias a los avances tecnológicos mencionados, hoy son posibles servicios como Netflix, Hulu y Amazon Prime que, previos a la aparición de internet de banda ancha, hubieran sido impensables. El surgimiento de plataformas OTT globales como Netflix, y reproductores de transmisión como Roku y Chromecast de Google plantea la pregunta de cuánto tiempo los distribuidores tradicionales, que generalmente operan a escala local, mantendrán esta posición de liderazgo en la industria audiovisual (Evens, 2014).

La innovación tecnológica ha sido un factor importante que puede afectar la competencia y el status quo de la estructura de la industria. Evens afirma: "La nueva tecnología erosiona las barreras de entrada y desafía el control del oligopolio sobre los cuellos de botella que dan lugar al poder de custodia" (Evens 2014). Pardo (2013) se hace eco de este sentimiento de que tecnología como Internet ha estado

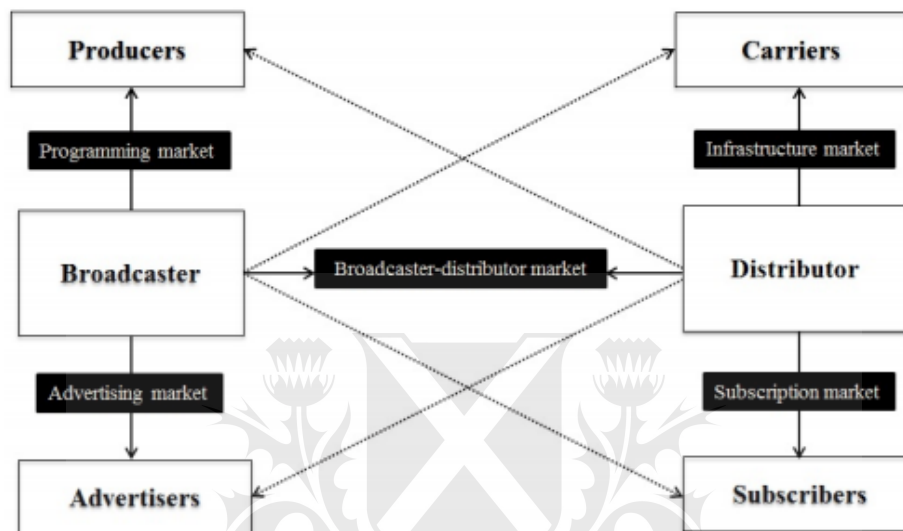
borrando fronteras y cambiando paradigmas de distribución de televisión que alguna vez fueron definidos y controlados por estas grandes empresas.

Pardo explica que Hollywood se encuentra actualmente en una encrucijada digital caracterizada por dos movimientos centrales: “Por un lado, la aparición de un nuevo mercado para la comercialización de productos audiovisuales (Internet, dispositivos de reproducción digital, teléfonos inteligentes, televisores inteligentes) ... y, por otro lado, la aparición de un nuevo tipo de consumidor, conocido colectivamente como 'el iPod-' o 'la generación de red' (Tapscott 2009) ”(Pardo 2013). Debido a la abundancia de consumidores que tienen acceso a Internet y a dispositivos que se conectan a Internet, las compañías como Netflix y Hulu no necesitaban invertir en costos de entrada tan altos, capital y mano de obra para sus servicios de transmisión; Además, sus negocios dependen del acceso a Internet para funcionar, evitando la necesidad de comprar, fabricar e instalar cajas de cable o antenas parabólicas.

Con barreras iniciales reducidas, existe el potencial para una mayor competencia entre los distribuidores. Mientras Evens argumenta que las barreras de entrada han disminuido frente a la abundancia digital, él cree que es probable que persistan debido a la presencia de economías de escala (Evens 2014). Sin embargo, afirma: "La tecnología digital no solo aumenta la eficiencia en la cadena de suministro, sino que también tiende a cambiar el poder de negociación a aquellas partes que se adaptan rápidamente para cosechar los frutos de las nuevas oportunidades digitales" (Evens 2014). Las empresas más nuevas en el ámbito de la distribución, particularmente Netflix y Hulu, han construido sus modelos de empresa de manera que reflejan y se adaptan rápidamente a las innovaciones tecnológicas, lo que obliga a las empresas establecidas a mantenerse al día.

**El mercado de la televisión se está “plataformando”.** Estos desarrollos desembocan hacia un entorno multijugador y reflejan la evolución de la industria de la televisión de un mercado de dos lados a uno de múltiples lados. Aunque tanto los radiodifusores como los distribuidores operan en un mercado de dos lados, dependen cada vez más de la interacción entre múltiples lados del mercado. Las emisoras de televisión deben coordinar la oferta de programación atractiva con la demanda de los anunciantes y, en su lugar, gestionar la distribución. De manera similar, los distribuidores deben tener acceso a una red de entrega de contenido (cable, satélite, etc.) y necesitan una programación popular para atraer a los suscriptores (Evens and Donders, 2013). Sin embargo, dado que los radiodifusores y los distribuidores operan como una plataforma de múltiples lados, aprovechando componentes comunes y relaciones de usuario compartidas, se están moviendo al mercado de los demás, lo que resulta en un paquete multiplataforma, un fenómeno llamado envoltura de plataforma (Eisenmann et al., 2011). A medida que se produce la cobertura de la plataforma, los productos y mercados previamente separados evolucionan e integran en plataformas cada vez más grandes. La Figura 1 muestra que los distribuidores buscan asociarse con productores de contenido (por ejemplo, propietarios de derechos deportivos) y anunciantes, mientras que las emisoras se conectan directamente con los espectadores (por ejemplo, Hulu) y los operadores de red (por ejemplo, servicios móviles). A la luz de la convergencia duradera de los servicios de medios y telecomunicaciones, las emisoras de televisión y los distribuidores (incluidas las plataformas OTT) ahora compiten directamente en el mercado de video en línea y, por lo tanto, implementan estrategias competitivas en lugar de cooperativas para convertirse en líderes de la plataforma.

Figura 2.2.a: Esquema de plataforma en la industria de TV



Fuente: Evens (2013b)

Este comportamiento de derivación estratégica, impulsado por la lucha por el liderazgo de la plataforma, podría terminar en una batalla por el poder y el control en la industria de la televisión. La evolución hacia la envoltura de la plataforma, en la que tanto los radiodifusores como los distribuidores se expanden en una plataforma de múltiples lados para jugar el primer violín en la industria de la televisión, a menudo conduce a un choque de plataformas.

Aunque uno podría sugerir que ambas plataformas dependen en gran medida entre sí y se benefician de sus intereses complementarios (por ejemplo, los productores de contenido se benefician de la distribución, mientras que los distribuidores necesitan una programación convincente), ambas plataformas pueden implementar estrategias para internalizar las externalidades del mercado y dañar simultáneamente los intereses de la otra plataforma. Dado que los distribuidores tienen poder de fijación de precios y deciden el transporte de canales de TV

(incluyendo el posicionamiento y la numeración en la EPG), pueden reducir la disponibilidad de estos canales y, por lo tanto, influir negativamente en los ingresos por publicidad y / o suscripción de un canal (Kind et al., 2010 ) En una línea similar, las disputas de retransmisión entre emisoras de televisión y operadores de cable / satélite han aumentado cada vez más en los últimos años. Mientras que las emisoras de televisión reclaman un pago más alto por la retransmisión de su programación, los distribuidores están interesados en reducir los márgenes de las emisoras de televisión. La envoltura de la plataforma ha sido identificada como la estrategia comercial más exitosa emprendida por los aspirantes a la plataforma, pero Hidding et al. (2011) muestra que las plataformas exitosas estimulan a terceros mediante la creación de incentivos para incorporarlos. Se puede cuestionar en qué medida el choque actual de la plataforma entre los canales de televisión y los distribuidores ayuda a construir un ecosistema de televisión sostenible.

### **2.3. Cambios introducidos en el modelo de negocio**

Como se dijo anteriormente, el avance de la tecnología propició toda la serie de cambios que estamos viviendo, no solo en la forma en que los contenidos de cine y televisión se crean sino además, la forma en que estos contenidos se distribuyen a la audiencia.

#### **2.3.1. Modificaciones en la cadena de valor**

De la mano de la internet de banda ancha llegó la tecnología conocida como “streaming” (también conocida como Online Streaming Video, Online TV, OTV), la cual permite que hoy podamos tener “Video bajo demanda” (VoD) generando un quiebre total en la forma en que los usuarios ven televisión y, así mismo, en el modelo de negocio de la televisión por cable (Logan, 2011).

Cuenta Burroughs (2019): Por ejemplo, sucedió en Estado Unidos que en la reunión de 2015 del Cabletelevision Advertising Bureau (CAB), los principales ejecutivos de la industria tuvieron una "conversación franca" sobre el futuro de las redes de cable y los ingresos publicitarios. El CAB estimó que "aproximadamente el 40% de la disminución de las calificaciones de televisión del tercer y cuarto trimestre se puede atribuir a dichos servicios de video en línea por suscripción" (como se informó en Vranica y Ramachandran, 2015, párr. 3). Esto se hace eco de un informe en el mismo artículo del Wall Street Journal del analista de medios de Sanford C. Bernstein Todd Juenger: "Creemos que la industria televisiva de EE. UU. Está entrando en un período de declive estructural prolongado, causado por una migración de televidentes desde plataformas soportadas por publicidad hacia plataformas sin publicidad"(párr. 6). Netflix está construyendo el tiempo de televisión transnacional, contestatario al modelo tradicional de la industria de la televisión por cable.

Logan (2011), cuenta que, En USA la televisión episódica de OTV (basada en programas de múltiples episodios), ha estado disponible para los consumidores desde 2008. En la actualidad, los consumidores pueden acceder a programas de televisión de estreno en todos los principales sitios de la red, incluidos ABC.com, CBS.com, CWTV.com, Fox.com y NBC.com. También se puede acceder a la programación televisiva actual en sitios de agregadores de contenido como Hulu.com, Fancast.com y TV.com. Estos sitios de agregación son el resultado de asociaciones entre redes y compañías de producción y, en consecuencia, ofrecen una gama más amplia de programas que los sitios de red.

Hoy, aproximadamente el 85 por ciento de los usuarios de Internet de EE. UU. Ven videos en línea. La duración promedio del video en línea es de 4,3 minutos, lo que refleja el dominio del sitio de YouTube. Éste representa aproximadamente el 40 por

ciento de todos los videos vistos en línea. Hulu.com ocupa el segundo lugar como destino de video con menos del 4 por ciento de participación (comscore.com 2010). Aproximadamente el 30 por ciento de los usuarios de Internet de EE. UU. De 18 a 34 años ven episodios completos de programas de televisión en línea (Knowledge Networks, 2009).

Tal y como sucedió siempre en la televisión, **gran parte del combustible que mueve esta industria son los anunciantes**, quienes están realmente preocupados por el desempeño de sus campañas. En su estudio, Logan (2011) argumenta: Aunque es evidente para los anunciantes que el acceso en línea de la televisión episódica es cada vez más popular, existe poca información sobre cómo el contexto de recepción puede afectar la efectividad de la publicidad. Una encuesta reciente de Nielsen IAG (2010) indicó que los comerciales de video en línea tenían mejor recuerdo que los comerciales de televisión. Sin embargo, el informe sugirió que los resultados positivos pueden haber sido atribuibles a la incapacidad de avanzar rápidamente a través de los videos en línea junto con el desorden reducido que ofrece el entorno de video en línea.

La efectividad potencial de un anuncio depende de la disposición de los consumidores para ver la publicidad. En otras palabras, la barrera principal para la efectividad de la publicidad es evitar la publicidad. Se ha sugerido que evitar la publicidad en un medio específico está relacionado con el desorden publicitario percibido (Elliott y Speck, 1998; Greyser, 1973) o la intrusión publicitaria en ese medio (Li, Edwards y Lee, 2002). Aunque el desorden publicitario se refiere específicamente a la sobreexposición a la publicidad, "intrusión publicitaria" se refiere a la percepción del consumidor objetivo de los aspectos negativos asociados con la publicidad en un medio específico. Las características demográficas son



fuertes predictores de evasión publicitaria de los medios (Speck y Elliott, 1997); Es más probable que los consumidores más jóvenes eviten la publicidad. Al evaluar la publicidad en línea, por ejemplo, es muy probable que los adultos jóvenes (de 18 a 34 años) ignoren las ventanas emergentes, los anuncios de banner y los anuncios de clic (Mintel, 2007). Entre los adultos jóvenes (de 18 a 34 años), más del 40 por ciento informaron que evitan ver los comerciales de televisión, y casi el 50 por ciento de ellos cambiaron el canal cuando se emitieron los comerciales (Mintel, 2005).

Es por este motivo que hoy en día han proliferado muchísimo las compañías exclusivamente dedicadas a “performance” publicitaria, intercambio de avisos, ad-servers, seguimiento (ej. google analytics), datos de redes sociales, ramificaciones como el “growth hacking” y todo tipo de espionaje acerca de las conductas e intereses de usuarios (todo esto fuera del alcance de este estudio), con el objetivo de mejorar el “target” y performance de los anuncios.

La remisión de la TV por cable habla de un cambio en la cadena de valor, donde tecnologías antes inexistentes ahora cumplen una misión esencial en la distribución de contenidos. Como concluyen Pandey, Choi, Park (2019) en su estudio: *“Los servicios en la nube, los ISP y Smart TV juntos brindan una gran oportunidad comercial para los proveedores de contenido.”*, sin embargo, las Telco’s parecen ser las grandes perjudicadas en este juego, ya que: *“Los ISP están luchando por mejorar su infraestructura para acomodarse a la creciente necesidad de servicios OTT, por otro lado, los proveedores de servicios CDN y Cloud no necesitan ninguna afiliación comercial o tecnológica con los ISP para proporcionar estos servicios OTT y tampoco contribuyen a los ingresos de los ISP.”*

### 2.3.2. Los fenómenos “Cord Cutting” y “Cord Never”

Crawford (2016) argumenta: "La industria de distribución de televisión todavía está cambiando. Los servicios creados más recientemente para recibir programación de televisión incluyen Netflix, YouTube, Hulu y una variedad de otros servicios de transmisión en línea. Por lo tanto, los consumidores ahora tienen muchas formas de ver la programación sin tener que comprar canales que no desean recibir ni pagar. De hecho, el día de pagar una factura mensual de cable puede estar llegando a su fin, ya que el fenómeno denominado "cord cutting" se convierte en una tendencia mayor en la sociedad. Cortar el cable, en lo que respecta a ver televisión, es dejar caer un servicio de suscripción de televisión por cable o satélite a favor de una o más alternativas".

Según él, incluso un medio antiguo de captura de contenido está regresando: las transmisiones gratuitas, capturadas por antena de los canales de televisión locales. Cualquiera sea la forma de cortar el cable que elija un consumidor, todos giran en torno a la creencia del consumidor de que la competencia entre proveedores y la compartimentación de los servicios ofrecidos es buena. Crawford (2016).

Por ejemplo, una motivación para cortar el cable es poder ver la programación en dispositivos que no sean televisores domésticos, incluidos dispositivos como teléfonos inteligentes, tabletas y computadoras. Además, existe la posibilidad de ver programas más específicamente adaptados a los gustos y estilos de vida. Sin embargo, existen inconvenientes para cortar el cable, incluida la pérdida de cierta comodidad, así como la falta de disponibilidad de algún contenido. Crawford (2016).

El fenómeno “cord-never” es aquel que se da en los televidentes más jóvenes que, al emanciparse y vivir por cuenta propia, jamás instalan un servicio de televisión por cable o satelital. Éstos eligen simplemente el servicio de internet y, sobre él, hacen uso de plataformas gratuitas, como Youtube, o contratan servicios OTT que cumplan con sus expectativas. Crawford (2016).

Los factores que motivan el Cord-Cutting/Never son varios y como se señaló anteriormente, el corte del cable no gira únicamente en torno a la insatisfacción y el precio, sino también a las capacidades y estilos de vida tecnológicos. Según una investigación de Nielsen (2014), "los estadounidenses ahora poseen cuatro dispositivos digitales en promedio, y el consumidor promedio de los Estados Unidos gasta 60 horas a la semana consumiendo contenido en todos los dispositivos". Las tendencias sociales actuales han creado una cultura con un deseo de gratificación inmediata. El aumento de las velocidades inalámbricas y de Internet, junto con los múltiples servicios de programación en línea que se ofrecen, se adapta fácilmente a las demandas de los consumidores "quiero" o "necesito" servicios en línea que trabajan juntos para ofrecer el paquete total de la utilidad deseada (Rizzo, 2014).

Cabe señalar que el consumidor debe tener una conexión a Internet adecuada para que funcionen los dispositivos y los servicios de transmisión y que las tarifas de conexión varían según lo que proporcione una empresa de servicios de Internet en una región o ubicación geográfica. Por lo tanto, algunos lugares no son tan adecuados para cortar cables como otros, por ejemplo, un área rural en comparación con un área metropolitana desarrollada.

Con respecto a la edad, muchos consumidores jóvenes aprecian el hecho de que la tecnología de alta calidad es cada vez más pequeña y barata. Comprar un televisor

y un decodificador de cable / satélite no es una opción atractiva cuando las computadoras portátiles son mucho más portátiles y uno puede comprar servicios de transmisión en línea por menos dinero y menor complejidad. Muchos jóvenes no tienen un ingreso estable y la televisión por cable o satélite, con sus altos precios, no se considera una necesidad. Además, a menudo eligen no pagar precios superiores por un servicio que les brinda contenido innecesario cuando la transmisión en línea es más barata y pueden seleccionar el contenido que desean. Sin embargo, no es solo el consumidor más joven el que está tomando decisiones de compra radicalmente nuevas.

## 2.4. Problemas actuales del modelo tradicional

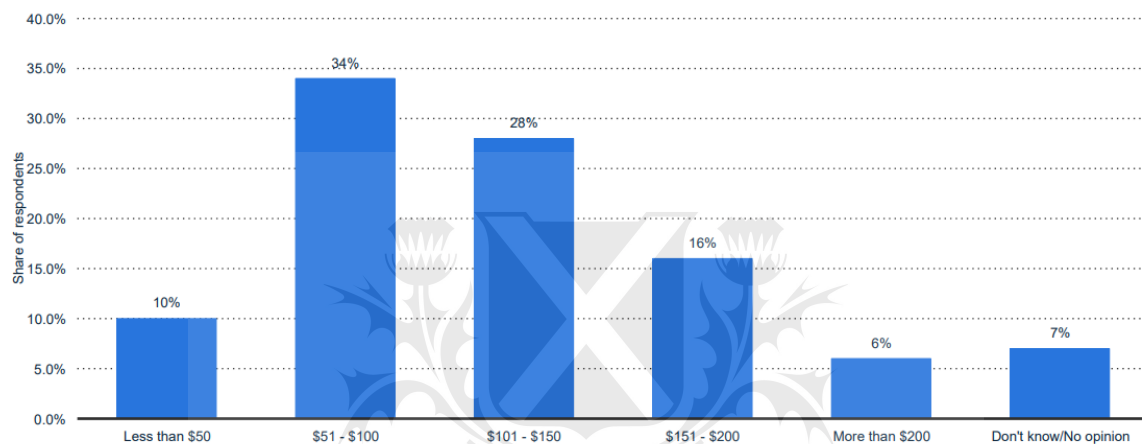
### 2.4.1. Escalabilidad del negocio de TV por cable

En la sección 2.2 y 2.3 se hizo referencia a la merma en la voluntad de pago del cable en favor de otros sustitutos como la internet de banda ancha y la suscripción a servicios OTT pero, esto queda muchísimo más claro cuando se observan las estadísticas. En la web de publicación de estadísticas *Statista.com*, la analista Amy Watson (2018) publicó un informe en el que se aprecian números cruzados de las principales empresas de cable de los Estados Unidos. El informe contiene datos de diferentes rubros y métricas, entre ellas, el número de suscriptores de cable, el gasto promedio en dicho servicio y las razones por las que los usuarios se dan de baja.

Figura 2.4.1.a: Gasto promedio en Cable TV en USA en 2019

### Average monthly spending on cable television in the United States as of July 2019

Average monthly cable television bill in the U.S. 2019



Note: United States; July 12 to 14, 2019; 18 years and older; 1,062; subsection of the overall survey who had a cable television subscription  
Further information regarding this statistic can be found on [page 51](#)  
Source(s): Morning Consult; The Hollywood Reporter; [ID 1034467](#)

19

Consumption **statista**

Fuente: Statista (2019)

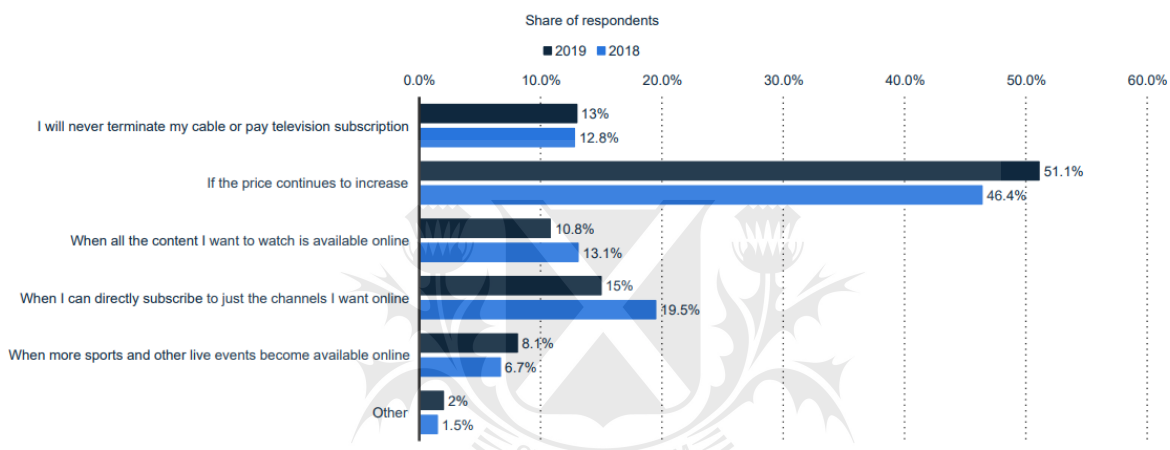
En la figura 2.4.1.a, se observa con mucha claridad que la mayoría de los suscriptores gasta entre 51 y 100 USD y, la cantidad que está dispuesta a pagar un poco más, decrece sustancialmente en la medida que los precios se encarecen.

Cuando en el mismo informe se observan las razones por las cuales los usuarios se dan de baja, no se hace más que confirmar lo que expresa el gráfico anterior. El principal motivo es el incremento de los precios del servicio:

Figura 2.4.1.b: Razones más comunes para cortar el cable en 2018 y 2019

Most common reasons for users in the United States to terminate their cable subscriptions in 2018 and 2019

Reasons for termination of cable subscription in the U.S. 2018-2019



Note: United States; August 1 to 12, 2018 and August 1 to 12, 2019; 18 years and older; 500 Respondents  
Further information regarding this statistic can be found on [page 52](#)  
Source(s): Limelight Networks; [ID 785646](#)

Consumption **statista**

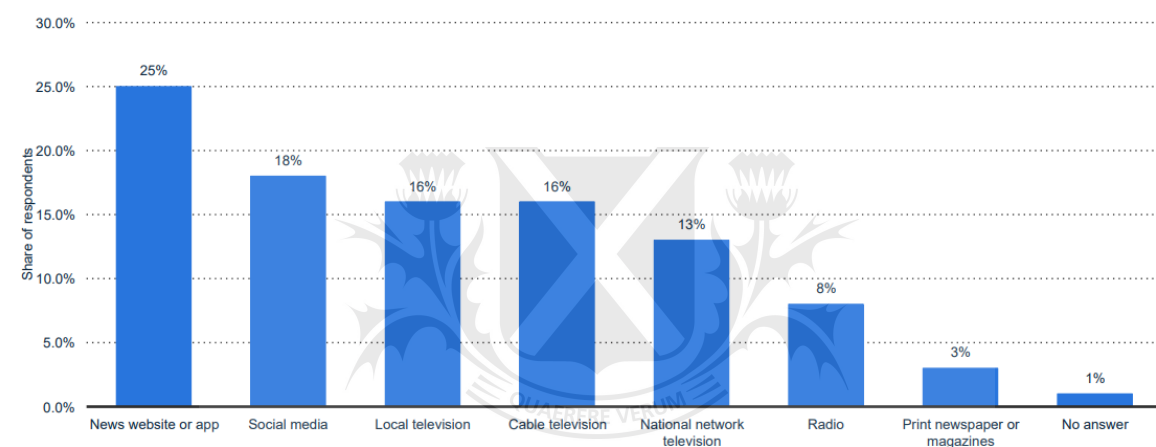
Fuente: Statista (2019)

Otro dato interesante es cómo el informe hasta cierto punto, contradice una creencia muy firme en la industria acerca del uso de la televisión tradicional de cable tanto para el vivo como las noticias. En la figura 4.2.1.c, se aprecia como la mayor parte de los encuestados tienen como principal fuente de información los medios electrónicos con un 25%, contra solo 16% que tiene como principal fuente de información a la TV local y el cable. Sin embargo, estos 2 últimos rubros sumados, superan a los medios electrónicos, más aún si se le suma también el sistema nacional de televisión abierta con un 13%, donde juntos suman un 45% contra un 43% alcanzado por la suma de social media y los medios web.

Figura 4.2.1.c: Principales fuentes de información de noticias y gobernabilidad entre adultos en USA - Noviembre de 2019

Most popular sources of news for political and government issues among adults in the United States as of November 2019

Sources of government and politics news in the U.S. 2019, by medium



Note: United States; October 29 to November 11, 2019; 18 years and older; 12,043  
Further information regarding this statistic can be found on [page 53](#)  
Source(s): Pew Research Center; [ID\\_330296](#)

Cable news **statista**

Fuente: Statista (2019)

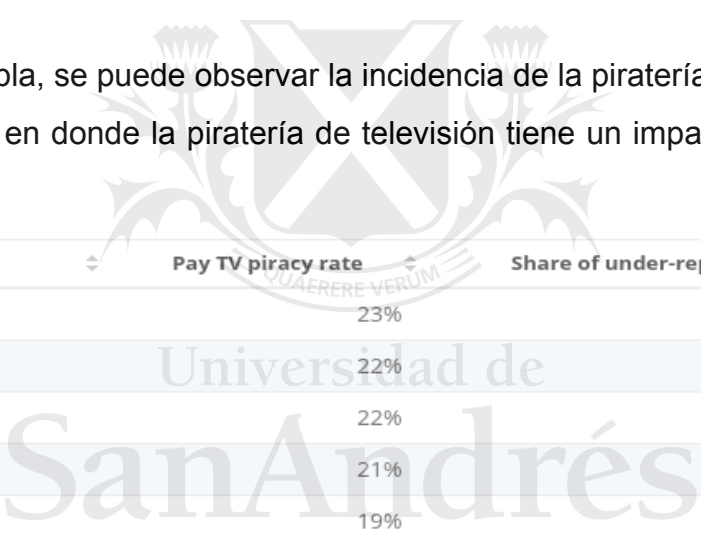
Cabe preguntarse si los números de este informe se pueden transferir al resto del mundo aunque, según se viene dando a lo largo del tiempo, lo que sucede en Estados Unidos suele ser el inicio de una onda expansiva que alcanza cuando menos a todo el mundo occidental.

### 2.4.2. Piratería online

Al igual que ha sucedido con otras industrias como la discográfica, un importante problema que afecta negativamente al negocio de TV paga es la piratería online, esto se debe en parte a que los acuerdos tradicionales de la TV por cable implican que las películas tengan un período de exhibición exclusivo en cines por determinado tiempo, y de manera similar sucede con las series que, se estrenan de

manera exclusiva en un canal (generalmente el de producción). Esto implica que "los consumidores buscan constantemente nuevas formas de ver televisión o transmitir nueva música tan pronto como se lance. Algunos incluso recurren a medios ilegales para acceder a sus películas o programas favoritos. La piratería de medios es especialmente frecuente en países como Indonesia y Egipto, donde el 16 por ciento de los consumidores admitió piratear contenido más de una vez por semana a partir de febrero de 2017". (Watson - Statista.com, 2018).

En la siguiente tabla, se puede observar la incidencia de la piratería en varios países de latinoamérica, en donde la piratería de televisión tiene un impacto importante en el negocio:



Country	Pay TV piracy rate	Share of under-reported users
Bolivia	23%	28%
Honduras	22%	36%
Nicaragua	22%	35%
Dominican Republic	21%	31%
Brazil	19%	7%
Guatemala	18%	32%
Peru	18%	13%
Argentina	15%	11%
Colombia	14%	14%
El Salvador	13%	21%

Details: Central and South America; Mexico; Business Bureau; June 2018

© Statista 2020

Así mismo, Watson comenta que "según un estudio realizado en el tercer trimestre de 2019, sólo el cuatro por ciento de los encuestados en países de todo el mundo había usado un servicio de video pirata en el último mes, marcando una disminución significativa del diez por ciento que lo había hecho en el trimestre correspondiente 2016. La caída de la piratería entre los consumidores de transmisión de video se ha



atribuido parcialmente a la variedad y disponibilidad de servicios de video, aunque la fuente también señaló que a medida que los consumidores se frustran al pagar por múltiples servicios para acceder al contenido que desean cuando no pueden encontrar todo en la misma plataforma, existe la posibilidad de que recurran a la piratería para satisfacer sus preferencias de visualización".

Las palabras de Watson (2019) en este informe, confirman lo expuesto en la sección 2.3.2 por parte de Crawford (2016), quien ya en ese momento hablaba de los problemas en la voluntad de pago por parte de los usuarios, lo cual desembocaba en piratería de archivos mediante aplicaciones p2p.

#### 2.4.3. Adopción de las Innovaciones: de la novedad a lo obsoleto

Según la Teoría de la Difusión de las Innovaciones (Rogers, E. M. 2010), el proceso de adopción cuenta con 5 componentes:

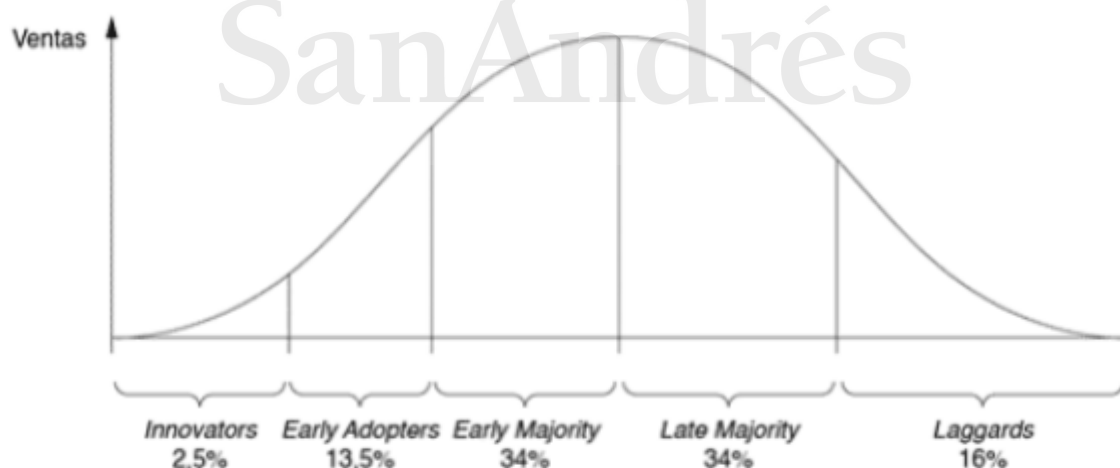
1. Conocimiento: la persona se da cuenta de una innovación y tiene una idea de cómo funciona,
2. Persuasión: la persona forma una actitud favorable o desfavorable hacia la innovación,
3. Decisión: la persona participa en actividades que conducen a la opción de adoptar o rechazar la innovación,
4. Implementación: la persona pone en práctica una innovación,
5. Confirmación: la persona evalúa los resultados de una decisión de innovación ya realizada.

En este proceso, es crucial la etapa 3, ya que en ella los usuarios definirán si adoptarán "el nuevo orden de las cosas". Para la mayoría de los individuos, esto implica salir de la zona de confort, y prefieren simplemente esperar a que otros

hagan la prueba por ellos. Éstos "otros", son los "early adopters", mientras que a los que esperan, se los denomina "late adopters".

Si bien la etapa 3 es clave, hasta ese momento no se ha hecho más que el ejercicio mental de llevar a cabo la innovación, y recién en la etapa 4 es cuando ésta se pondrá en práctica. Esta etapa de implementación puede durar un tiempo bastante amplio, sobre todo si se trata de una organización y no de un individuo. Más aún si se trata de la sociedad en general que, es un conjunto mucho más grande y complejo. Es por ello que muchas veces se da en esta etapa el proceso de "reinención", el cual no es en sí un nuevo proceso de innovación, sino la adaptación o reconfiguración de la nueva tecnología para que el individuo o la organización puede hacer adopción de ella.

Figura 2.4.3.a: Ciclo de vida de adopción de las innovaciones



Ciclo de vida de adopción de las innovaciones. Rogers 2010.

Cuando se mira el proceso de adopción de forma masiva, se observan varias categorías de usuarios. Rogers (2010) dice que se clasifican de acuerdo a su predisposición a innovar, y los divide en 5 tipos:

1. Innovadores o "aventureros": Amantes de lo nuevo y en búsqueda constante de las últimas tendencias
2. Visionarios o "adoptadores tempranos": son aquellos que marcan tendencia para los de la capa siguiente.
3. Pragmáticos: también llamados mayoría temprana, son los que suelen adoptar luego de tener pruebas de que van por el camino seguro.
4. Conservadores o "mayoría tardía": son los que suelen adoptar nuevas ideas solo después que la mayoría las ha adoptado
5. Rezagados: éstos son tradicionalistas y los últimos del sistema social en adoptar una innovación

**Si combinamos los datos en el informe de Watson (2019) con la teoría de la difusión de innovaciones de Rogers (2010), se pueden hacer varias especulaciones acerca del estado actual del negocio de la TV por cable y satelital:**

1. En la página 25, el gráfico de barras muestra un descenso en la voluntad de pago muy parecido al lado derecho de la campana de Rogers, coincidente con los rezagados.
2. Lo mismo sucede cuando se observan las principales fuentes de información elegidas por la audiencia, en el gráfico de la página 27.
3. La misma tendencia vuelve a repetirse cuando se ven los índices de piratería de contenidos, los cuales descienden en la medida que los usuarios adoptan los nuevos medios de visualización.

Luego de estas observaciones, es lógico preguntarse en qué parte de la curva de adopción de innovaciones se encuentran los nuevos medios OTT y en qué parte están los medios tradicionales.

## 3. Metodología de Investigación

### 3.1. Paradigma

Dado que el sujeto de estudio no es compatible con el método experimental, se utilizará el método cualitativo, por el cual se intentarán saturar datos de diferentes fuentes. De esta manera, se buscará comprender la realidad del fenómeno a estudiar en su contexto natural y cotidiano, intentando interpretarlo de acuerdo con los significados que le otorgan los participantes de su ecosistema.

### 3.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación es exploratorio-descriptiva, por lo cual se recurrirá a la revisión de papers, libros, y expertos en la temática abordada de manera que esto garantice realizar un análisis y triangulación de los resultados que permita sacar conclusiones atinadas. (explicar por qué)

### 3.3. Instrumentos

Los instrumentos que se detallan a continuación, solo los que se utilizarán para realizar la triangulación de fuentes que confirman o refutan las hipótesis de investigación.

- **Análisis de documentos:** Se recurre al estudio de publicaciones académicas, libros, estadísticas y datos de público acceso.
- **Entrevistas:** Se entrevistó a 8 diferentes directivos de empresas del rubro de la televisión, pertenecientes a distintos miembros del ecosistema de negocio de la TV paga. Dos de ellos se negaron a revelar su identidad para no comprometer a importantes empresas de cable. Los seis que tuvieron la voluntad de darse a conocer son:
  - Sebastian Edreira, ex Director de estrategia digital para el grupo A&E Latinoamérica (A&E, History Channel, Lifetime).
  - Pablo Viera, gerente de estrategia de marketing digital para el grupo EMC Latinoamérica.
  - David Levy, fundador de Together Devs y AmWatching.tv, empresas dedicadas a servicios de software para empresas de broadcast y televisión.
  - Juan Manuel Murguía y Andrés Carjuzaa, fundadores de Around, empresa argentina dedicada al desarrollo de software especializado para empresas de televisión y broadcasting, con clientes como Disney, FOX, A&E, EMC, PGA, Vizrt, Arter, etc.
  - Agustín Yoffe, Productor de películas y televisión, fundador de Traffo Films Argentina.

### 3.4. Cuadro de relación de variables, dimensiones, indicadores e instrumentos.

Variables (Objetos de investigación)	Dimensiones (índice del marco teórico)	Indicadores (KPI de las variables)	Instrumentos (método para obtener los KPI, 1 por cada KPI)
Modelo de negocio	Contexto: Evolución	- Cambios sufridos a	- Análisis de

tradicional	Histórica de la TV	lo largo del tiempo	documentos
limitaciones tecnológicas del modelo tradicional	Rol de la tecnología digital en el modelo de negocio	- Capacidades actuales - Capacidades tecnológicas nuevas	- Análisis de documentos
sustentabilidad del modelo de negocio	Cambios introducidos en el modelo de negocio	- Modificaciones en la cadena de valor - Rentabilidad para los participantes - Nuevos jugadores entrantes - Percepción del usuario	- Análisis de documentos - Revisión de estadísticas e informes - Entrevistas a expertos
escalabilidad del modelo de negocio tradicional	Problemas actuales del modelo de negocio	- Costo monetario y de adopción para el usuario - Piratería como respuesta	- Revisión documental - Revisión de estadísticas e informes - Entrevistas a expertos

## 4. Hallazgos

Al hacer un análisis global del ecosistema, se destacan los cambios tecnológicos provocados por el crecimiento y proliferación de las conexiones de banda ancha, lo cual favoreció un cambio en la cadena de valor, con nuevos jugadores entrantes como los proveedores de internet y los de servicios OTT. Cada uno de ellos modifica el negocio de manera particular provocando diferentes efectos en el negocio.

Como se ha visto en la introducción, algunos de estos cambios se han vivido antes en otras industrias relacionadas a los derechos de autor, como la música y la literatura. En adelante se analizará cómo estos mismos cambios afectan al negocio de la televisión.

## 4.1. Cambios y evolución a digital

En la sección 2.1 del marco teórico se ha hecho un repaso a lo largo de la historia de la televisión y su evolución hasta nuestros días. Para poder entender mejor dicha evolución, es preciso ilustrar en el cuadro comparativo de la figura 4.1.a

Figura 4.1.a: Cambios históricos en la TV desde su nacimiento hasta 2020

	Nacimiento	Años 90 (analógico)	Años 2000 (TV digital)	Actualidad 2020 (TV por Internet)
<b>Medio de distribución*</b>  <i>*Cada medio moderno absorbe al anterior. La radiodifusión de TV sigue vigente al día de hoy</i>	100% Radiodifusión (FM)	Red de Cable Coaxial	- Red de cable coaxial + decodificador digital	- Red de telecomunicaciones - Red 3G/4G/5G
<b>Limitaciones</b>	1. Espectro radioeléctrico disponible (no más de 5 señales) 2. Alcance de Antena	Alcance territorial del tendido de red	Alcance territorial del tendido de red	1. Alcance territorial del tendido de red
<b>Calidad de Imagen</b>	SD (480 / 576 p)	SD (480 / 576 p)	SD + HD (480 / 576 / 720 p)	HD, FHD, UHD (720 / 1080 / 2160) p
<b>Dependencias</b>	- No tiene	- proveedor de cable	- proveedor de cable	- ISP (proveedor de internet)
<b>Costo aproximado en USD</b>	- No tiene (financiado por publicidad)	de 50 a 100 USD	de 50 a 100 USD	de 0 USD en adelante*, ~5 USD por OTT.  <i>*No se incluye el costo de ISP ~50 USD</i>
<b>Cantidad de señales (canales)</b>	Hasta 5	más de 60	más de 60	Virtualmente infinito
<b>Posibilidad de elegir señales a pagar</b>	NO	NO	Solo fuera del paquete base*  <i>*nacimiento del bundling</i>	SI

Origen: Elaboración propia (2021).

Una vez comparados los datos en la tabla, es más fácil ver las ventajas del nuevo modelo digital actual. Sobre todo teniendo en cuenta que hoy en día la conexión a internet es un costo hundido para la mayoría de hogares en zonas desarrolladas, y que cualquier celular medianamente moderno cuenta con una conexión 3G o 4G.

Esto implica que el costo que los usuarios más jóvenes pagan exclusivamente por ver televisión, va de cero en adelante, dependiendo de qué servicio OTT deseen suscribir.

## 4.2. Impacto tecnológico

Los datos de la literatura demuestran que la televisión pasó de ser mayormente distribuida por radiodifusión, a un modelo de distribución por cable y, hoy en día, se ha convertido también en un negocio de distribución por internet mediante las plataformas OTT. Esto ha convertido a la vieja grilla de programación en un repositorio infinito de contenidos, superando ampliamente las capacidades de la TV tradicional.

Así mismo, los propios televisores han cambiado, convirtiéndose en dispositivos “inteligentes” capaces de conectar con ordenadores, tabletas y smartphones, como también de correr aplicaciones y navegar por internet. Esto es parte también del impacto tecnológico en el modelo. No olvidemos que gran parte de los controles remotos cuentan ya con botones de acceso directo a las OTT más difundidas, como Amazon, Netflix y YouTube.



Si bien no hay mucho más para agregar en cuanto a la capacidad del tendido actual de conectividad y banda ancha, cabe hacerse preguntas sobre las propias terminales de TV. Es decir, qué capacidades ofrecen hoy los televisores frente a semejante disponibilidad de ancho de banda. ¿Existe una deuda evolutiva en esta parte? Cabe recordar que, una de las preguntas que intenta responder esta investigación es hacia dónde se dirige el negocio de TV paga.

Para responder en parte a esta cuestión, se han realizado algunas preguntas a expertos del rubro acerca de su opinión. Estas son:

1. Cree que hoy en día, los televisores (como electrodoméstico en sí) están retrasados en su evolución con respecto a otros dispositivos como smartphones, tablets y ordenadores?
2. En caso de respuesta afirmativa a la pregunta anterior: ¿Ve usted necesaria la evolución del televisor?

En cuanto a ambas preguntas, existe un consenso bastante generalizado acerca de que los televisores en sí mismos, están por detrás de la evolución necesaria para proporcionar una experiencia de usuario infalible. Sin embargo es importante destacar cómo los puntos de vista desde los que se debería innovar, cambian según el interlocutor:

Por una parte, aquellos más ligados al hardware y aplicaciones creen que hay lugar a innovar en cuanto al dispositivo. Por ejemplo, Andrés Carjuzaa, CTO y fundador de Around, considera que el mayor problema es la heterogeneidad de los sistemas operativos y plataformas smart que utilizan los fabricantes, asegurando que esta cuestión “hace más difícil trabajar con ese medio para llegar a más usuarios finales”

y que atenta contra la voluntad del usuario de ver contenido en cualquier momento, forma y lugar.

Por otro lado aquellos menos involucrados en la tecnología y más ligados al contenido, como Sebastián Edreira y Pablo Viera, creen que los smart TV han llegado a un “buen lugar” en el que proporcionan apps y conectividad con celulares, ordenadores y tablets, aunque la experiencia no termina de ser 100% placentera.

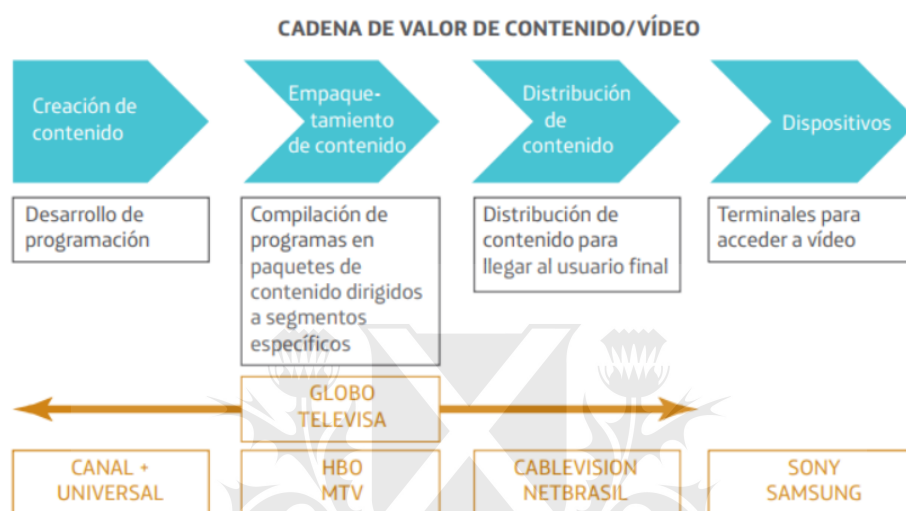
Aquellos que respondieron afirmativamente a la pregunta 2, creen que la evolución del televisor tendrá que ver con diferentes factores que facilitan el uso y permitan que se asemeje más a una tablet gigante; como son la incorporación de una cámara para teleconferencias, la conectividad con dispositivos móviles y terminales inteligentes, como por ejemplo Amazon Alexa o Siri de Apple.

### **4.3. Modificaciones en la cadena de valor**

En palabras de Raúl Katz (2015), “La cadena de valor es concebida como el conjunto de funciones y actividades productivas que permite crear un producto o servicio por el cual el usuario está dispuesto a pagar un precio determinado. Desde sus orígenes, la organización industrial de los sectores de medios de comunicación, telecomunicaciones y productos culturales estaba compuesta por una serie de cadenas de valor paralelas que operaban de manera independiente”.

Haciendo referencia a la sección 2.1. en donde se describe el la evolución histórica del negocio de la televisión, podemos agregar una relación con el trabajo de Katz (2015), en donde grafica los componentes de dicha cadena:

Figura 4.3.a: Cadena de valor de contenidos de video



Cadena de valor de contenido/vídeo (R. Katz, 2015).

Tradicionalmente, y previo a la aparición de la internet de banda ancha, la cadena de valor de contenidos de video era bastante acotada, tal y como se describe en la sección 2.1 y grafica Katz (2015) en su libro<sup>1</sup>, los componentes principales eran 4:

1. **Creación de contenido:** Las productoras crean una serie de programas de TV con la intención de que sean presentados a la audiencia. Por ejemplo, Universal Studios.
2. **Empaquetamiento del contenido:** Otra empresa (o varias) adquieren los contenidos (o sus licencias) y los los empaquetan para distribuirlos en diferentes medios de “transporte”. Por ejemplo: HBO, MTV, etc.
3. **Distribución de contenido:** La distribución propiamente dicha, tiene que ver con la forma en que ese contenido lleva a los usuarios. En los inicios fue la radiodifusión, proporcionando la TV de aire/abierta que sigue funcionando hasta hoy, luego pasó a ser la red de cable (Cablevisión, Net Brasil, etc.) y,

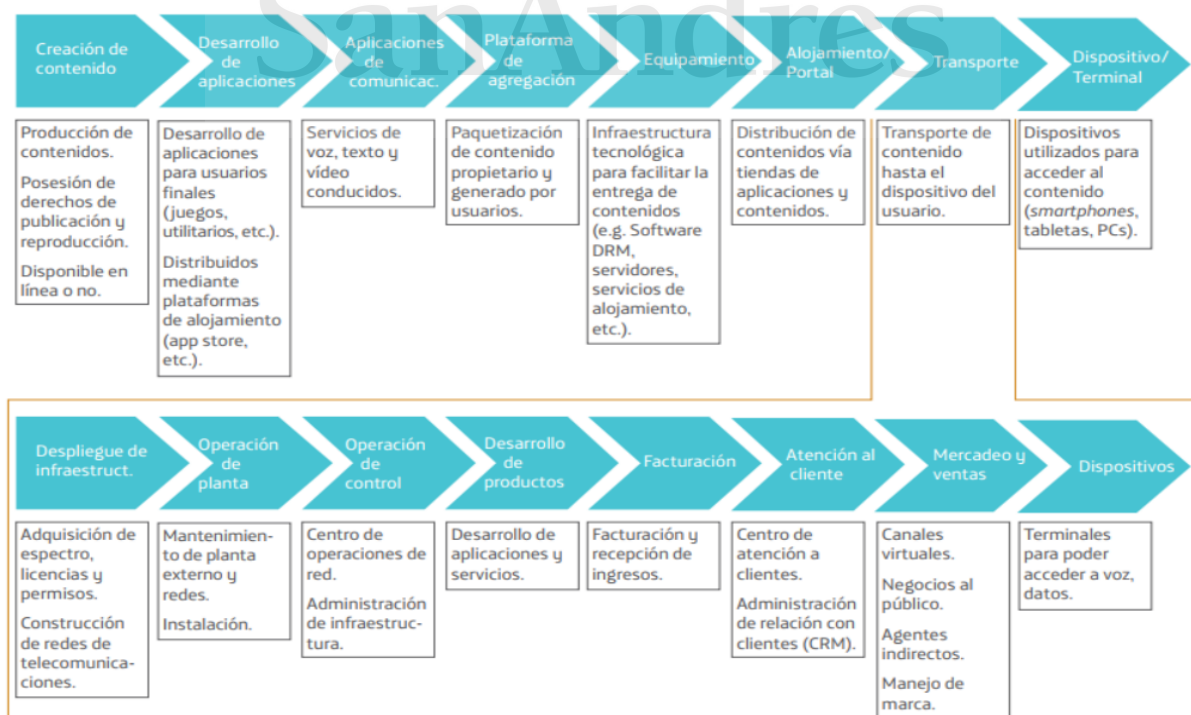
<sup>1</sup> Katz, R. (2015). El ecosistema y la economía digital en América Latina. Fundación Telefónica.

hoy en día, entra en juego también Internet. Esto último se verá en detalle más adelante.

4. **Dispositivos de reproducción:** Estos son los dispositivos o terminales que el usuario o televidente utiliza para poder ver los contenidos, ya sean televisores, tablets, smartphones, PCs, etc.

En su estudio, analiza por completo la evolución producida en el rubro y, realiza una desagregación de la cadena de valor en el eslabón de transporte, donde muestra en detalle los componentes de esta subcadena. Si bien en su análisis Katz (2015) analiza todos los medios de transporte de contenido, éste eslabón en particular, es una de las partes de la cadena donde la aparición de Internet de Banda Ancha hace una fuerte disrupción, ya que Internet se transforma en un medio de transporte para los contenidos digitales, medio que antes no existía.

Figura 4.3.b. Cadena de valor de contenidos y servicios digitales



Fuente: R. Katz (2015)

Continuando con la cronología de dicho análisis, Katz (2015) destaca cómo las plataformas de agregación que, ahora comienzan a ser digitales, empiezan a tener cada vez más protagonismo en la cadena de valor.

Naturalmente, al evolucionar el ecosistema, los insumos también cambian a lo largo de la cadena. Nuevamente se observa de forma sumamente precisa que, los insumos de plataforma son las aplicaciones (**aparecen en escena las aplicaciones**), los contenidos y la conectividad (**aparece en escena la banda ancha**). De la misma forma, la infraestructura de conectividad se convierte en un insumo para el transporte, como lo son también los dispositivos de consumo, ya sean el tradicional televisor, como los dispositivos de consumo digital (**aparecen en escena las PCs, tablets, smartphones, smart TVs, etc.**).

Continuando con su análisis, R. Katz (2015) observa que esta reconfiguración de la cadena de valor tiene profundas consecuencias en la rentabilidad de cada sector y, en su trabajo, recurre a un análisis microeconómico en el que deja de manifiesto la gran diferencia de rentabilidad que existe entre los operadores de telecomunicaciones, proveedores de infraestructura y los servicios digitales OTT. Éstos últimos, aventajan exageradamente a los primeros, quienes claramente, son los que hacen la mayor inversión.

Nótese que ante esta diferencia de rentabilidad abundantemente favorable para las plataformas de agregación digital, no debería resultar extraña la amplia proliferación de las mismas. Incluso muchos proveedores de infraestructura están desarrollando las propias como Telefónica, Claro, DirecTV, etc. Y agregando a éstas, muchos proveedores de televisión por cable, se han volcado también a este objetivo. Un

claro ejemplo en latinoamérica es “Flow”, del grupo Cablevisión (recientemente adquirido por el gigante de telecomunicaciones Telecom). Del mismo modo se comportó su principal competencia, Telecentro, creando su propia plataforma digital.

Para las empresas de telecomunicaciones que, históricamente han sufrido la erosión constante de los servicios OTT, la internet de banda ancha parece ser una fuente sostenida de ingresos, y aunque el consumo de video supo poner en jaque su infraestructura, la inversión en fibra óptica y 5G parece sacarles las limitaciones de encima, aunque a un alto costo de inversión.

R. Katz (2015), concluye esta parte de su análisis haciendo hincapié en que, las diferencias sustanciales entre américa latina y los Estados Unidos se deben fundamentalmente al bajo nivel de inversión y desarrollo de la infraestructura y la tardía entrada al mercado de las nuevas plataformas. Lo cual implica que, en la medida que el sector se desarrolle, los números tenderán a emparejarse con el mundo desarrollado.

Si sumamos estos hallazgos a los de las secciones 4.1 y 4.2, es posible ver que la primera pregunta de investigación comienza a responderse: Todo parece indicar que el ecosistema avanza hacia un mundo híper conectado. En la medida que crece la conectividad y el ancho de banda, los dispositivos multimedia acompañan el crecimiento con nuevas capacidades de reproducir contenidos de mayor calidad, ejecutar aplicaciones complejas y conectarse a otros dispositivos en tiempo real. Este sería el futuro inmediato del televisor de los próximos años.

Cuando se le pregunta a **los entrevistados** (ver sección 3.3) acerca de la tendencia del mercado a acentuar el cambio en la cadena de valor a través de mayor inversión

en OTT y menor atención al Cableoperador, las respuestas son contundentes: en todos los casos coinciden que el negocio del cable permanecerá vigente como fuente ingreso e inversión hacia OTT, y **aseguran que la tendencia a lo digital será irreversible**. Incluso al consultar con cableoperadores muy importantes de la Argentina, en entrevistas confidenciales a las que se han negado a dejar evidencia, admiten que la cadena de valor gira hacia el mundo digital, y que se están reinventando como ISPs para no quedar fuera del ecosistema. Otros ya han vendido su red a empresas de telecomunicaciones, anticipándose a lo que viene.

Un estudio reciente de J.H. Richardson (2014), reconoce que el modelo de negocio ha cambiado rotundamente y este debe ser adaptado. En sus conclusiones, dedica un párrafo especial al problema de los derechos de autor: “[...] se debe esperar reticencia por parte de una industria establecida sobre un monopolio respaldado por el gobierno. Sin embargo, el derecho exclusivo otorgado por los derechos de autor tiene como objetivo incentivar la creación futura de contenido, no limitar el acceso de los consumidores a la música o reprimir la innovación.” (Richardson 2014).

Si bien hoy se ha avanzado mucho en cuanto licenciamiento, todavía existen grandes trabas en cuanto al acceso territorial. No se debe olvidar que como se mostró en la sección 4.4.3, este es uno de los grandes incentivos de la piratería.

Finalmente, en concordancia con las respuestas de los entrevistados, Richardson (2014) concluye que en particular los consumidores nuevos y más jóvenes que ingresan al mercado, han demostrado estar dispuestos a absorber contenido bajo demanda sin la posesión real de la grabación de sonido y como tal, la transmisión de música parece el futuro lógico de la distribución de contenidos.

### 4.3.1. Estrategias de competencia en la nueva cadena de valor

Complementando el análisis, es preciso describir algunos puntos importantes en los que al día de hoy, no hay un rumbo definido y uniforme. En esta reconfiguración de la cadena de valor, hay varias fuerzas en puja y sus estrategias para ganar mercado son diversas; a veces, incluso contrapuestas.

Parafraseando a Evens (2014), la literatura tradicional indica que las compañías que compiten entre sí suelen tener estrategias no cooperativas. Esto implica que no cooperarán entre ellas para obtener un beneficio, sino que por el contrario, tomarán decisiones unilaterales para intentar acaparar una mayor porción del mercado. Pero mientras en el pasado los competidores actuaban como silos separados con casi ninguna forma de cooperación, la reconfiguración de la cadena de valor descrita por Katz (2015) ejerce una fuerza diferente en el mercado, haciendo que los protagonistas de la misma tiendan más a la cooperación que la unilateralidad.

Según Evens (2014), aunque el mercado de video en línea se concentra entre unos pocos jugadores, como YouTube, Netflix y las emisoras de televisión, incluido Hulu, cuatro tipos de jugadores ahora compiten por una participación en este mercado en expansión. Primero, el ecosistema de televisión está poblado por productores independientes (HBO, Disney) y emisoras de televisión (BBC, FOX) que están migrando hacia un enfoque multiplataforma para conectarse con los espectadores (y anunciantes). En segundo lugar, CDN y los operadores de servicios (Sky, Dish, Foxtel) están construyendo plataformas de TV Everywhere para servir a sus suscriptores de TV paga en todas las pantallas. En tercer lugar, los agregadores de videos en línea (YouTube, Netflix) se están expandiendo a bibliotecas de videos globales a pedido y adoptan un enfoque de "buscar, reproducir y compartir". Cuarto,



los vendedores de componentes electrónicos (Samsung, Nintendo) se están convirtiendo en un punto de entrada para acceder a los servicios de TV y obtener ganancias vendiendo dispositivos conectados (D'Arma, 2011; Evens, 2013). Está claro que para los proveedores de contenido y los organismos de radiodifusión, el establecimiento de una estrategia multiplataforma exitosa depende de una relación de cooperación entre todas estas partes.

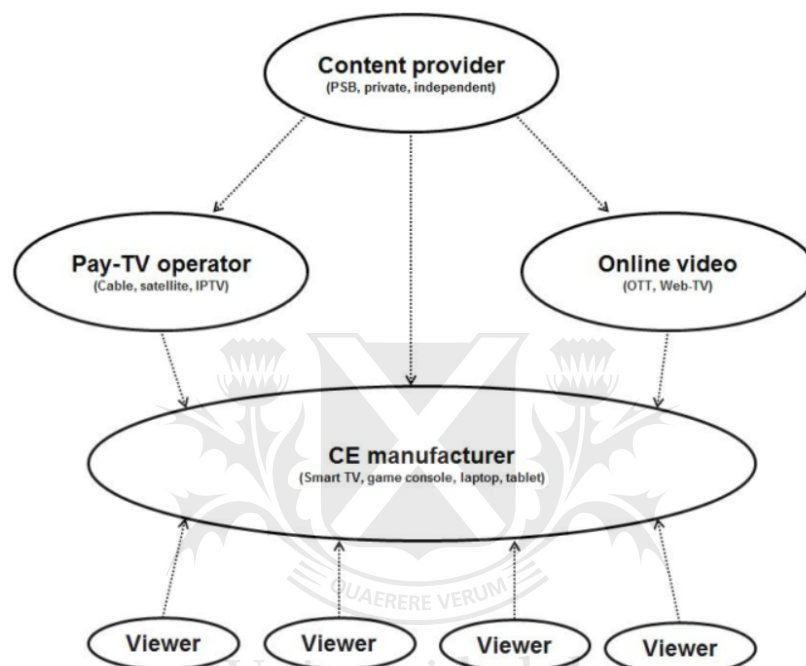
#### 4.3.1.1. Desintermediación

Se entiende por desintermediación al modo de hacer negocios que reduce la cantidad de intermediarios al mínimo, de ser posible, llegando en forma directa al consumidor. Éste ha sido uno de los esfuerzos más grandes hechos por los big players hasta hoy. Para jugadores como HBO y Netflix, significó poder llegar en forma directa al consumidor, sin tener que pasar por los intermediarios tradicionales como las compañías de cable.

Los más grandes compañías de producción han luchado mucho por esto, y la prueba empírica de ello fue el lanzamiento de las OTT de Disney, Warner y Turner. Lo mismo sucede con los servicios OTT de deportes, entre los que la oferta es extremadamente variada, yendo desde las apps de "La Liga Sports TV" que ofrece la liga española, pasando por la NBA, la fórmula 1, y hasta el mundial de motociclismo, el cual puede disfrutarse en directo mediante la app de MotoGP.

De forma extremadamente simplificada, Evens (2014) grafica la desintermediación del negocio de video digital, la cual puede apreciarse en la siguiente imagen. Dicha simplificación tiene mucha correlación con la cadena de valor descrita por Katz (2015), la cual se ha comentado previamente.

Figura 4.2.1.1.a: Ecosistema de negocio de video online



Fuente: Co-opetition of TV Broadcasters In Online Video Markets. Evens ( 2014)

En base a ambos estudios (Katz, 2015 y Evens 2014) y, observando el mercado de plataformas online, se pueden señalar varias empresas muy importantes como ejemplos concretos de desintermediación: Netflix y Amazon Prime Video como DTC (Direct To Consumer) desde su nacimiento; luego HBO con su reciente lanzamiento de HBO Max y Disney con el lanzamiento de Disney Plus en 2020.

#### 4.3.1.2. Agregación

Se entiende por agregación a la estrategia que se basa en sumar la mayor cantidad de contenidos de diferentes fuentes para ofrecerlos al usuario final en un único medio. Esta es la estrategia tradicional de la televisión por cable y, de cierta manera puede decirse que está en el lugar opuesto a la desintermediación, básicamente

porque el distribuidor es justamente el intermediario que elimina la estrategia de desintermediación.

En este lado opuesto se encuentran varios de los players más importantes de las telecomunicaciones, como por ejemplo: Comcast (en USA), Claro, Movistar y Telecom (estas 3 últimas en Latam). Cada una con su propio servicio de streaming de pago (Hulu, Claro Video, Movistar Play y Flow respectivamente), están intentando seducir a los usuarios utilizando la estrategia de agregación de contenidos.

Las razones por las que estas grandes compañías juegan la carta de “la agregación” pueden ser varias. Según Evens (2015), la cooperación con los competidores es la que permite la agregación y, muchas veces concluye en Joint-Ventures que, algunos países como Alemania, prohibieron para evitar prácticas oligopólicas. Sin embargo, parece ser que la “coopetencia” tiene más ventajas que desventajas:

Hulu es una plataforma de transmisión de video con publicidad que brinda acceso sin suscripción a más de 70,000 películas y programas de TV de larga duración, y 2,300 series de TV (de más de 470 socios de contenido), actualmente disponibles en los EE. UU. Y Japón. Lanzado en 2007, Hulu forma un contrapeso de alta calidad para YouTube y permite a las redes de televisión armarse contra las iniciativas en línea implementadas por los fabricantes de hardware (iTunes, Google TV) y las compañías de cable (por ejemplo, TV Everywhere, una empresa conjunta entre Comcast y Time Warner Cable). A diferencia de YouTube, las redes de EE. UU. pueden ejecutar sus series y programas completos, vender publicidad y eventualmente compartir los ingresos (alrededor del 70 por ciento). Desde el lanzamiento de Hulu Plus en 2010, la plataforma evolucionó a un servicio de

suscripción (\$ 7.99 por mes). Al igual que la versión gratuita de Hulu, los videos disponibles en Hulu Plus también contienen comerciales (limitados). Sin embargo, ofrece a los suscriptores una biblioteca de contenido ampliada en forma de temporadas completas y más episodios de programas ya disponibles a través de Hulu. Además, Hulu Plus permite a los espectadores seleccionar programas y clips en una amplia gama de plataformas, incluidos teléfonos inteligentes, tabletas, Smart TV, reproductores Bluray, consolas de juegos y reproductores de transmisión. En abril de 2013, Hulu anunció que su número de suscriptores pagos se había duplicado a 4 millones (y más de 30 millones de visitantes mensuales), con un crecimiento de \$ 420 millones a \$ 695 millones. (Evens, 2015).

Más allá de una excelente gestión, el éxito de **Hulu como agregador** puede deberse, entre otras cosas, a un aspecto que se revisó en el marco teórico en la sección 2.1. cuando se hace mención a un informe del NPD Group (2014) en el que los consumidores se cuestionan la necesidad de pagar entre 50 y 90 USD por un servicio de cable. Lo mismo vuelve a hacerse evidente al analizar los informes de la sección 2.4, donde se muestra como la voluntad de pago del servicio de TV por cable decrece, tomando a internet como un medio sustitutivo.

Al igual que Hulu, las empresas de telecomunicaciones más importantes de América Latina están apostando por la agregación. Seguramente basándose en la idea que las estadísticas expuestas en la sección 2.4 de este trabajo prueban como acertada: cada vez es menor la cantidad de gente dispuesta a pagar más de 1 o 2 suscripciones de servicios OTT.

Luego de observar los resultados de la agregación y las conductas de los usuarios, resulta obligatorio volver a la definición de cadena de valor, concebida como “el

conjunto de funciones y actividades productivas que permite crear un producto o servicio por el cual **el usuario está dispuesto a pagar un precio determinado**” Katz (2015). No es casual que la realidad se corresponda con una voluntad de pago decreciente de los consumidores. **Se puede inferir que, la voluntad de pago decreciente se da porque los usuarios ya no perciben el servicio de cable como algo valioso.**

#### 4.3.1.3. Dualidad estratégica

Se entiende por dualidad estratégica a la combinación de agregación y desintermediación que, por contradictorio que parezca, tiene dos grandes compañías como ejemplos concretos. Éstas son Disney y HBO.

La empresa Hulu fue establecida en 2007 por NBC y FOX (con una inversión inicial de \$1 mil millones), y luego se unieron Disney (ABC) y Providence Equity Partners (ambos invirtieron alrededor de \$100 millones en Hulu). Como Comcast heredó una participación del 32% en Hulu cuando el operador de cable compró el control de NBC-Universal en 2011, NBC renunció a su puesto en la junta de Hulu y acordó, como parte de la aprobación federal de la fusión, convertirse en un socio silencioso en las operaciones de Hulu por siete años. En 2012, Providence vendió su participación del 10 por ciento en Hulu por \$200 millones, en un acuerdo que valoró la plataforma de video en alrededor de \$2 mil millones. La estructura de propiedad de Hulu se ha vuelto compleja, con tres redes de TV que controlan financieramente a la compañía (se estima que FOX posee el 36 por ciento de las acciones, y NBC y Disney cada una 32 por ciento), pero solo FOX y Disney tienen el control operativo (Evens, 2014). Pero dado que en 2019 Disney compró a FOX, la primera se volvió accionista mayoritaria de Hulu, con control total sobre la compañía. Esto implica que Disney está apostando tanto a la agregación mediante Hulu, como así también a la

desintermediación a través de Disney Plus, lo cual marca una clara dualidad estratégica.

De igual manera parece estar comportándose HBO que, a pesar de la clara apuesta por desintermediación que representa el lanzamiento de HBO Max, sigue participando del modelo de agregación del cable, sumado a su integración con Hulu Plus, y otras OTTs de menor porte.

Para dos gigantes como Disney y HBO, parece inteligente apostar a los dos frentes hasta que el ecosistema termine de evolucionar. Eventualmente, una de las estrategias resultará favorecida y solo quede enfocarse en la más rentable ó, probablemente ambas resulten complementarias. El análisis de ésto último está fuera del alcance de este trabajo aunque resulta de interés para una futura investigación.

En cuanto a las estrategias, **los entrevistados coinciden en que la dualidad estratégica** descrita en la sección 4.3.1.3. es el mejor medio para conservar los ingresos del cableoperador, mientras se re-configura el negocio hacia la nueva cadena de valor digital. Así mismo, también aclaran que no todas las compañías tienen el presupuesto y el peso necesario (en el mercado) para llevar a cabo esta dualidad.

#### 4.4. Desafíos actuales del ecosistema

Hasta aquí, el análisis realizado permite observar que la cadena de valor se ha modificado. Así mismo, dichas modificaciones llevaron a un cambio de estrategia por parte de los participantes del ecosistema y, como es de esperarse, el cambio de paradigma presenta sus propios desafíos.

Los más visibles en este trabajo, son los que se desprenden de las secciones 4.2 y 4.3: Dado que la velocidad y ancho de banda de conexión se incrementaron exponencialmente, y la oferta de contenidos tiende a ser infinita, hay mucho más para ver en la misma cantidad de tiempo disponible por usuario. Por otra parte, para los usuarios del viejo paradigma, existe un período de adaptación al cambio que, puede representar una barrera de entrada para determinados usuarios. Estos 2 fenómenos, son conocidos como **fragmentación y costo de adopción** respectivamente.

Pero existe un tercer problema inherente al modelo digital: Así como la tecnología hizo posible la velocidad de red necesaria para reproducir películas de alta definición en tiempo real, esta misma tecnología permite que cualquiera pueda descargar temporadas completas de una serie en menos de 1 hora. Concretamente, los contenidos digitales son presa fácil de la **piratería**. Como se ha visto en la sección 2 de este trabajo, la industria discográfica ha sufrido el mismo flagelo, y se vio obligada a reconfigurarse para combatirlo.

A continuación, se analizarán estos 3 fenómenos que representan un desafío para la televisión digital.

#### 4.4.1. Fragmentación

El primer punto de resistencia se desprende de los cambios de estrategia que se analizaron en la sección 4.2, en particular con respecto a la estrategia de desintermediación.

Si bien la desintermediación es muy seductora para los dueños del contenido (porque se quedan con la tajada de los intermediarios al ir directo al consumidor), ésta provoca la “fragmentación de contenidos”. Esto quiere decir que, al haber más canales de distribución, disminuyen las posibilidades de que un usuario pueda usarlos todos. Matemáticamente es muy simple:

$$\frac{k}{x}$$

$$x \rightarrow \infty$$

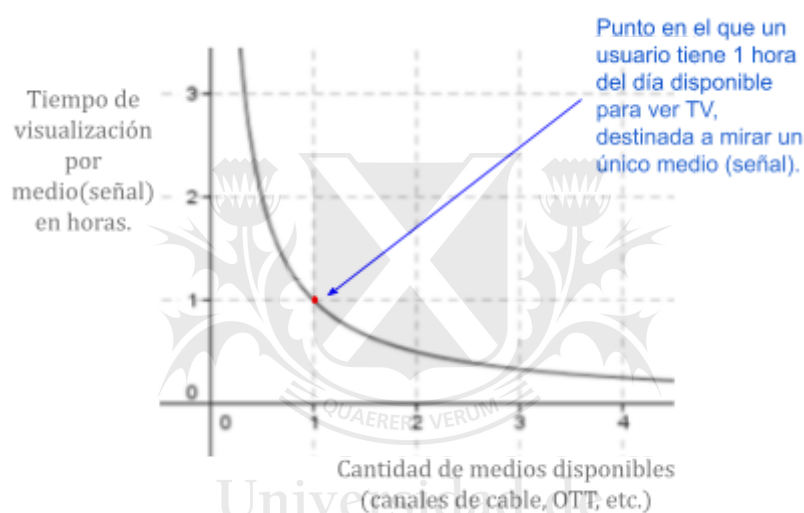
Si “X” son los canales de distribución disponibles y, “k” la constante de tiempo que alguien puede pasar por día frente a la pantalla, está claro que en la medida que el denominador X crece, el tiempo que un usuario puede hacer uso de cada canal disminuye. En la vida cotidiana, X representa al proveedor de cable, la TV abierta, HBO max, Amazon Prime, Netflix, Hulu, Disney Plus, Youtube, Twitch, Vimeo y los miles de servicios OTT.

Un estudio de McCombs (1992) establece una relación sobre esta situación con el concepto de “constancia relativa”. Este concepto indica que existe una constante relativa al 5% del ingreso hogareño destinado al consumo de medios. La investigación concluye que los hogares de bajos ingresos no pueden pagar más por la comunicación masiva, ni los hogares de altos ingresos podrían encontrar suficiente tiempo para consumir lo que comprarían con el cinco por ciento de sus ingresos; pero para los amplios rangos medios de ingresos, algo similar al cinco por ciento suele ser válido.



Para graficar el concepto, la situación de crecimiento indefinido de las OTT y medios de distribución de TV puede verse con mayor claridad en un gráfico de ejes cartesianos:

Figura 4.4.1.a: Distribución del tiempo disponible dedicado a medios

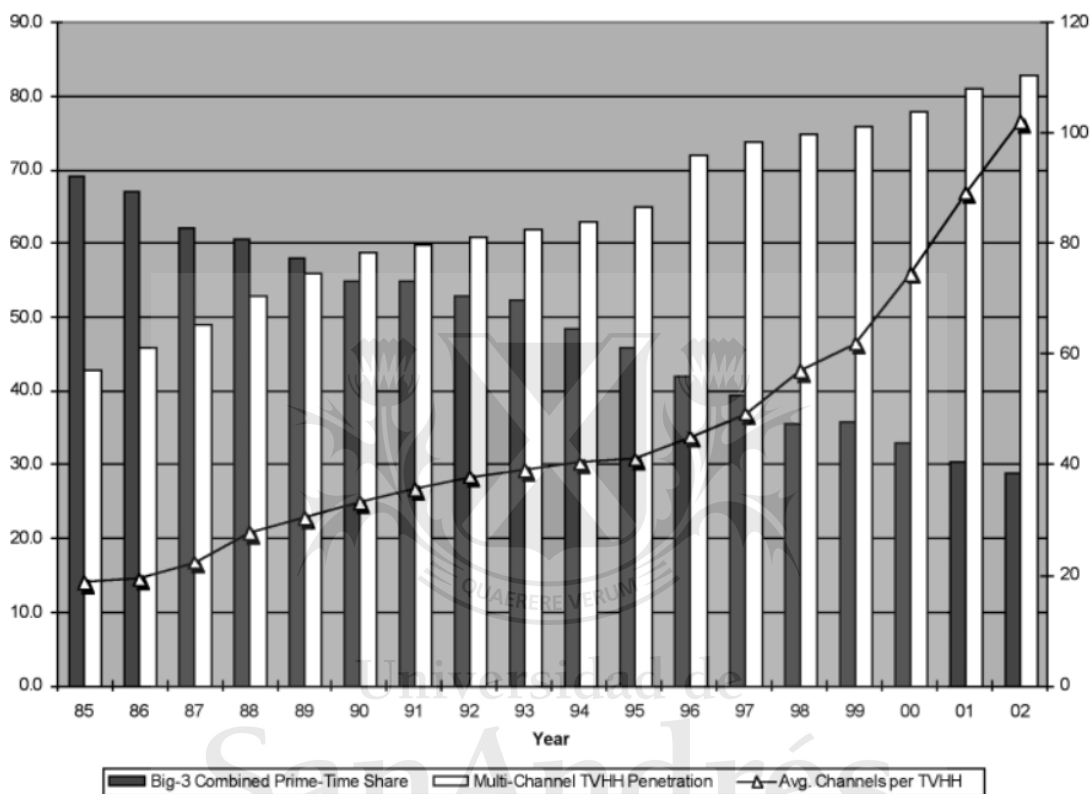


Fuente: Elaboración propia (2021)

Hace varios años atrás, James G. Wester (2005), publicó un paper donde hace referencia a esta misma situación. En él señala que entre la televisión por cable, los satélites de transmisión directa y otros "sistemas de entrega alternativos", más del 80% de los hogares de EE. UU. Ahora tienen acceso a bastante más que sus emisoras locales. El resultado, según Nielsen Media Research, es que el hogar de televisión promedio (que incluye prácticamente todos los hogares estadounidenses) puede recibir más de 100 canales de programación (Nielsen, 2003). A modo de comparación, en 1990 el hogar promedio sólo podía recibir 33 canales.

La figura 4.1.1.b. muestra cómo desciende el "prime-time share" en la medida que la cantidad de canales aumenta:

Figura 4.4.1.b: Tendencias de fragmentación de audiencia desde 1985 a 2002.



Fuente: *Beneath the veneer of fragmentation*. Wester, J. G. (2005)

Dado que el modelo de desintermediación incrementa aún más el número de canales para llegar al consumidor, este tipo de análisis siembra dudas acerca de la sustentabilidad del modelo de dicho modelo. Nótese también cómo los datos empíricos presentados en el informe de Webster (2005), coinciden con el comportamiento de la función  $k/x$  descrita previamente al inicio de la sección 4.4.1.

Un estudio bastante más reciente realizado por el propio James Webster y Thomas Ksiazek (2012) deja en evidencia que: “Una de las consecuencias más ampliamente observadas del crecimiento en los medios digitales es la fragmentación de la audiencia. A medida que se entregan más ofertas en redes de banda ancha y hay

más opciones disponibles "bajo demanda", los patrones de consumo se distribuyen más ampliamente. Aunque algunos celebran estos cambios como una señal de un mercado más receptivo y una esfera pública robusta (por ejemplo, Anderson, 2006; Benkler, 2006), otros lo consideran motivo de preocupación. Para ellos, la fragmentación significa el final de un foro cultural común, o peor, el nacimiento de enclaves mediáticos y "esférulas" (diminutas esferas) que apenas interactúan (Gitlin, 1998; Katz, 1996; Sunstein, 2007)".

Webster y Ksiazek (2012) analizan meticulosamente el fenómeno de fragmentación, identificando la existencia de 2 tipos: medios y usuarios. Luego, sugieren un enfoque híbrido, en el que segmentan las audiencias por los medios que utilizan.

- **Fragmentación de medios:** esta se basa en la fragmentación en los medios de comunicación discretos (por ejemplo, canales y sitios web) o contenidos (por ejemplo, películas y música) como la unidad de análisis. Dichos medios, a veces, se agregan en grupos o marcas más grandes. Un caso concreto es la proliferación de las plataformas OTT a gran escala de las que se habló anteriormente, como Netflix, Hulu, HBO Max, Disney Plus, etc.
- **Fragmentación de usuarios:** así como el público se extiende a través de los medios de comunicación, el uso que cada individuo hace de los medios puede distribuirse ampliamente entre los proveedores o, concentrarse en una clase particular de productos o puntos de venta. *“Esta es la fragmentación a nivel micro. La mayor parte de la literatura sobre exposición selectiva sugeriría que las personas se especializan en sus patrones de consumo”.* (Webster, Ksiazek, 2012).
- **Fragmentación de audiencia:** Se estudia como un complemento útil para los enfoques centrados en el usuario y los medios descritos anteriormente. Esta es una forma macro de ver al público, que los caracteriza por los medios que

utilizan. Este enfoque híbrido se centra en los medios cuando describe a la audiencia para medios de comunicación particulares y, está centrado en el usuario cuando refleja los variados repertorios de miembros de una audiencia.

Luego de describir los tipos de fragmentación que existen en el ecosistema de televisión y, de evaluar gran cantidad de datos e informes, Webster y Ksiazek (2012) concluyen que este fenómeno desembocará en favor del mercado de tipo “winner-takes-all” (también conocido como mercado de plataforma y de costo marginal cero), ofreciendo tres razones por las cuales los usuarios tienden a volcarse a los medios digitales: la **calidad diferencial de los contenidos** de medios, la **conveniencia social de las selecciones** de medios (efecto de red) y **las mediciones que realizan los medios** capaces de capturar datos sobre las elecciones de los usuarios (“analytics”).

Cuando se consultó a los entrevistados acerca de este punto, opinaron unánimemente que la fragmentación no es un fenómeno nuevo, ya se daba con los paquetes premium en la TV por cable. Aún así, todos consideran que el mundo digital amplía muchísimo el espectro y baja la barrera de entrada de pequeños productores. Así también posibilita el éxito de los “YouTubers” que, con muy poca o ninguna producción, tienen una llegada y un éxito masivo que hubiera sido imposible con el viejo paradigma.

#### 4.4.2. Costos de adopción

En la sección 4.3.1. se describió el primero de los desafíos a los que se expone el nuevo ecosistema digital: La fragmentación de contenido y audiencias. Naturalmente, los principales participantes del negocio corren con la ventaja de

analizar los datos de consumo y actuar en consecuencia, aunque, las soluciones a los problemas no aparecen en los tableros de control.

A medida que el negocio gira hacia las economías de plataforma, los usuarios comienzan a tener mayor protagonismo y, aquellos supuestos que se daban por verdades absolutas, comienzan a ponerse en cuestionamiento cuando aparecen los datos.

Un reciente estudio de Alec Tefertiller (2018) que usa como marco conceptual la teoría de sustitución de medios, concluye que “las ventajas percibidas sobre las aplicaciones OTT por sobre la televisión tradicional, predijeron mejor las intenciones de cortar el cable y adoptar la transmisión web; Estas percepciones fueron la media entre la frustración de los usuarios con el uso de tecnología de televisión más antigua y las intenciones de cortar el cable. **No fue la necesidad de entretenimiento** el factor predictivo significativo de las intenciones de cortar el cable.”

En otras palabras, en la medida que los usuarios se sienten frustrados con la vieja tecnología, se inclinan a experimentar con las nuevas alternativas OTT y, en la medida que perciben las ventajas de éstas, son más propensos a adoptarlas en forma definitiva.

Si se comparan los resultados del estudio de Tefertiller con los datos analizados en los apartados anteriores, se vuelve evidente que el comportamiento de los consumidores es 100% compatible con la teoría de adopción de la innovación de Rogers y más aún, es una confirmación del proceso de decisión de innovación descrito por él.

Los resultados de estos estudios sumados a los datos estadísticos acerca del comportamiento de los consumidores, demuestran que **el costo de adopción es muy bajo y, que esto se da porque las ventajas percibidas son significativamente mayores a las que ofrece el viejo paradigma de la TV.**

En la imagen siguiente, se puede ver gráficamente la interpretación de los datos de adopción de OTT vs Televisión por cable. El gráfico utiliza la superposición de curvas de innovación (Rogers, 2010), para mostrar cómo los servicios OTT se posicionan hoy por sobre el cable tradicional:

Figura 4.4.2.a: Superposición de ciclos de vida de adopción de CableTV y OTT



Fuente: Elaboración propia. Interpretación de los datos de acuerdo a la curva de adopción de la innovación de Rogers.

Pero entre los costos de adopción no solo está el factor de decisión innovadora, sino también el económico y, para poder adoptar un servicio OTT cualquiera, es necesario contar con una conexión a internet de banda ancha.

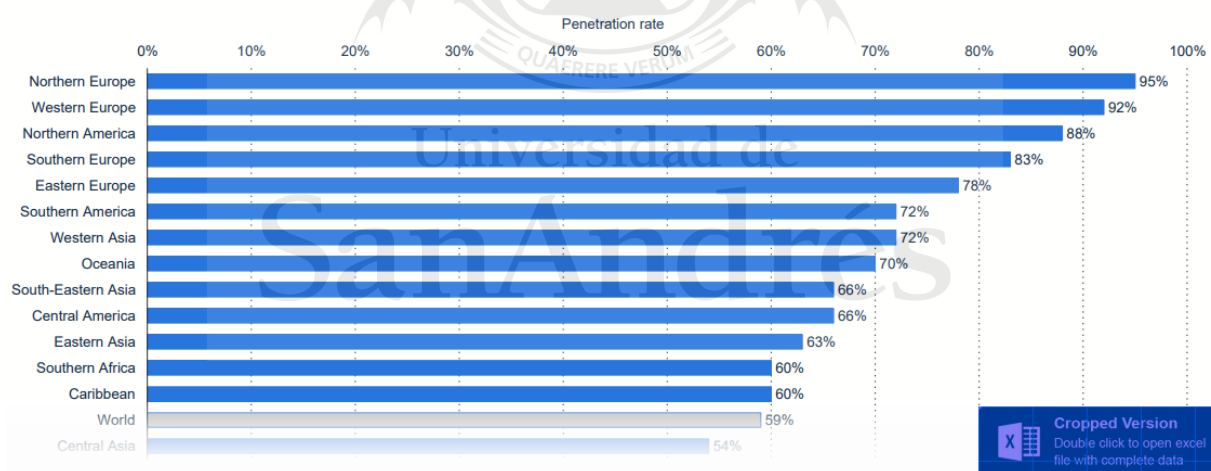
Según ESTATISTA (2020), en su informe de penetración de internet para este año, la media mundial de penetración de internet es el 59%. Esto quiere decir que casi 2 tercios de la población del planeta ya cuenta con una conexión a Internet y, en las regiones más desarrolladas como Europa y Norteamérica, supera el 80%.

Debajo en la figura 4.4.2.b se muestra un pequeño gráfico resumen sobre estos datos.

Figura 4.4.2.b: Penetración global de internet por región a enero 2020

### Global internet penetration rate as of January 2020, by region

Internet penetration rate worldwide 2020, by region



Fuente: Global Internet Usage. Statista, 2020.

Independientemente de los motivos, que escapan al alcance de este estudio, la realidad indica que, al día de hoy la gran mayoría de la población urbana tiene acceso a internet y es muy superior al alcance de los servicios OTT.

Esto lleva a pensar que el acceso a internet va más allá de la necesidad de contenidos OTT, y que los usuarios no perciben su conexión a internet como un costo adicional por ver televisión.

Podemos observar entonces que, todo concuerda con lo expuesto en la sección 2.3.2 del marco teórico, y que internet no significa un costo un costo adicional de adquisición sino al contrario, es un servicio que propicia la evolución del ecosistema de la televisión.

Pero... ¿qué hay respecto del costo de los servicios OTT? ¿Representan éstos una barrera de entrada para el usuario promedio?

En la sección 2.3.2 perteneciente al marco teórico del presente estudio, se hace referencia al costo medio de una suscripción por cable, el cual está alrededor de los \$90 dólares en los Estados Unidos. Si se compara este costo con el de suscripción mensual a los servicios más predominantes alrededor del mundo como Netflix, Amazon y HBO, vemos lo siguiente:

- Netflix básico = \$8
- Netflix estándar = \$12
- Netflix premium = \$16
- Amazon Prime Video = \$13
- HBO Now = \$15

Al observar los precios resulta obvio que, para un usuario cualquiera, reemplazar su suscripción de TV por cable por uno o más servicios OTT es muy conveniente. Aún pagando simultáneamente la versión más cara de los 3 servicios más importantes



del mercado, se estaría ahorrando la mitad del costo del cable, lo cual podría incluso destinar a mejorar el ancho de banda de su conexión a internet.

A la luz de los hechos, resulta evidente que el costo de adquisición del nuevo paradigma es muy bajo en los países desarrollados. En estos, es incluso ventajoso frente a la televisión tradicional.

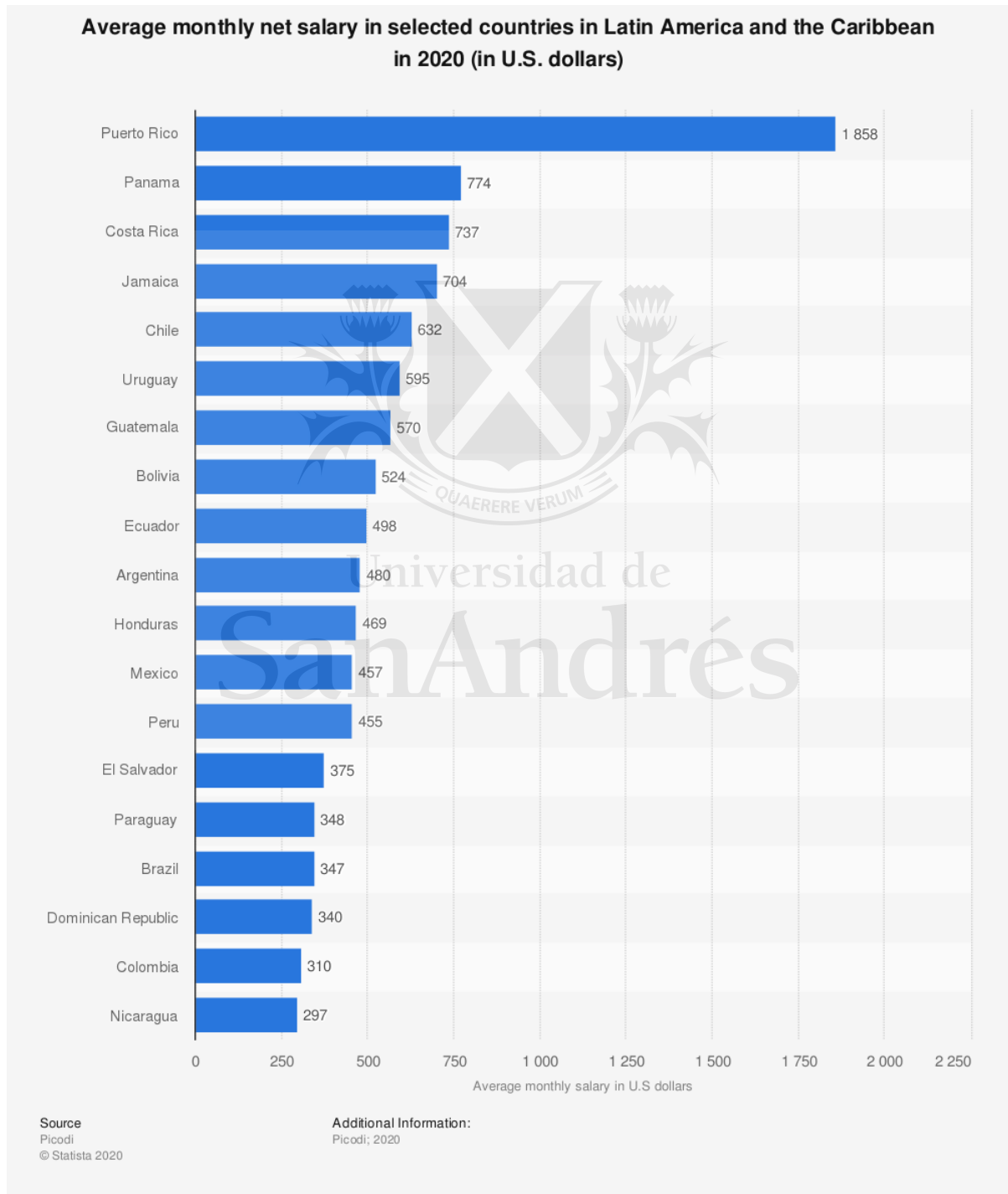
Sin embargo, en los países donde la televisión implica un costo alto respecto del salario promedio, la población es un tanto reticente a pagar. En la sección 2.4.2. del marco teórico, se evidencia la piratería como una de las principales consecuencias del alto costo de la TV.

Si se observa la media salarial de América Latina y México en el gráfico de la figura 4.4.2.c, queda a la luz el alto costo que representa una suscripción de TV premium.

No es de extrañar que, como revela el informe de Watson (2020), la piratería sea la alternativa más usual ante la imposibilidad de suscribir a múltiples plataformas. Pero es también interesante preguntarse si, la causa madre de la piratería es solo una cuestión de costo. Esto se desarrollará más en detalle en la sección siguiente.

Por lo que a este capítulo respecta, hay evidencia empírica suficiente para decir que el costo del servicio no significa una barrera de entrada. Por el contrario, es incluso más conveniente suscribir a más de una plataforma online que pagar por el servicio de TV tradicional.

Figura 4.4.2.c: Salario neto promedio en países de Latinoamérica

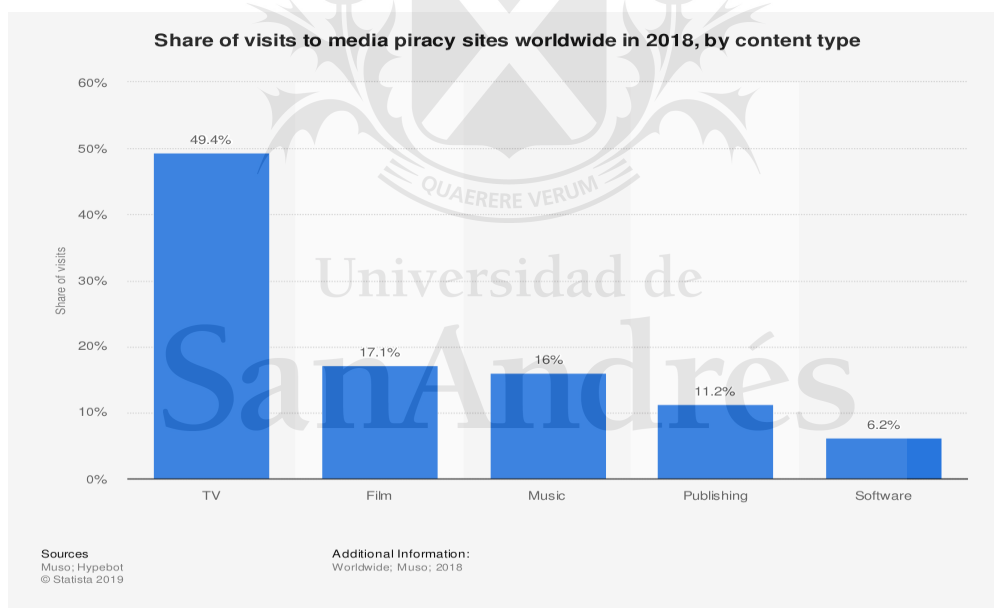


Fuente: Statista (2020)

#### 4.4.3. Piratería online

Poco se habla abiertamente del problema de la piratería de contenidos de video en la actualidad. Sin embargo, al explorar las estadísticas publicadas, es sorprendente la magnitud del problema en cuanto a pérdida de ingresos. La figura 4.4.3.a pone de manifiesto el problema, dejando ver que **la televisión y films sumados, representan el 66% de la piratería multimedia online.**

Figura 4.4.3.a: Distribución de la piratería en 2018, por tipo de contenido



Fuente: Statista (2019)

Como lo indican los números, dos tercios de la piratería online se deben a televisión y películas que los usuarios consumen por medios “no oficiales” o ilegales. Esta situación hace recordar la revolución provocada por Napster en los años ‘90 - 2000, cuando la fiebre de los mp3 invadió internet y el modelo de negocio discográfico se vio obligado a mutar.

Si bien no está en el ámbito de este estudio, cabe preguntarse entonces, ¿el problema de la piratería es una cuestión de costo? ¿es en realidad una cuestión de fragmentación? ¿por qué es un fenómeno tan adoptado?

Una probable razón puede ser que, a lo largo de los años, hemos incorporado el hecho de que la TV siempre fue “gratuita”. Recordemos que históricamente la televisión se transmitía por radiodifusión y, como en la radio, no había que pagar para mirar el programa de moda. Sin embargo, en este punto es importante recordar el principio de “Constancia Relativa” aplicado por McCombs (1992) al consumo de medios. Si la media general de gasto es del 5% del ingreso en los hogares de clase media, suena lógico que los contenidos a los que se deba acceder por encima de ese gasto, sean los más pirateados.

Es también un hecho que, siendo la TV un negocio de derechos de autor, el contenido tiene restricciones de acceso a determinados territorios. Esto provoca que ante la no disponibilidad de un contenido por motivos incluso ajenos a las plataformas, los usuarios se “tomen la libertad” de recurrir a “fuentes externas”.

No se debe olvidar lo examinado en la sección 4.3.1 sobre la fragmentación de contenidos. Gran parte de la fragmentación es provocada por problemas contractuales de exclusividad y de derechos de autor; problemas de los que el usuario poco o nada entiende pero, de todas maneras quiere acceder al contenido.

Dada la pérdida de facturación que genera el problema, varias iniciativas se han puesto en práctica para reducirlo, como el “Digital Rights Management” y la encriptación por diferentes medios, pero los resultados están a la vista y no son muy alentadores.

Al consultar las respuestas de los entrevistados, es sorprendente lo que Agustín Yoffe, productor, opina al respecto de la piratería: “[...] algunos creemos que por otro lado tiene un efecto de marketing gratis [...]”. Del mismo modo opina David Levy, más ligado a la tecnología, quien lo considera como un costo de difusión para su proyecto AmWatching.tv. En lo que todos parecen estar de acuerdo, es que el fenómeno será inevitable hasta que, como sugiere Pablo Viera, el contenido sea independiente de la plataforma (tal y como sucede hoy con la música), y ya no tenga sentido recurrir a medios ilegales.

## Conclusiones

De acuerdo a lo observado en la presente investigación, los avances tecnológicos y la digitalización masiva de los contenidos, fueron factores que determinaron el cambio en la cadena de valor. Al modificarse dicha cadena de valor, surgieron nuevos intereses y participantes del ecosistema, el cual se vio en la necesidad de re-configurarse y adaptarse a los cambios.

Como respuesta a las preguntas de investigación, todo indica que el viejo paradigma de distribución por cable está en caída y siendo sustituido por los servicios digitales, en cualquiera de sus formatos. A los datos estadísticos y los aportados por otros investigadores, se suman las opiniones de varios referentes de la industria para concluir que el futuro es digital y OTT.

Sin embargo, hay algunas trabas en el horizonte: La fragmentación de contenidos por exclusividad de derechos, la baja voluntad de pago por parte de los usuarios, y

**UdeSA**

**Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y de Telecomunicaciones  
2018/00**

*Daniel Tenzi*

---

las restricciones territoriales, parecen ser las principales causas de la piratería que ocasiona pérdidas millonarias en la industria.

El negocio de distribución de contenidos que transitó un camino muy parecido al de la televisión, es la industria discográfica. Ésta no sólo vivió un cataclismo casi idéntico con la llegada del mp3, sino que también sufrió la erosión de la piratería de forma muy agresiva. Ambas son industrias basadas en derechos de autor, ambas se iniciaron bajo el modelo de broadcast por radiodifusión, e incluso hasta se puede decir que hay cierto parecido entre las disquerías y los videoclubes. Ambas se han visto revolucionadas por los medios digitales, siendo el p2p (bittorrent) la mayor amenaza tanto para la música como para la TV. La música supo avanzar hacia un modelo de distribución por streaming en el que todos ganan. Solo queda ver si la TV y el Cine serán capaces de llegar al mismo lugar.

Gran parte de los entrevistados creen que el futuro será muy parecido al de Spotify, aunque reconocen que para eso aún falta bastante.

## Bibliografía

### Marco teórico

- \*Abreu, J., Nogueira, J., Becker, V., & Cardoso, B. (2017). Survey of Catch-up TV and other time-shift services: a comprehensive analysis and taxonomy of linear and nonlinear television. *Telecommunication Systems*, 64(1), 57–74.
- \*Aliloupour, N. P. (2016). *The Impact of Technology on the Entertainment Distribution Market: The Effects of Netflix and Hulu on Cable Revenue*.
- Baccarne, B., Evens, T., & Sschuurman, D. (2013). The Television Struggle: an Assessment of Over-the-Top Television Evolutions in a Cable Dominant Market. *MICT, Ghent University, Belgium*, 92(4), 43–61.
- \*Berman, S., & Kesterson-Townes, L. (2012). Connecting with the digital customer of the future. *Strategy & Leadership*, 40(6), 29–35. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1125526205/>
- \*Burroughs, B. (2019). House of Netflix: Streaming media and digital lore. *Popular Communication*, 17(1), 1-17.
- Chan-Olmsted, S. M., & Ha, L. S. (2003). Internet business models for broadcasters: How television stations perceive and integrate the Internet. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 47(4), 597-616.
- Crawford, J. E. (2016). Cutting the cord—a marketing case: An examination of changing TV viewership. *Atlantic Marketing Journal*, 5(2), 11.

- Evens, T., & Donders, K. (2016). Mergers and acquisitions in TV broadcasting and distribution: Challenges for competition, industrial and media policy. *Telematics and Informatics*, 33(2), 674–682.
- Honigsberg, P. J. (2001). The evolution and revolution of napster. *USFL Rev.*, 36, 473.
- \*Pandey, S., Choi, M. J., & Park, S. (2019). The Evolution of Over The Top (OTT): Standardization, Key Players and Challenges. *Majlesi Journal of Electrical Engineering*, 13(4), 81-87.
- Pardo, A. (2013). Digital Hollywood: How the Internet and Social Media are changing the movie business. In *Handbook of Social Media Management* (pp. 327-347). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of innovations*. Simon and Schuster.
- Shapiro, S. (2016). *Television: Innovation, Disruption, and the World's Most Powerful Medium*. New Amsterdam Media LLC.
- Stephens, Mitchell (February 6, 2015). "History of Television". [www.nyu.edu](http://www.nyu.edu). New York University. Retrieved February 6, 2015.
- Tefertiller, A. (2018). Media Substitution in Cable Cord-Cutting: The Adoption of Web-Streaming Television. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 62(3), 390–407.
- Tryon, C. (2015). TV got better: Netflix's original programming strategies and the on-demand television transition. *Media Industries Journal*, 2(2).



Waterman, D., Sherman, R., & Ji, S. W. (2013). The economics of online television: Industry development, aggregation, and “TV Everywhere.” *Telecommunications Policy*, 37(9), 725–736.

Watson, Amy (2018). Cable TV - Statistics & Facts: Cable TV in The US. Statista.com. Recuperado de: <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/topics/3359/cable-tv/>

Watson, Amy (2018). Media Piracy - Statistics & Facts: Media Piracy Worldwide. Statista.com. Recuperado de: <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/topics/3493/media-piracy/>

## Hallazgos

Cablevisión Flow. Puedes disfrutar de la TV en vivo, series, películas y mucho más desde cualquier dispositivo cuándo y dónde quieras. Recuperado de <https://cablevisionflow.com.ar/> y <https://web.flow.com.ar>

ClaroVideo. Tus series y películas favoritas. Recuperado de: <https://www.claro.com.ar/personas/servicios/entretenimiento/claro-video/>

De Groot, J. (2018). Digital Guardian. What is Digital Rights Management? Recuperado de: <https://digitalguardian.com/blog/what-digital-rights-management>

Disney Plus. El servicio de streaming de Disney, Pixar, Marvel, Star Wars y National Geographic. Recuperado de: <https://www.disneyplus.com>

Eluvio. Building the Content Internet. Recuperado de: <https://eluv.io/technology/>

Evens, T. (2014). Co-opetition of TV broadcasters in online video markets: a winning strategy?. *International Journal of Digital Television*, 5(1), 61-74.

HBO.com, The official site for HBO. Recuperado de: <https://www.hbo.com>

HBO Max. The new streaming platform which includes all your favorite shows and movies from HBO, Warner Bros. and so much more. Recuperado de: <https://www.hbomax.com>

Hulu: Stream TV and Movies Live and Online. Recuperado de: <https://www.hulu.com>

Katz, R. (2015). El ecosistema y la economía digital en América Latina. Fundación Telefónica.

Ku, R. S. R. (2002). The creative destruction of copyright: Napster and the new economics of digital technology. The University of Chicago Law Review, 263-324.

McCombs, Maxwell, & Nolan, Jack. (1992). The relative constancy approach to consumer spending for media. Journal of Media Economics, 5(2), 43-52.

Napoli, P. M. (2003). Audience economics: Media institutions and the audience marketplace. Columbia University Press.

Prime Video. Amazon. Recuperado de: <https://www.primevideo.com/>

Richardson, J. H. (2014). The Spotify paradox: How the creation of a compulsory license scheme for streaming on-demand music platforms can save the music industry. UCLA Ent. L. Rev., 22, 45.

Statista.com (2020). Global Internet Usage. Recuperado de: <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/study/12322/global-internet-usa-ge-statista-dossier/>

Statista.com (2020). Internet usage in Latin America. Recuperado de: <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/study/14147/internet-usage-in-latin-america-statista-dossier/>

Statista.com (2020). Share of visits to media piracy sites worldwide in 2018. Recuperado de:

**UdeSA**

**Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y de Telecomunicaciones  
2018/00**

*Daniel Tenzi*

---

<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/999711/media-piracy-site-visits-share-by-content/>

Statista.com (2020). Average monthly net salary in selected countries in Latin America and the Caribbean in 2020. Recuperado de: <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/950903/average-salary-latin-america-by-country-2020/>

Tefertiller, A. (2018). Media Substitution in Cable Cord-Cutting: The Adoption of Web-Streaming Television. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 62(3), 390-407.

Webster, J. G. (2005). Beneath the veneer of fragmentation: Television audience polarization in a multichannel world. *Journal of Communication*, 55(2), 366-382.



Universidad de  
**San Andrés**