



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



# Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

---

## ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

---

### PROYECTO TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

---

La Nueva Televisión: problemáticas y desafíos del negocio televisivo para la obtención de auspiciantes. El caso de los canales del grupo NBCUniversal en Latinoamérica en 2020.

---

AUTOR: IGNACIO CROCCO

TUTORAS: CECILIA MALOSETTI, LAURA SCARDAMAGLIA



## Resumen.

Las nuevas tendencias de consumo en entretenimiento plantean interrogantes sobre el futuro de la televisión. El objetivo del presente trabajo es identificar las estrategias que deben llevar adelante los canales de cable de Latinoamérica para seguir obteniendo ingresos publicitarios. Se busca entender si deben volcarse totalmente al negocio de las plataformas de transmisión a demanda o si será mejor plantear una estrategia diversificada.

La metodología plantea estudios exploratorios y descriptivos. Por un lado, se toman como caso de estudio los canales de cable de la empresa NBCUniversal en Latinoamérica entrevistando a dos de sus funcionarios como informantes clave. Por otro lado, se utilizan fuentes secundarias como los websites de los canales, diversas plataformas de la competencia y se recurre a estadística descriptiva para el análisis de datos.

El diagnóstico se instrumenta a partir de los tres objetivos específicos. En primer lugar, se busca conocer los desafíos planteados por las nuevas tecnologías. Se analizan las tendencias en el consumo de entretenimiento, la competencia por el tiempo de los consumidores, la distribución de la inversión de los anunciantes y las estrategias implementadas por la industria de la televisión. En segundo lugar, se realiza una descripción del grupo NBCUniversal para estudiar en mayor detalle el caso de sus canales. En tercer lugar, se plantean posibles tácticas que puedan ejecutar las señales de NBCUniversal, tanto para mantenerse vigentes como para realizar un posible viraje en el modelo comercial.

Los resultados arrojan que el consumo audiovisual a demanda y en múltiples pantallas, convive con un consumo televisivo tradicional. Existen contenidos que se visualizan preferentemente en plataformas a demanda, mientras que para determinados formatos prima la transmisión a través de la televisión lineal. A esto se suma la realidad heterogénea de América Latina, con una combinación de sectores sin acceso a internet y con tendencias de informalidad a la hora de realizar pagos online con tarjetas de crédito.

Como principal conclusión se afirma que todavía existe un negocio sólido para la industria de la televisión por cable. El concepto de nueva televisión invita a adoptar una



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



perspectiva de negocio dinámica y flexible, que combine opciones de transmisión de contenidos en vivo y a demanda. Un negocio que balancee la obtención de anunciantes y suscriptores, con productos que se adapten a cada poder adquisitivo y preferencia de consumo.

Palabras clave: televisión, anunciantes, entretenimiento, video on demand.



DICIEMBRE 2020

## Índice

1.Introducción.....	5
Justificación.....	5
Planteamiento del problema.....	5
Objetivos .....	8
Objetivos específicos .....	9
Metodologías y técnicas utilizadas .....	9
2.Marco Teórico.....	12
El consumidor actual .....	12
Ecosistema de medios .....	13
Procesos de adaptación .....	17
El negocio televisivo: la obtención de anunciantes. ....	18
3.Diagnóstico .....	22
3.1.Tendencias actuales del mercado del entretenimiento. ....	23
Tendencias de la industria del entretenimiento: consumo, suscripciones, anunciantes y covid-19. ....	23
Estrategias de las empresas de entretenimiento y cableoperadores .....	36
3.2.NBCUniversal. Estrategias para adaptarse a las nuevas tendencias y captar anunciantes en sus canales de cable de Latinoamérica. ....	41
El grupo NBCUniversal. ....	41
Operación en América Latina. ....	42
Perspectivas comerciales y desafíos coyunturales. ....	45
3.3.Análisis e interpretación de tendencias. Bases estratégicas para proponer un plan de acción comercial a NBCUniversal .....	48
¿Qué nos dicen realmente los datos? .....	48
Recomendaciones sobre planes de acción para el grupo NBCUniversal ....	52
4.Conclusiones y Perspectivas.....	57
5.Referencias bibliográficas.....	63
Anexo 1. Entrevistas.....	67



## 1. Introducción

### Justificación

La industria del entretenimiento, y en particular la televisión, siempre ha experimentado un proceso de adaptación ante la innovación tecnológica. La llegada de internet y su masificación mundial, las redes sociales y las plataformas de reproducción de contenidos, trajeron aparejadas nuevas tendencias en el comportamiento del consumidor. Al mismo tiempo, la nueva oferta de auspicios publicitarios digitales, con mayor exactitud en las mediciones, redefinieron la conformación de la pauta tradicional de los anunciantes. Entran nuevos jugadores a una competencia que solía contar solo con la TV, la radio y los medios gráficos como sus principales protagonistas. Una vez más, la televisión debió adaptarse, traducéndose en nuevos desafíos e interrogantes que siguen replanteando su negocio en la actualidad.

La problemática abordada en este trabajo es pertinente, relevante y necesaria para el estudio del marketing por dos motivos centrales. Desde un punto de vista sociológico, la incorporación de las nuevas tecnologías responde a un cambio en el consumo, donde la interactividad, la instantaneidad y la personalización poseen un rol cada vez más central. Desde un punto de vista económico, la adaptación de la industria dio lugar a diferentes formas de plantear el negocio televisivo. Las compañías deben introducir nuevas opciones y plataformas para distribuir sus contenidos y obtener anunciantes.

### Planteamiento del tema/problema

El consumo televisivo, sin remontarse mucho tiempo atrás, se circunscribía a la pantalla. El televidente jugaba un rol receptivo ante los contenidos que transmitía su TV. No obstante, aunque el nivel de interacción aumentó gracias al envío de cartas, la participación en concursos, el voto telefónico y los *reality shows*, la experiencia de consumo fue siempre similar. En estos mismos términos, la venta de espacios publicitarios también se



circunscribía a la pantalla. Esto incluye la pauta tradicional en las tandas, como los formatos especiales dentro de cada show o programa.

Con el auge de internet, la instalación masiva de las redes sociales y las plataformas de streaming, se produce un nuevo paradigma tanto para los televidentes como para los tres jugadores principales de la industria televisiva: canales, cableoperadores y anunciantes. En este punto es donde se centra el problema de la presente investigación y se identifica el concepto de “Nueva Televisión”.

Dado este escenario, las grandes empresas de entretenimiento, dueñas de los canales tanto de aire como de cable, enfrentan el desafío de repensar su negocio. Deberán adaptarse a las nuevas formas transmedia en el consumo de entretenimiento, que trasciende al aparato que le dio el nombre a la industria. La oferta de contenidos y de opciones para auspiciantes no deben reducirse a una sola pantalla. Se presentan nuevos retos para distribuir y comercializar el contenido, siendo de gran importancia la búsqueda de soluciones creativas para integrar las marcas de sus clientes de forma más novedosa que la tradicional venta de segundos en pantalla.

Los cableoperadores o cableros, compañías que distribuyen las señales y les proporcionan el lugar en la pantalla, se ven afectados de la misma forma. Su evolución repercute de manera directa en el rol de los canales y las estrategias que deben emprender. Desde hace unos años desarrollaron sus propias plataformas, compitiendo con Netflix, Prime Video y otras opciones de streaming. La relación entre canales y sus distribuidores se encuentra en un momento bisagra. Siguen necesitando de ellos para tener presencia en TV lineal y bajo demanda. Asimismo, la posibilidad de que los grandes grupos televisivos lancen sus propias plataformas pone en duda el rol de los cableros. Podrán terminar siendo el núcleo de todas las aplicaciones de streaming sumado al servicio de cable, o bien ser un competidor más que produce y compra contenidos.

Los anunciantes, principales clientes de los canales, cuentan desde hace tiempo con nuevas opciones para destinar su pauta publicitaria. Gracias a la multiplicidad de pantallas,



los grandes grupos de medios digitales como Facebook y Google ofrecen opciones de avisos. Estos brindan una amplia cobertura, formatos audiovisuales, la posibilidad de un alcance que supera al rating, medición censitaria y segmentaciones cuantitativas y cualitativas. Dichos medios, junto con las nuevas plataformas de streaming, constituyen los espacios donde los consumidores pasan más tiempo reproduciendo contenidos de video. Estos últimos no son más que historias, donde ya no importan el formato, medio o duración. La televisión, perdió el monopolio de mostrar relatos audiovisuales y generar empatía desde una pantalla.

De acuerdo con las últimas mediciones para Latinoamérica, la pauta en televisión continúa siendo más alta que la digital. Sin embargo, la inversión digital crece sostenidamente mientras que los presupuestos destinados a la TV son siempre inferiores al año anterior (Statista, 2020f). Una tendencia similar sucede en la preferencia por el consumo de TV en plataformas digitales. Aunque lidera la pantalla tradicional, la misma decrece cada año en detrimento del consumo en otros dispositivos (Zenith, 2019). No en vano las plataformas como Netflix aumentan su penetración y se expanden sostenidamente. Comienzan a desembarcar nuevos competidores como Disney+, las mismas compañías televisivas presentan sus plataformas de streaming al igual que las ya existentes de los Cableoperadores. Estos cambios dan mucho que pensar sobre el futuro de la televisión tal y como la conocemos. La misma industria está dando las primeras señales, siendo incierto el rumbo que tomarán sus principales jugadores.

El año 2020 inauguró un escenario global impensado que afectó todos los ámbitos de la vida y tuvo un impacto directo en la mayoría de las industrias. El mundo del entretenimiento no estuvo exento. La pandemia por covid-19 obligó a detener actividades económicas y a dictar medidas de confinamiento social en prácticamente todos los países del mundo. Los primeros análisis sobre su repercusión son ambiguos. Desde el punto de vista de la oferta, la industria vio afectada la producción de contenidos originales. Desde el enfoque de la demanda, el rating en la TV por cable aumentó a la par de las horas de consumo de plataformas de streaming. Es importante esperar y analizar los meses venideros para entender si la situación desencadenada por covid-19 produce una nueva configuración para el negocio de la televisión o si simplemente aceleró las tendencias que ya se venían gestando.



Estos análisis preliminares de tendencias se profundizarán en la etapa de diagnóstico del presente trabajo. No obstante, permiten plantear la principal pregunta disparadora de la investigación. ¿Podrán los canales de televisión por cable seguir obteniendo ingresos iguales o superiores por pauta publicitaria? Esto despierta otros interrogantes que el presente trabajo buscará responder o al menos iluminar: ¿tiene futuro la televisión como la conocemos hoy en día? ¿existe una amenaza real o es simplemente un nuevo estadio para adaptar el negocio? Aunque aumente la penetración de la TV por cable ¿es posible que sus usuarios se suscriban para tener las plataformas bajo demanda o por el decodificador digital convertir su pantalla en smart TV?

Para responder a estos interrogantes, se desarrolla un estudio de caso para tener un mayor entendimiento de la temática y poder obtener conclusiones que resulten en planes concretos de acción. Se analizarán los canales de cable que posee el grupo NBCUniversal en Latinoamérica: Universal TV, E!, Studio, Syfy y Telemundo Internacional. Se espera que tanto el desarrollo, el análisis y las conclusiones planteadas aporten: mayor claridad para que las empresas de entretenimiento pueda adaptarse exitosamente a las nuevas tendencias de consumo y tecnologías; que las marcas encuentren nuevas formas de llegar a sus consumidores a través de la pauta televisiva; y que todo interesado en el tema encuentre herramientas que permita explotar las nuevas tecnologías y aprovechar sus beneficios para publicar sus contenidos y hacer del entretenimiento un proceso integrador, recíproco e interactivo.

## Objetivos

El objetivo general del trabajo consiste en indagar sobre las nuevas opciones de venta que deben ofrecer los canales tradicionales de televisión para mantener los negocios con sus anunciantes y continuar siendo socios en la construcción de valor.





## Objetivos específicos

Para poder llevarlo adelante, se tomarán como caso de estudio los canales de cable de la empresa NBCUniversal en Latinoamérica. A partir de este análisis representativo, se desprenden tres objetivos específicos:

- Describir los desafíos planteados por las nuevas tecnologías y cómo se adaptan los canales en función de la competencia para obtener anunciantes.
- Analizar las estrategias actuales en ventas publicitarias de las señales de cable de NBCUniversal.
- Proponer un plan de acción para que la empresa pueda adaptarse a las nuevas tendencias y tener un porfolio comercial más amplio.

## Metodologías y técnicas utilizadas

Para cumplimentar los objetivos propuestos, se llevó a cabo un estudio exploratorio con fines descriptivos. El diseño fue no experimental y se basó en un estudio de caso. Los métodos desplegados son los habituales para los estudios sociales, combinando distintas actividades tendientes a abordar diversas aristas de un objeto complejo (Hernández Sampieri et al., 2010)

Entre las acciones propuestas se realizaron entrevistas abiertas a dos ejecutivos de NBCUniversal que ejercen funciones actuales en áreas de marketing y digital.



Tabla 1

*Funcionarios entrevistados*

Nº Participante	Descripción
1	Se desempeña en el área de marketing para una de las regiones más grandes de América Latina.
2	Se desempeña en el área de servicios y comunicación digital, ejecutando campañas de comunicación y ventas de los 5 canales del grupo.

Funciones de los empleados de NBCUniversal entrevistados para el estudio de caso.

Tabla 2

*Listado de preguntas.*

Nº Pregunta	Enunciado
1	¿Cuál considera que es el indicador más valorado por sus clientes al comprar pauta en televisión?
2	En su empresa, ¿Qué espacios o acciones publicitarias se comercializan? ¿Cuál es el más vendido? ¿Por qué cree que es así?
3	¿La oferta de plataformas VOD afectó las ventas de espacios o acciones publicitarias en su empresa? ¿Cómo?
4	Ante los cambios en la industria del entretenimiento, ¿Qué estrategias desarrolla su empresa para mantener o aumentar las ventas de espacios y acciones publicitarias?
5	¿Cómo cree que será la coexistencia de los canales de televisión por cable y las plataformas VOD?
6	En relación con la pandemia por covid-19, ¿Se vio afectado el rating de los canales de televisión de su empresa? ¿Los contenidos pudieron adquirirse con normalidad? ¿Se modificaron las ventas publicitarias?

Los participantes prestaron colaboración de manera voluntaria. Las acciones de esta metodología no interfirieron en el normal cumplimiento de sus labores. Toda la información se trató de manera confidencial y los datos personales fueron codificados. Se aplicó un cuestionario escrito de 6 preguntas.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Las preguntas del cuestionario se estructuraron en base a las distintas categorías: las preguntas 1 y 2 hacen foco en los indicadores comerciales, de la pregunta 3 a la 5 se indaga en las plataformas VOD, la pregunta 6 busca entender las consecuencias de la pandemia por covid-19. Esto, permitió realizar un análisis pormenorizado.

También se utilizaron fuentes secundarias como websites de los canales del grupo NBCUniversal, sitios y plataformas de la competencia y la herramienta que nuclea estadísticas llamada Statista. Todas ellas dieron cuenta de las nuevas tendencias en el consumo de entretenimiento y el comportamiento de la competencia. Este análisis documental permitió conocer en mayor profundidad las tendencias del mercado y los cambios que experimenta la industria de la televisión. En consecuencia, esta metodología logra discriminar las estrategias actuales de los canales de tv de las de los nuevos actores de la televisión a demanda: los Cableoperadores y servicios de streaming. Asimismo, aportó información sobre quiénes son los competidores a la hora de producir contenidos y obtener el tiempo de los consumidores en las distintas pantallas.



## 2. Marco teórico

### El consumidor actual

La definición del tipo de consumidor actual es el paso inicial para comprender cómo repercute en la industria del entretenimiento. A lo largo de todo el trabajo el comportamiento del consumidor será concebido como el conjunto de procesos continuos que intervienen desde la elección, hasta el uso y desecho de productos e ideas para satisfacer determinadas necesidades o deseos. (Solomon, 2008, p.7). En este sentido, puede verse cómo la relación con los productos de consumo se produce desde el lado del deseo, permitiendo definirse e identificarse a cada sujeto como tal a partir de su relación con estos objetos o ideas.

Este último punto permite ahondar en la percepción del marketing que se trabajará en esta investigación. Dada la naturaleza del comportamiento que poseen los consumidores, las marcas deben vincularse con ellos a través de la generación de valor, siendo esta la principal función de la mercadotecnia. Es a partir de estos procesos de creación de valor donde los productos e ideas se vinculan con las personas desde sus aspectos más profundos, siendo parte de su historia y de procesos de formación de su identidad en sí y para vincularse con otros.

En contraposición a la visión estructural, donde el marketing es una herramienta para determinar y moldear las decisiones de las personas de forma unilateral, debe reconocerse el poder de agenciación propio de los consumidores. De esta manera la relación debe entenderse de forma recíproca donde existe una influencia del mercado hacia las decisiones de las personas, pero lo mismo sucede a la inversa (Cherrier y Murray, 2004, p.522). Por esto mismo las marcas establecen constantemente estrategias para llegar a sus consumidores. Esto se lleva a cabo a través planes de acción en los que ellos mismos sean parte de la construcción de la marca para que se establezca una relación bilateral y duradera.

Siguiendo con esta línea de argumentación, las innovaciones tecnológicas, la web 2.0 y el auge de las redes sociales están dando cuenta de un consumidor cada vez más activo



tanto en la construcción de valor como en la producción. La relación entre los consumidores y las marcas comienzan a ser horizontales (Alonso y Arébalos, 2009, p.17). En otras palabras, internet permite un diálogo directo y contante entre ambas partes, profundizándose la importancia de involucrarse cada vez más con los consumidores siendo parte de su historia.

Actualmente se comienza a hablar de prosumidor, ya que con la tecnología electrónica los consumidores son al mismo tiempo productores y consumidores de sus contenidos (Piscitelli, 2009). Existen cada vez más software gratuitos y herramientas que facilitan la generación de contenidos propios. Esto puede difundirse y promocionarse fácilmente por internet, llegando a competir con grandes producciones por el tiempo y atención que prestan los usuarios mientras navegan por la red.

En este escenario es donde debe circunscribirse el estado actual de la nueva televisión. Con el alcance cada vez más masivo de internet, las horas de uso las redes sociales aumentan con respecto al tiempo dedicado frente a la pantalla. Como se describió anteriormente, este contexto obliga a replantear y adaptar el negocio tradicional de las cadenas de televisión. Al igual que cualquier empresa, deberán entender el comportamiento de las audiencias y las nuevas formas de consumir entretenimiento. Remarcando el papel de agenciación que poseen todos los sujetos, los medios evolucionan por una selección humana, donde el que mejor evoluciona es el que mejor se adapte a las necesidades de los hombres (Islas-Carmona, 2008, p.31).

## **Ecosistema de medios**

Para contextualizar el presente estudio, se definirá a continuación el ecosistema actual de la industria del entretenimiento. Se darán a conocer los actores y los términos con los que suelen definirse a las modalidades de transmisión.

Una realidad que modificó la industria se basa en un cambio trascendental y verificable en la cotidianidad de la gente. Lo que antes se veía solamente en un televisor ahora puede consumirse en múltiples pantallas: computadoras de escritorio, notebooks,



tablets y teléfonos móviles. El avance tecnológico en conectividad y dispositivos dio nacimiento a una multiplicidad de jugadores que se superponen y compiten entre sí. Con presencia en diferentes países de la región, los principales actores del negocio televisivo diversifican continuamente su oferta comercial para adaptarse a las tendencias en el consumo. Ofrecen una amplia opción en modalidades de transmisión y reproducción de los contenidos para así poder seguir obteniendo auspiciantes.

Los contenidos audiovisuales llegan generalmente a los espectadores a través de los canales o señales de televisión. Son propiedad de distintos grupos nacionales e internacionales como Viacom CBS, Disney, Discovery Networks, NBCUniversal, AMC Networks o WarnerMedia. Hay una multiplicidad de dichas señales. Cada una posee una identidad de marca con un posicionamiento que determina su tono de comunicación, línea editorial y la temática de sus contenidos. Estos pueden ser películas, documentales, series, deportes, noticias, entre otros. Los canales de aire son generalmente de acceso gratuito, propios de cada país y poseen una oferta variada en el tipo de programación. En Argentina podrían mencionarse TELEFE, El Trece o Canal 9. Por otro lado, los canales de cable suelen contar con una temática particular, pueden estar presentes en múltiples países y llegan generalmente a los espectadores a través de cableoperadores o cableros. Dentro de los principales canales de cable se pueden nombrar FOX Channel, UniversalTV, Discovery, NatGeo, entre otros.

Estas empresas distribuidoras de TV también se conocen en inglés como *MSOs* o como afiliados dentro de la industria televisiva. Conforman los que en inglés se conoce como *MVPD (multichannel video programming distributor)*. Las más conocidas en la región son Direct TV, Cablevisión, Dish y Movistar. Asimismo, estas compañías son quienes también, en la gran mayoría de los casos, proveen el servicio de telefonía y conexión a internet. Los canales suben su programación y tandas publicitarias a los distintos sistemas para luego habilitar la señal que toman los cableoperadores. Estos la distribuyen a través de dos modalidades: satélite y cable (por fibra óptica o cable coaxial).



Ya sea por aire o por cable, esta forma de transmisión se conoce como televisión lineal. Se caracteriza por consumirse en el mismo momento que es emitida. Cuando el espectador enciende su dispositivo de TV, debe ver lo que se está transmitiendo en los diferentes canales. No obstante, y como predecesor de lo que luego cambiaría la industria, los cableoperadores comenzaron a introducir opciones más avanzadas con la incorporación de decodificadores. Estos, también conocidos como *STB (set top box)* poco a poco introdujeron funcionalidades que hicieron más interactiva la experiencia de televisión lineal. La tecnología *DVR (digital video recorder)* posibilitó funciones básicas de grabar, avanzar y retroceder.

Adentrados en la primera década del siglo XXI, los canales de televisión perdieron el monopolio de los contenidos audiovisuales. Cualquier contenido producido y subido a internet, puede convertirse en una historia interesante para cualquier consumidor. Ellos mismos, en tanto prosumidores, se convierten en generadores de contenidos que comparten en sus redes y pueden llegar a recibir millones de reproducciones. El tiempo destinado a esas visualizaciones es tiempo que no se dedica a ver la televisión lineal, o bien sucede al mismo tiempo. Esto es conocido como *second screen* o segunda pantalla, dado que el entretenimiento comenzó a consumirse de manera transmedia.

La industria del entretenimiento, dando respuesta a este fenómeno, introdujo sistemas de transmisión libre. Se conocen también por las siglas *OTT (over-the-top)*. Los contenidos se transmiten libremente a través de internet sin intermediación o control de un cableoperador. Las tecnologías clasificadas como *OTT* permiten que el consumidor elija qué contenido quiere ver en el momento deseado.

Con el surgimiento de nuevos dispositivos y al acceso cada vez mayor a internet, nacieron las empresas y plataformas de *VOD (video bajo demanda)*. La más conocida y paradigmática en el mercado fue Netflix. Estas se caracterizan por los servicios de streaming. Tecnológicamente permiten dos interfaces dado que el acceso puede ser a través de un website o descargándose una aplicación para los distintos dispositivos móviles. Los Smart TV ya suelen tener la aplicación disponible dentro de sus tiendas o *stores* para acceder de



forma simple y directa desde el mismo dispositivo. Dentro del universo *VOD* pueden encontrarse diferentes maneras de comercializar y rentabilizar el negocio.

- Los servicios de streaming por suscripción o *SVOD* (*subscription video bajo demanda*) son aquellos que se caracterizan por el pago mensual mediante el que se habilitan todos los contenidos. El más conocido es Netflix, pero también entran dentro de esta categoría empresas como Flow, Prime Video o Disney+.
- El modelo transaccional o *TVOD* (*transactional video bajo demanda*) habilita solamente los contenidos puntuales que se pagan o rentan como es el caso de iTunes.
- El tercer modelo de servicio de streaming corresponde a los servicios Premium o *PVOD* (*premium video bajo demanda*). Estos se encuentran más centrados en películas ya que permiten consumir contenido cinematográfico que se está transmitiendo en cines o en una primera ventana luego del estreno en las salas.
- Por último, existe una categoría gratuita de streaming bajo demanda. Los sistemas de videos con avisos o *AVOD* (*advertising video bajo demanda*), son aquellos que contienen pauta publicitaria al inicio y /o durante el contenido. Son muy usuales en los website de canales de televisión donde puede verse la programación ya transmitida o también llamada de *catchup* (*puesta al día*). También encontramos esta modalidad en la versión gratuita de YouTube.

Dentro de las variantes de *OTT* surgen los llamados *MVPD virtuales*. Ofrecen la posibilidad de consumir múltiples canales de televisión. A diferencia de los *MVPDs* tradicionales o cableoperadores, la transmisión de los contenidos se realiza a través de internet. Cumplen con las funciones principales de un *DVR* en cuanto a selección, reproducción, repetición y grabación de contenidos. Se le suman también propiedades exclusivas, adquiridas u originales, para consumirse con la lógica de cualquier *VOD*. PlayStation Vue, Hulu TV, Sling TV y YouTube TV son algunos de los servicios bajo esta modalidad.





## Procesos de adaptación

Este ecosistema y entramado de tecnologías se complejiza aún más al desdibujar las barreras tradicionales y funciones que tenían las empresas de entretenimiento y los cableoperadores. En la última década se dieron tres procesos de adaptación a las nuevas tecnologías y tendencias en el consumo. Gracias a esto se mantuvo cierto equilibrio entre los jugadores de la industria y se buscó competir de alguna manera con empresas como Netflix.

En primer lugar, los canales optimizaron sus websites para transmitir contenidos. Estos sitios suelen tener solamente derechos de *catchup*. Esto significa una ventana limitada de transmisión sobre los contenidos que ya se adquirieron para lineal. La razón detrás de esto se debe a los acuerdos vigentes con los cableoperadores. Las señales no pueden brindar contenidos gratuitos cuando los suscriptores deberían pagar a la empresa de cable para poder verlos.

En segundo lugar, los cableoperadores lanzaron sus plataformas propias de streaming bajo demanda. Funcionan de la misma manera que un SVOD tras el pago de la suscripción. Los canales de televisión les brindan contenidos a través de acuerdos comerciales. Las más conocidas son Flow o Telecentro Play. En ellas pueden verse programas o películas que se transmiten en la modalidad lineal es los diferentes canales.

En tercer lugar, los canales comenzaron a desarrollar sus propias plataformas VOD. En una primera fase, estas plataformas propias se desarrollaron para los canales Premium. Para poder acceder estos servicios de streaming, podía hacerse solamente con el usuario y número de cliente del propio cable operador. Los ejemplos más tradicionales fueron las aplicaciones de HBO GO y FOX Play. Esto mantuvo el balance en la relación comercial de ambos actores.

En los últimos años, estos tres escenarios de equilibrio entre los actores comenzaron a quebrarse. Se gestaron las plataformas VOD de los principales grupos de entretenimiento para comercializarse de forma autónoma a los cableros. En paralelo, estos últimos comenzaron a producir contenido original para sus plataformas bajo demanda, sin depender



de las propiedades que les brindan los canales. En el diagnóstico trataremos de descifrar qué sucederá con los canales al lanzarse formalmente las mencionadas plataformas pertenecientes a los grupos de los que forman parte. Trataremos de analizar si las empresas de entretenimiento los mantendrán con vida y si hay chances de que sigan siendo rentables obteniendo auspiciantes. Se verá si la televisión lineal tiene los días contados o si convierte en una pieza complementaria del negocio.

Los interrogantes que traen estos escenarios se analizarán en el diagnóstico de este trabajo. No obstante, dan pie para el próximo apartado, ya que todos estos movimientos en la industria suceden por la única razón de retener las horas de visualización del consumidor para obtener anunciantes.

### **El negocio televisivo: la obtención de anunciantes.**

Ahora bien, los canales de televisión necesitan ingresos a través de pauta publicitaria para generar ganancias. Las empresas dueñas de las señales de tv deben demostrar a los anunciantes que su oferta de contenidos es lo suficientemente atractiva como para captar y retener espectadores. Esto se traduce en métricas que respalden el tiempo que los televidentes pasan delante de la pantalla consumiendo las propiedades del canal. La unidad de medida más tradicional es el rating.

Este indicador es el que tradicionalmente marcó la balanza para definir la pauta publicitaria de las empresas para comunicar sus productos o servicios. Desde su surgimiento y especialmente a partir de su masificación, la televisión ocupó el primer puesto en el reparto de la inversión. Fue siempre el medio donde más tiempo pasaban los consumidores, con la facilidad de generar mayor empatía y conexión con las marcas a través de formatos audiovisuales.

Dentro de la multiplicidad de auspicios podemos identificar dos grandes tipos. En primer lugar, están los anuncios que se reproducen en la tanda. Estos espacios también



conocidos como cortes se distribuyen entre los bloques de programación. En dichos segmentos se reproducen las distintas publicidades, spots o películas de las marcas que pagaron por una determinada cantidad de minutos en pantalla. La distribución de esos anuncios se realiza en base a lo negociado. El precio por el espacio aumentará dependiendo la frecuencia y el horario de mayor o menor rating. También afecta el valor el estar pegado al espacio del contenido del canal. Aquí juega un rol central la agencia de medios, que controla la pauta de las grandes marcas, negociando con los principales actores el valor por el segundo de aire.

Un segundo tipo de auspicios corresponde a los que se insertan durante la misma programación. Aquí las marcas se integran de múltiples formas a los contenidos del canal. Pueden auspiciar un bloque de contenidos, vestir a los conductores de un programa de espectáculos, aparecer como parte de la historia de los protagonistas de una serie o incluso ser recomendada por el conductor de un show en vivo. Este tipo de pauta es mucho más costosa ya que se tiende a evitar el zapping en comparación al momento de los cortes.

Cualquiera sea el tipo de patrocinio, el área de ventas publicitarias o *adsales* de los canales debe trabajar junto a los departamentos de programación y de marketing. Deberán ser lo suficientemente creativos y generar las opciones más atractivas para captar los presupuestos de las marcas. La variable del rating es central, pero se complementa con el posicionamiento general del canal. Una señal puede no tener el mayor de los ratings, pero sus contenidos pueden ser relevante para que una marca se posicione dentro del target que elige a determinado contenido o se ve representado por una determinada figura.

El avance tecnológico y la masificación de internet trajeron aparejados nuevos competidores. Los consumidores pasan tiempo interactuando con otras pantallas y decidiendo activamente sobre qué consumir y cuándo realizarlo. Los anunciantes buscarán mostrar sus productos donde se garantice mayor atención de la audiencia. Esto se relaciona con la multiplicidad de actores y modos de transmisión que los mismos ofrecen de manera superpuesta. En términos de pauta publicitaria, se abrieron tres aspectos que representaron un cambio para los canales.



El primer aspecto hace referencia al rol que cumplen las redes sociales. Desde su nacimiento, las personas comenzaron a pasar mucho más tiempo en sus redes sociales, compartiendo contenidos y dialogando de cerca con las marcas. Estos espacios de comunidad comenzaron a ser vendibles. La pauta digital, a diferencia del rating, es censitaria y permite segmentar audiencias con altos niveles de exactitud. Es posible encontrar a los consumidores indicados en el lugar preciso. Además, cualquier modificación en el aviso puede realizarse de manera inmediata, con una monitorización simple y en tiempo real. Desde hace más de una década, las señales comenzaron a tener sus redes sociales, expandiendo la experiencia de la pantalla. Los contenidos de estos perfiles no se basan solamente en la programación en pantalla, también se vinculan con la promesa de marca y posicionamiento general que posee el canal.

El segundo aspecto se vincula con la introducción de tecnologías OTT. Los sitios web de los canales introducen la posibilidad de reproducir contenidos, desde capítulos enteros hasta webisodios o material exclusivo. Estos espacios de reproducción pueden incluir pauta publicitaria antes o durante la reproducción de las propiedades. Como se mencionó anteriormente, sólo puede accederse a una cantidad limitada de propiedades y por un tiempo específico.

El tercer aspecto, también relacionado con las plataformas VOD. Esto se abre en dos tipos a los que ya se hizo referencia al describir los procesos de transformación de los actores. En primer lugar, las señales brindan programación para las plataformas bajo demanda que poseen los propios cableoperadores. Aquí también puede incluirse pauta publicitaria. En segundo lugar, las compañías de entretenimiento, dueñas de los canales, están lanzando sus propias plataformas VOD para comercializarse a través de suscripciones.

Con estos tres aspectos, cronológicamente recientes, se dio inicio a una nueva etapa en las ventas publicitarias. Se pone a disposición de las marcas la posibilidad de brindar a los consumidores un sinnúmero de experiencias transmedia, donde se entrecruzan la pantalla, las redes sociales del canal y las plataformas de streaming propias o de los cableros.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



El rating se complementa de esta forma con las métricas propias de los medios digitales: alcance, frecuencia, visualizaciones, nivel de interacción, etc.



### 3- Diagnóstico

En esta sección se presenta un análisis que responde a cada uno de los objetivos planteados, haciendo un recorrido desde lo general a lo particular. Las decisiones metodológicas permiten realizar un diagnóstico que aporte al entendimiento de la problemática.

En primer lugar, se buscarán conocer los desafíos planteados por las nuevas tecnologías. Se propone el estudio de las principales tendencias en el consumo de entretenimiento, la competencia por el tiempo de los consumidores, la distribución de la inversión de los anunciantes y las estrategias llevadas adelante por la industria de la televisión por cable en Latinoamérica.

En segundo lugar, se realizará una descripción del grupo NBCUniversal para estudiar en mayor detalle el caso de sus canales de cable en la región. Se busca conocer su estrategia actual y utilizarlo como caso práctico para entender cómo se ubica y reacciona ante el contexto definido en el punto anterior. Esto ayudará a conocer, en detalle, las prácticas que realiza una compañía de estas características ante las problemáticas que afronta la industria.

En tercer lugar, se bosquejarán las primeras conclusiones sobre los puntos anteriores. Se buscará entender las perspectivas de negocio y si existe una amenaza real de pérdida de anunciantes, evaluando si es posible adaptarse o si será menester reinventarse. A partir del caso estudiado se plantarán posibles estrategias que podrán afrontar las señales de NBCUniversal, tanto para mantenerse o bien realizar un posible viraje en el modelo comercial.



### **3- 1. Tendencias actuales del mercado del entretenimiento.**

La situación actual del mercado del entretenimiento y su impacto en los canales de cable se analizará desde dos ejes. Primero se exhibirán las principales estadísticas de la industria en cuanto al consumo audiovisual, las fluctuaciones en las suscripciones, la pauta publicitaria y el impacto del covid-19. Luego, se hará un recorrido por las estrategias ejecutadas por las principales empresas de entretenimiento y cableoperadores.

#### **Tendencias de la industria del entretenimiento: consumo, suscripciones, anunciantes y covid-19.**

Como se argumentó en el marco teórico, estamos en la era de un consumidor empoderado. Son las personas las que eligen cómo usar su tiempo, qué ver, cuándo y con qué dispositivo. El consumo es un acto que se ejecuta cuando lo decida cada persona, incluso cuando se hacen otras cosas en simultáneo.

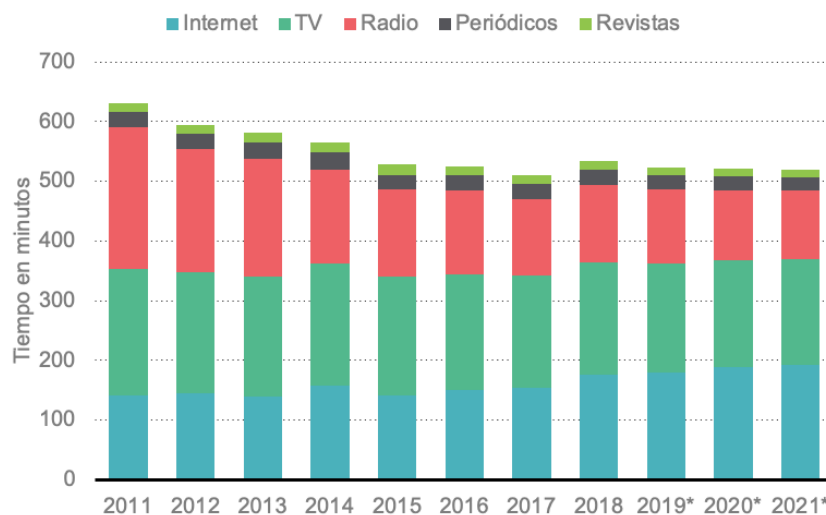
El prosumidor del que se habló anteriormente no es más que un consumidor que a su vez crea y comparte contenido. Es más, ya no visualiza solamente contenidos desarrollados por los grandes estudios o productoras. Cada vez más se visualizan videos producidos y compartidos por otros consumidores.

En este contexto, se indagaron sobre las métricas que dan cuenta de las formas del consumo audiovisual. Conocer estas tendencias serán la base para entender qué sucede con la televisión. La figura 1 muestra la evolución de los minutos per cápita de los latinoamericanos según el tipo de medio. Progresivamente fue aumentando la incidencia de internet. Las proyecciones para 2021 indican que un promedio de 194 minutos dedicados a internet y 174 a la televisión, seguidos muy lejos por 115 minutos destinados a la radio, 23 a los periódicos y 10 a las revistas (Zenith, 2019).



**Figura 1**

*América Latina: tiempo dedicado a los medios 2011-2021, por tipo medio.*



Nota: Tomado de “Media Consumption Forecast” [Gráfico], por Zenith, 2019. Recuperado de <https://www.zenithmedia.com/product/media-consumption-forecasts-2019/>

Al indagar sobre el tipo de consumo digital, la figura 2 refleja la preferencia de los videos por sobre otros contenidos. Puede verse cómo los videos producidos por otros usuarios ocupan un porcentaje alto de visualización, aunque los videos profesionales o de mayor producción siguen siendo los favoritos en los latinoamericanos (HubSpot, 2019).

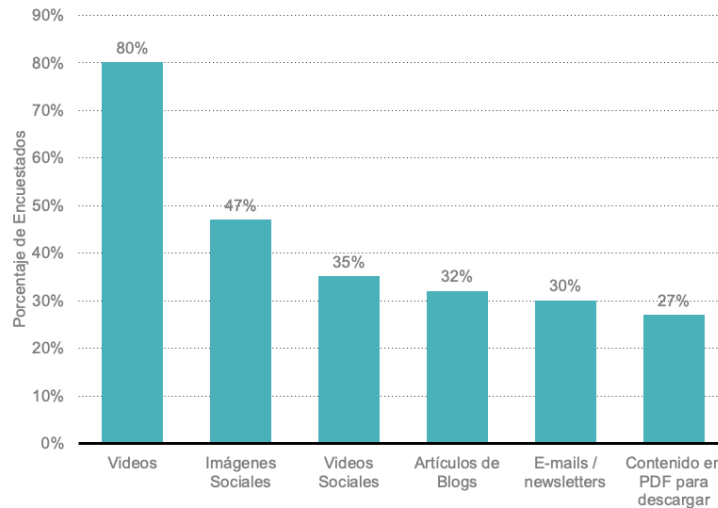
Por más que la televisión pierda horas de consumo frente a internet, los contenidos audiovisuales y de entretenimiento lideran las preferencias de los consumidores. Esta información lleva a preguntarse qué sucede con la penetración de la TV paga en la región. La figura 3 muestra que el sector vivió una baja de suscriptores del año 2019 al 2020. No obstante, proyecta una leve recuperación hacia el 2025 manteniéndose en niveles similares año tras año (Statista, 2020a).

Analizando las suscripciones de OTT, la figura 4 evidencia una clara tendencia en el aumento de la suscripción a los servicios pagos de VOD, con un salto marcado de 2018 a su proyección de 2024 (Statista, 2020b).



**Figura 2**

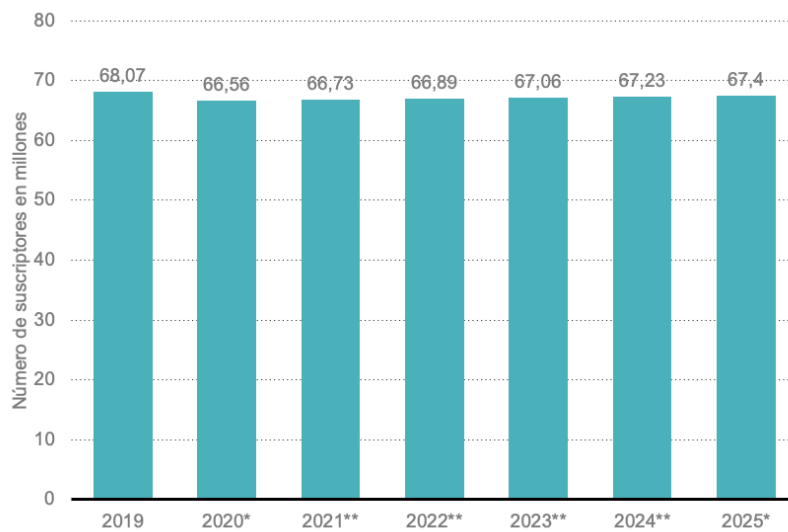
*Tipo de contenido de Marketing Digital preferido por consumidores de Colombia y México en 2019.*



Nota: Tomado de “Latin America: most preferred types of digital marketing content 2019”, de HubSpot, 2019. Recuperado de [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/53/assets/hubspot.com/research/reports/Content%20Trends%20by%20Geography\\_HubSpot%20Research.pdf?t=1518223284687](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/53/assets/hubspot.com/research/reports/Content%20Trends%20by%20Geography_HubSpot%20Research.pdf?t=1518223284687)

**Figura 3**

*Número de suscriptores de TV paga en América Latina de 2019 a 2025 (en millones).*

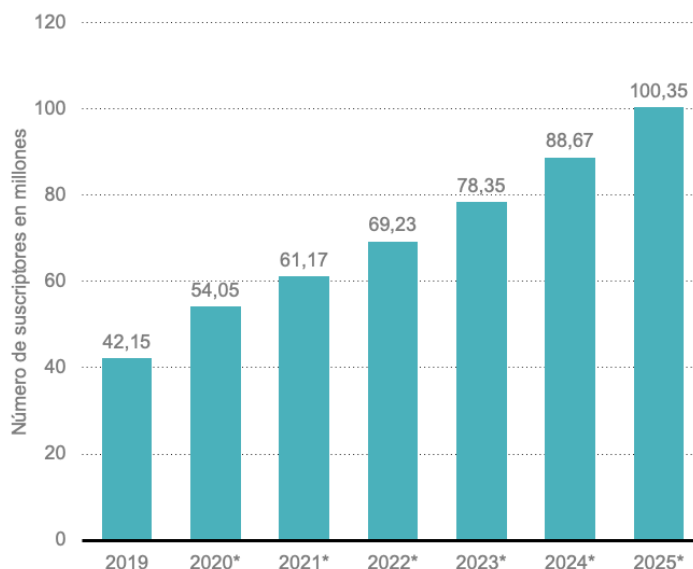


Nota: Tomado de “Number of pay TV subscribers in Latin America from 2019 to 2025”, por Statista, 2020. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/251658/number-of-tv-and-pay-tv-households-in-selected-countries-in-latin-america/>



#### Figura 4

Número de suscriptores de Video Bajo demanda (SVOD) en América Latina de 2015 a 2024 (en millones)



Nota: Tomado de “Latin America: number of SVoD subscriptions 2019-2025”, por Statista, 2020.

Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/562214/number-subscription-video-on-demand-subscriptions-latam/>

Esta información refleja que los latinoamericanos seguirán consumiendo contenidos OTT y además están dispuestos a pagarlo con una suscripción. Es una conducta ya presente desde al menos 5 años. En una encuesta realizada por Nielsen, se vislumbran las ventajas y desventajas del VOD por parte de los encuestados en Latinoamérica. Dentro de las ventajas, el 82% respondió que puede ver los contenidos en el momento conveniente para ellos, el 66% dijo estar de acuerdo con la afirmación que cada persona dentro del hogar puede ver una programación diferente al mismo tiempo. El 68% contestó que le gusta ver múltiples episodios de una vez. Por último, el 67% coincidió con la afirmación que la programación es menos costosa que un cableoperador. Dentro de las desventajas, un 73% respondió que le gustaría encontrar más opciones de programación disponibles en VOD. Asimismo, el 65%



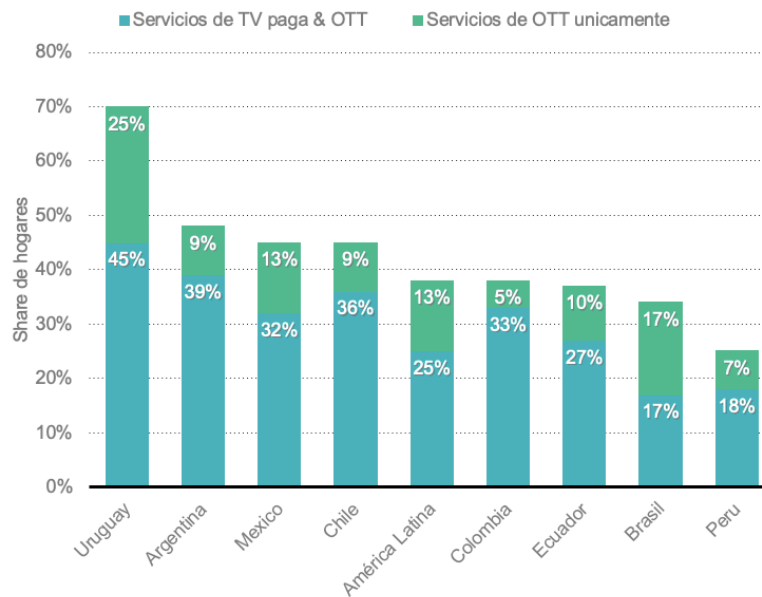
prefiere ver la programación en dispositivos con pantallas mas grandes que los teléfonos o tablets (Nielsen, 2016).

Todos estos datos muestran cómo la TV paga no pierde mercado frente al sostenido crecimiento del consumo audiovisual en otras plataformas. La misma encuesta realizada por Nielsen releva las preferencias sobre los servicios pagos que utilizan los latinoamericanos para consumir entretenimiento. El 76% de los encuestados aun elige los servicios de Tv paga (combinando cable y satélite). El 21% respondió preferir los servicios online. Un 3% respondió por otro tipo de sistemas.

Relacionado con este análisis, la figura 5 muestra como en Latinoamérica un promedio del 25% de los suscriptores de TV paga también son suscriptores a un servicio de OTT. Un porcentaje pequeño se suscribe solamente a este tipo de servicio (Statista, 2020c).

### Figura 5

Tasa de penetración en hogares de los servicios over-the-top (OTT) en países seleccionados de América Latina en 2020



Nota: Tomado de “Household penetration rate of over-the-top (OTT) services in selected countries in Latin America in 2020”, por Statista, 2020. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/1053438/ott-penetration-latin-america/>

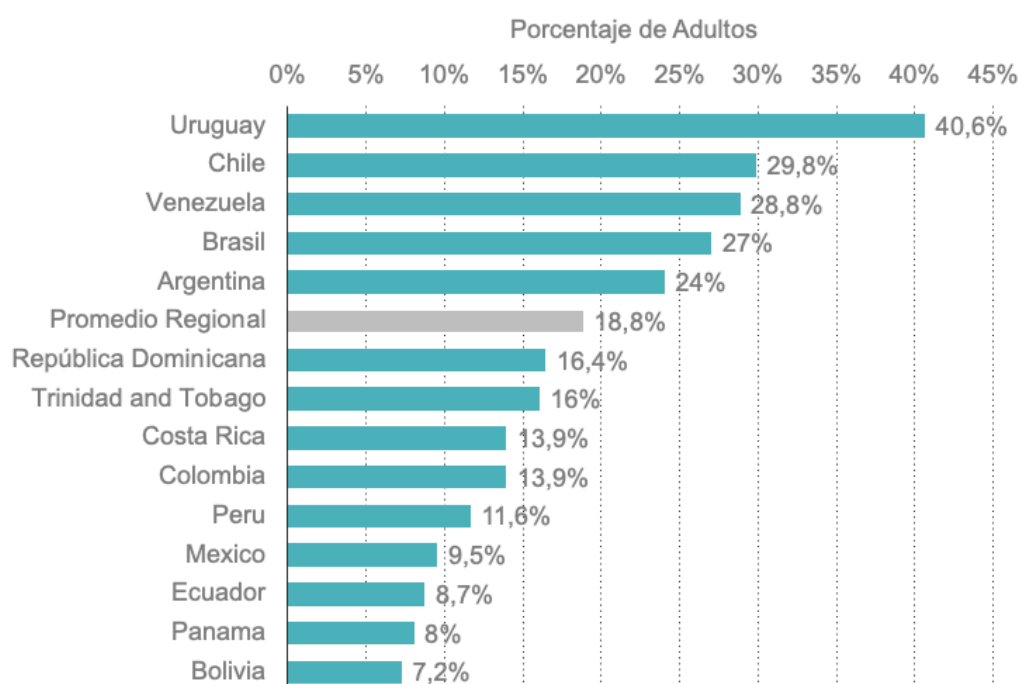


La región cuenta con realidades heterogéneas entre sus países y dentro de ellos mismos. Estos contrastes también complejizan las estrategias comerciales de las marcas, principalmente si apuntan a tener un alcance masivo. Por esto mismo, la tendencia de consumo de contenidos bajo demanda necesita de dos elementos esenciales: acceso a internet y la posibilidad de realizar pagos online.

La figura 6 muestra el porcentaje de adultos latinoamericanos que poseen una tarjeta de crédito. En este estudio de 2017 llevado a delante por el Banco Mundial, puede verse que 5 países superan el promedio regional del 18,8% (Statista, 2018).

**Figura 6**

*Porcentaje de población adulta poseedora de tarjetas de crédito en América Latina y el Caribe en 2017*



Nota: Tomado de “Share of adult population with credit cards in Latin America and the Caribbean in 2017, by selected countries”, por Statista, 2018. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/1048746/credit-card-ownership-rate-latin-america-country/>

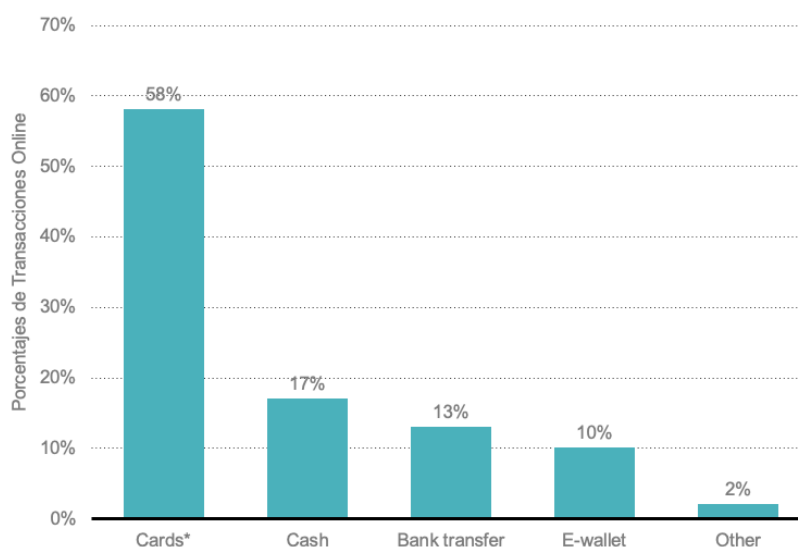


En Latinoamérica sigue existiendo una alta tasa de informalidad. Los pagos en efectivo siguen representando un porcentaje considerable, aunque gran parte de la población cuenta con una cuenta bancaria o una tarjeta de crédito. La figura 7 muestra la distribución de las transacciones online por método de pago. Solamente el 58% utilizó tarjetas de crédito, con el otro 42% distribuido entre otros métodos de pago. La opción de efectivo tiene un 17%, aun cuando se trata una compra online (Statista, 2020d).

Este escenario debe complementarse con el estudio de otra variable trascendental. Las plataformas VOD no solo suelen pagarse con tarjeta de crédito, sino que también requieren de acceso a internet. La figura 8 refleja que todavía hay, dependiendo de la región, entre un 30% y 40% de la población sin internet. Sudamérica tiene los números más altos con un 72% de cobertura (Statista 2020).

### Figura 7

*Distribución de transacciones online en América Latina en marzo 2020 por método de pago*

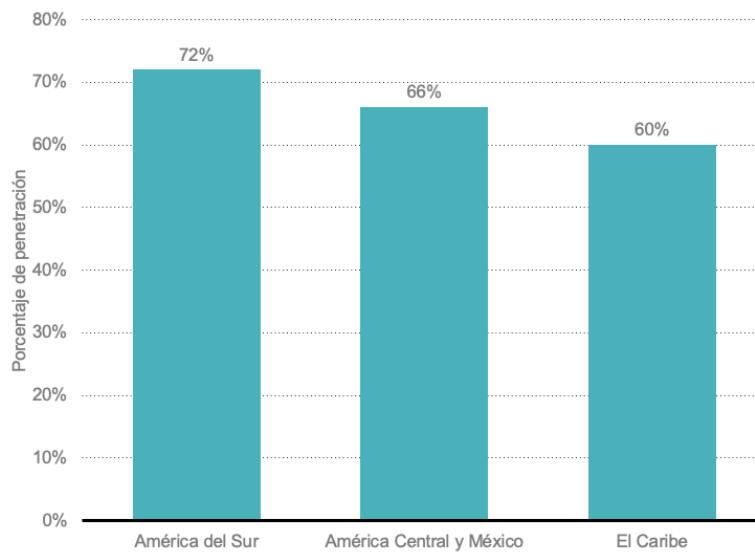


Nota: Tomado de “Distribution of online transactions in Latin America as of January 2020, by payment method”, por Statista, 2020. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/256262/payment-methods-online-transactions-latin-america/>



**Figura 8**

*Porcentaje de penetración de internet en América Latina y el Caribe en enero 2020 por región*

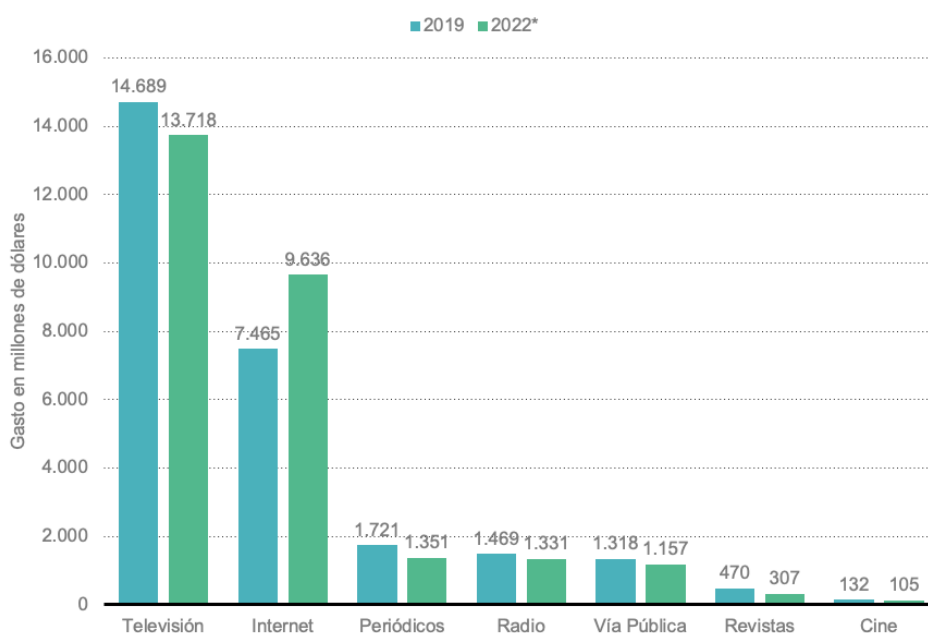


Nota: Tomado de “Internet penetration rate in Latin America and the Caribbean as of January 2020, by region”, por Statista, 2020. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/934738/penetration-rate-internet-latin-america-region/>

Todos estos datos invitan a preguntarse sobre el destino de la pauta publicitaria. Los anunciantes históricamente destinan sus presupuestos a los medios que garanticen mayor alcance de audiencias. Por este motivo, se buscaron estudios que permitieran dilucidar si las marcas derivan mayor presupuesto a un medio por sobre los demás. La figura 9 muestra un estudio que compara el gasto en publicidad realizado en 2019 con una proyección hasta 2022.

**Figura 9**

*Gasto en Publicidad en América Latina en 2019 y en 2020, por medio (en millones de dólares)*



Nota: Tomado de “Advertising spending in Latin America in 2019 and 2022, by medium”, por Statista, 2020. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/790402/advertising-spending-medium-latin-america/>

La televisión sigue liderando el mayor volumen de inversión dentro del mix de medios. No obstante, internet es el único que superará la inversión recibida en 2022 en comparación con el período anterior. Las marcas derivan progresivamente mayor presupuesto a digital en detrimento a los medios tradicionales. De esta forma, puede comprobarse que tanto las inversiones de anunciantes como el consumo de la TV lineal se mantiene liderando las preferencias. No obstante, mientras crecen las opciones OTT y aumenta su preferencia por los consumidores, aumentan los porcentajes de inversión que reciben (Statista, 2020f)

Llegando a este punto, y haciendo un análisis superficial de las métricas, se podría diagramar una postura y predecir qué sucederá con los canales de cable. Sin embargo, un análisis transversal de todos los estudios desprende un amplio conjunto de variables que

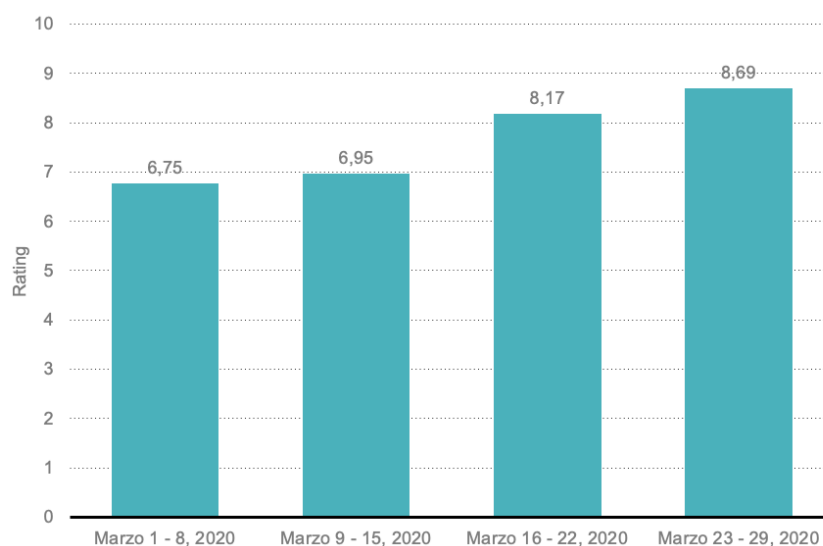


habilitan interpretaciones sobre escenarios complejos y en cierto punto inciertos. En base a estas estadísticas surgen varias que abordaremos en las conclusiones de esta sección destinada al diagnóstico. Sin embargo, la crisis por covid-19 afectaron directamente las principales variables y tendencias de la industria del entretenimiento.

La pandemia mundial que se atraviesa en 2020 introdujo realidades ambiguas para los diferentes actores que componen el negocio televisivo y la producción audiovisual. Dejando de lado los análisis sobre el efecto en las producciones que debieron posponerse y la imposibilidad de abrir cines o sales de teatro, el covid-19 impacto directamente en el consumo de entretenimiento para quienes debieron quedarse en sus hogares. En la figura 10 muestra un estudio realizado la consultora Kantar. Puede comprobarse cómo aumentó el rating de la televisión lineal durante marzo. Tomando el mes entero, a partir del día 16 fue aumentando marcadamente el rating con respecto a las semanas anteriores cuando la mayoría de los países de la región aún no declararon períodos de cuarentenas (Revista Neo, 2020).

### Figura 10

*Rating de la TV paga en América Latina durante marzo 2020*



Nota: Adaptado de “Impacto del COVID-19 en el consumo de TV en América Latina”, por Revista NEO, 2020. Recuperado de <https://www.revistaneo.com/articles/2020/04/08/impacto-del-covid-19-en-el-consumo-de-tv-en-america-latina>



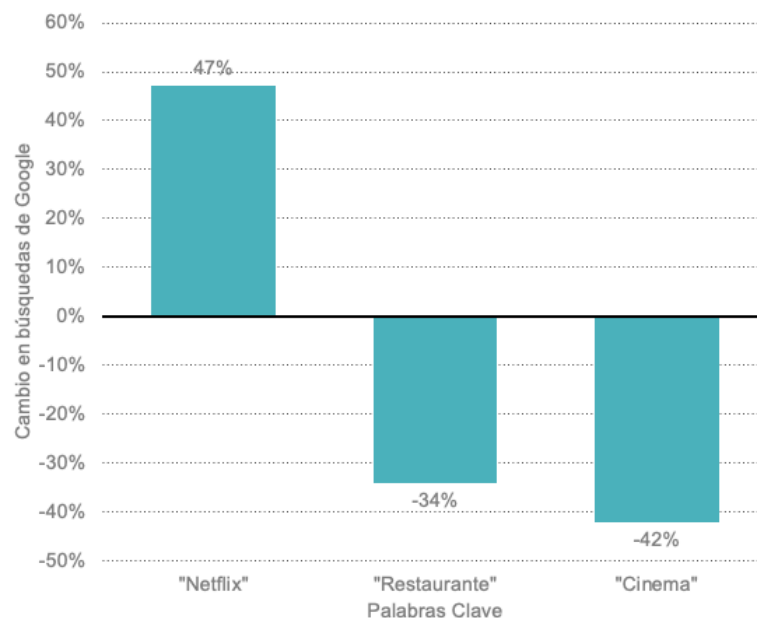


Este período con mayor tiempo dentro del hogar y con otras opciones de distracción cerradas (restaurantes, cine, gimnasios, bares, etc), llevó a los consumidores a destinar mucho más tiempo a todas las pantallas y tipo de contenidos audiovisuales. Este hecho lo refleja la figura 11 en base a un estudio realizado por el Banco interamericano de Desarrollo. Dentro de las búsquedas de Google, la palabra Netflix superó a búsquedas tradicionales vinculadas al ocio (Statista, 2020g).

El aumento en el consumo audiovisual no pasó desapercibido por los anunciantes. Los valores en las pautas de video digitales aumentaron durante el período de pandemia. La figura 12 enseña el aumento de 8 millones de dólares en display y videos de febrero a abril en Latinoamérica (Statista, 2020h).

### Figura 11

*Cambio en las búsquedas de Google en base a palabras claves relacionadas al ocio durante marzo 2020 en América Latina*

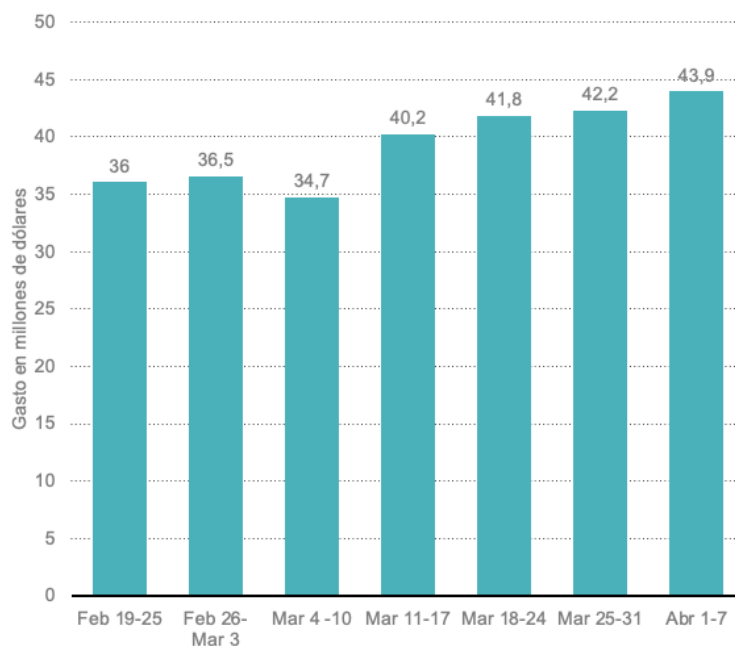


Nota: Tomado de "Change in the number of Google searches of selected leisure-related keywords during the COVID-19 outbreak in Latin America and the Caribbean in March 2020", por Statista, 2020. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/1061820/google-searches-coronavirus-latin-america/>



**Figura 12**

*Valores de pauta digital en Display y Videos en América Latina de febrero a abril 2020, en millones de dólares*



Nota: Tomado de “Display and video digital advertising valuations in Latin America from February to April 2020”, por Statista, 2020. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/1121617/latin-america-display-ad-spend/>

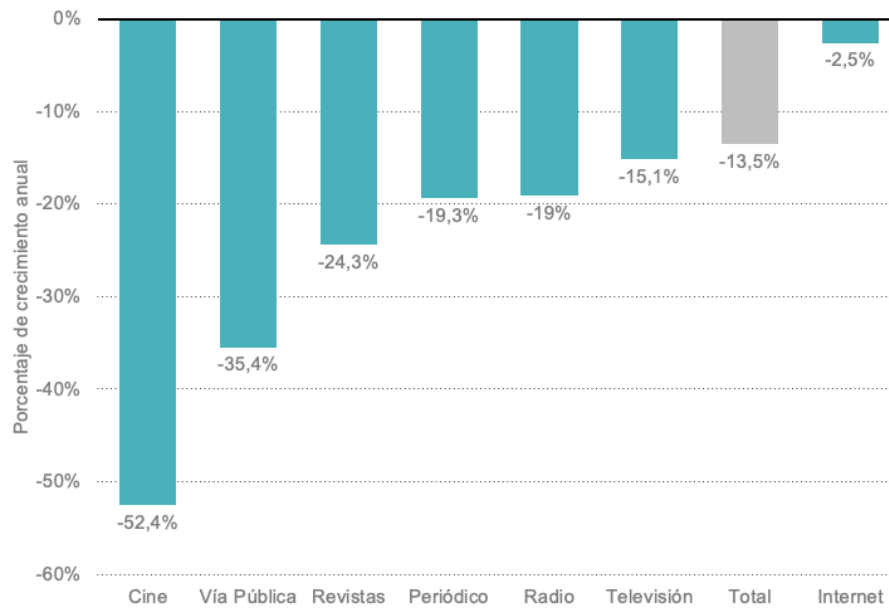
La crisis financiera, productiva y económica que se pronostica dificulta las inversiones de las empresas en comunicación. Este hecho queda reflejado en la Figura 13. Por más que se tenga más atención en la pantalla, las inversiones publicitarias descendieron en todos los medios, siendo internet el menos afectado (Satista, 2020i).

Como toda gran crisis, dificulta la predicción o la identificación de tendencias a futuro. Es prudente esperar un tiempo para comprender si los comportamientos de los actores fueron coyunturales o se sostendrán en el tiempo. Este aumento del valor de las inversiones en pauta online audiovisual no debe verse de forma aislada de la situación económica desfavorable en todos los países y principales sectores de la economía.



**Figura 13**

*Cambio en el gasto publicitario de América Latina en 2020 por medio*



Nota: Tomado de “Change in advertising spending in Latin America in 2020, by medium”, por Statista, 2020. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/317189/share-print-ad-spend-country-latin-america/>

A continuación, se estudian las principales medidas estratégicas que tomaron las compañías de entretenimiento. Se intenta entender qué realizaron los actores más relevantes de la industria para reaccionar ante los comportamientos y tendencias aquí expuestos.



## **Estrategias de las empresas de entretenimiento y cableoperadores.**

En el marco teórico de este estudio se indagó sobre la evolución en la industria del entretenimiento. Se encuentra en una instancia con múltiples jugadores cuyos roles tradicionales comenzaron a solaparse y desdibujarse. En menos de 20 años la tecnología en las telecomunicaciones trajo opciones de consumo audiovisual que complementan la tradicional pantalla. Los distintos formatos y empresas dentro de soluciones OTT no dejan de surgir año tras año, cada una con varias modalidades de comercialización de sus servicios VOD.

En este apartado se repasan las múltiples opciones que se encuentran actualmente en el mercado latinoamericano. Se realizó una selección parcial de los servicios más representativos del contexto. Se incluye un cuadro descriptivo en la tabla 3 con un mayor detalle de las características de cada una, el grupo al que pertenecen, su modo de monetización, las formas de acceso, los territorios donde están presentes y la cantidad de suscriptores. En todas estas opciones se detectan claramente diversas estrategias dentro de las posibilidades, para que la oferta de contenidos y el poder de decisión de los consumidores sean lo más atractivas posibles para ganar usuarios y posibilitar vías de ingresos.

Un primer grupo lo integran las empresas que entraron a la industria sin pertenecer a una compañía de televisión, entretenimiento o de producción audiovisual. Ese es el caso de Netflix y Prime Video. Ambas son plataformas líderes en suscripciones y se encuentran presentes prácticamente en todo el mundo. Su modelo de monetización se basa en la suscripción, por lo que se definen como SVOD. Estas plataformas, y principalmente Netflix por ser pionera, colaboraron en romper la barrera del pago por un servicio de internet. Cuentan con una basta oferta de contenidos desde películas, series y documentales de los estudios más importantes. Asimismo, se nutren de producciones locales e independientes de diferentes territorios. Parte del éxito de estas plataformas también surgió de sus producciones originales. Lo que en un principio sedujo a los consumidores por brindarles control de lo que veían y cuando lo podían hacer, hoy lo provoca el valor agregado de contenidos de calidad.



Un segundo grupo de plataformas o soluciones corresponden a las desarrolladas por los cableoperadores. En el cuadro se destaca el caso de Flow, la plataforma del grupo Cablevisión en Argentina. Es un ejemplo representativo, ya que el mismo proveedor de internet, telefonía y TV brinda una opción VOD dentro de su propia suscripción. Por este motivo podría definirse como un SVOD. Al tener el servicio lineal incluido, los cableoperadores permiten de este modo una experiencia integral. Los consumidores pueden ver la TV en vivo, utilizar las funcionalidades DVR que le otorga el decodificador, e ingresar a la app de Flow para vivir una experiencia de streaming bajo demanda. Este tipo de productos se nutre por los contenidos que se transmiten en los mismos canales: series, documentales y películas. Dentro de los contratos para que las señales se transmitan en el cableoperador, se determinan los contenidos que se incluyen en el VOD. Por otro lado, en los últimos años empresas como Flow comenzaron a incluir producciones propias a su oferta, dando inicio a la posibilidad que los cableoperadores también sean creadores de contenidos a la par de los canales.

Los próximos dos grupos que analizaremos nacen de las transformaciones que surgen del modelo anterior con los cableros. El negocio se diversifica, todos los jugadores buscan captar los anunciantes que viran hacia formatos y plataformas donde se encuentra el tiempo de atención de los consumidores. Por eso mismo, tomamos el ejemplo de HBO Go. Los canales de HBO forman parte de la oferta Premium, teniendo que pagar un extra a la suscripción para ver las señales en pantalla. Ahora bien, el producto HBO Go funciona como una opción VOD a la cual se accede tanto desde su sitio o descargándola de los stores de Android o iOS. Sin embargo, es posible acceder solamente a través del número de cliente de un cableoperador, validando que se trata de un abonado del paquete Premium. De esta manera, HBO GO o FOX Play funcionaron como híbridos. Son SVOD que se pagan a través de la suscripción a otra empresa. En términos de experiencia, son similares a Netflix o Prime Video, sin la variedad de contenidos de las otras por centrarse a producciones que se transmiten en sus canales. Una situación similar sucede en las señales dentro del paquete básico. No cuentan con plataformas al estilo de HBO, pero en sus propios sitios web pueden



reproducirse algunos episodios de series por tiempo limitado. Esto es conocido como catch up para ponerse al día con la serie que se transmite en lineal.

Tanto los grupos cuyos canales están en el básico o los que se encuentren en el Premium, están comenzando a dar los pasos para independizarse. Así como los cableoperadores producen contenidos, las señales comienzan a tener sus propias plataformas independientemente a los contenidos que delegan al VOD del cableo o de su suscripción. Los dos casos anteriores no son la excepción. Desde la compra de HBO por Warner Media, se estima que para el 2021 llegó HBO Max a Latinoamérica, la plataforma SVOD independiente de los cableoperadores. A su vez, FOX fue comprada por Disney, dejando las horas contadas a su plataforma con el surgimiento del próximo caso que analizaremos.

Disney+ es la nueva plataforma de The World Disney Group se lanzó mundialmente en 2019 y llegará en noviembre de 2020 a Latinoamérica. Esta compañía, a no ser por sus canales infantiles, nunca tuvo presencia con otro tipo de señales. Sus contenidos de series y películas eran adquiridos por los distintos canales. Por eso mismo es un caso diferente al de cualquier otra señal de televisión. Este SVOD nuclea los contenidos de los estudios Disney, Pixar, Marvel, Lucas Film y NetGeo, 21th Century Fox y todas sus nuevas producciones originales exclusivas para la plataforma. En esta instancia, los contenidos lineales de las señales seguirán transmitiéndose en los distintos cableoperadores, no así las propiedades de su plataforma. En los últimos años el Grupo Disney no renovó los contratos, por ejemplo, de Netflix, con el objeto de que Disney + sea la única forma de acceder a sus series y propiedades icónicas.

Un ultimo grupo corresponde a todas aquellas empresas que ofrecen otro tipo de opciones para la monetización. Todos los casos anteriormente descriptos se basan en el modelo de suscripción. No obstante, como vimos en el marco teórico, existen otros tipos de enfoques dentro del OTT. Pluto TV representa un caso con cada vez más peso dentro de las opciones AVOD. Adquirido por ViacomCBS en 2019, ofrece un servicio totalmente gratuito. A través de su sitio web o la aplicación, los consumidores tienen la posibilidad de ver más de 100 canales en vivo con contenidos curado de las principales señales que posee



ViacomCBS o que adquirió especialmente para la plataforma. La monetización se obtiene a través de las publicidades que deben ver los usuarios en las tandas o cortes durante la transmisión. De esta manera, comercializan Pluto Tv vendiendo espacios a los anunciantes a partir del tiempo en pantalla. A diferencia del rating tradicional, el consumo por la audiencia es medido de la misma forma que la pauta digital. Además, la plataforma es un producto mixto, ya que también posee una librería de contenidos a demanda. Constituyen el caso más similar a un cableoperador, pero gratuito para los usuarios.

Este recorrido de opciones despierta varias conclusiones que se abordarán más adelante. Lo central del análisis se basa en que se pudieron identificar múltiples variables y opciones para que un grupo televisivo, nacional o internacional, pueda presentar opciones originales en un mercado cada vez más competitivo y confuso. No hay una opción válida, sino diferentes caminos que deberán evaluarse en base a la oportunidad, tipo de contenido con el que se cuenta y originalidad de la propuesta.

El próximo apartado corresponde al análisis del caso de NBCUniversal en la región. Todos los estudios anteriores sirvieron para marcar un terreno en el cual la empresa es parte, tanto por las tendencias en el consumo y la tecnología, como en las estrategias que está realizando la competencia. Indagaremos sobre las tácticas de sus señales en la región y las oportunidades que poseen.



Tabla 3

*Descripción de las plataformas OTT más populares*

Producto	Grupo	Territorios	Acceso	Características	Suscriptores aproximados
Pluto TV	ViacomCBS	Estados Unidos. Europa. Canadá. Latinoamérica. Australia.	Website sin registro. Aplicación disponible en: Android TV, Apple TV, Amazon Fire TV, Roku, PlayStation 4, Xbox One, Chromecast, Virgin Media.	AVOD. -Se accede gratuitamente a los contenidos. -Programación lineal en vivo de canales tradicionales (con contenido curado) y nuevos. Posee más de 100 canales. -Librería con películas, series y shows bajo demanda. -No posee funcionalidades DVR para contenidos lineales. -Monetización: Publicidad en tandas similar a la TV lineal. -Contenidos de Paramount Pictures, BET, Comedy Central, Logo, Nickelodeon, Nick Jr, MTV, Telefe, entre otros.	Sin suscripción. Cuenta con 15 millones de usuarios activos mensuales aproximadamente.
Flow	Cablevisión	Argentina	Website para clientes. Aplicaciones móviles. Aplicaciones en Smart TV. Acceso desde decodificador de Cablevisión.	SVOD. -Vinculado a la suscripción a Cablevisión. -Complementa la TV por cable. -Dispositivo DVR para TV Lineal. -Cuenta con contenidos Bajo demanda propios y de los canales que se encuentran en la grilla de Cablevisión, tanto en básico como premium. -Incluye todos los contenidos de Netflix dentro de su oferta.	1 millón
Disney +	The World Disney Company	Estados unidos. Europa. Oceanía  Latinoamérica durante noviembre 2020	Website para clientes. Aplicación para celulares, tablets y SmartTV Aplicación disponible en Android TV, Chromecast, dispositivos Roku, PlayStation 4 y Xbox One.	SVOD. -Cuenta con contenidos Bajo demanda de producción propia y adquiridos de los distintos estudios. -Brinda funcionalidades DVR. -No transmite contenidos en vivo de señales lineales. Contenidos de Walt Disney Studios, Walt Disney Animation, Pixar, Marvel Studios, Lucasfilm y Disneynature, 20th Century Fox.	60 millones
Netflix	Netflix	Presente en todo el mundo	Website para clientes. Aplicación para celulares, tablets y SmartTV Opciones de acceso desde los cableoperadores.	SVOD. -Cuenta con contenidos Bajo demanda de producción propia y adquiridos de los distintos estudios. -Brinda funcionalidades DVR. -No transmite contenidos en vivo de señales lineales.	200 millones
Prime Video	Amazon	Presente en todo el mundo	Website para clientes. Aplicación para celulares, tablets y SmartTV	SVOD: -Cuenta con contenidos Bajo demanda de producción propia y adquiridos. -Brinda funcionalidades DVR. -No transmite contenidos en vivo de señales lineales.	150 millones
HBO GO	Warner Media	Presente en todo el mundo.  En USA la marca es HBO Max con características diferentes a HBO GO	Website para clientes. Aplicación para celulares, tablets y SmartTV Opciones de acceso desde los cableoperadores.	SVOD. - Sólo para clientes que contraten el pack HBO con su cableoperador. -Cuenta con contenidos Bajo demanda de producción propia y adquiridos. -Brinda funcionalidades DVR. Se proyecta el lanzamiento de HBO Max, con suscripción propia separada a cableoperadores y combinación con AVOD. Proyectado para 2021 en Latinoamérica.	140 millones





### **3- 2. NBCUniversal. Estrategias para adaptarse a las nuevas tendencias y captar anunciantes en sus canales de cable de Latinoamérica.**

#### **El grupo NBCUniversal.**

NBCUniversal Media, LLC es una de las compañías de entretenimiento más reconocidas y de mayor peso a nivel mundial. Desde el año 2011 es propiedad de Comcast Corporation, un conglomerado de medios estadounidense. Su porfolio está compuesto por distintas unidades de negocio diversificadas que dan cuenta del alcance que posee a nivel mundial. En consecuencia, al referirnos al grupo NBCUniversal, es necesario dimensionar el alcance de su poder de acción como parte del grupo Comcast.

Dentro de la industria cinematográfica, Comcast es propietaria de los estudios Universal Pictures y Dreamworks Animation. Hablar de NBCUniversal es hablar de propiedades como Volver al Futuro, E.T., Jurassic Park, King Kong, Rápidos y Furiosos, las películas de Drácula, Frankenstein y La Momia. Asimismo, se suman los principales títulos y franquicias de Dreamworks como Shrek, Madagascar y Transformers. En el segmento de canales de televisión se pueden mencionar las señales de aire NBC y Telemundo. En la TV por cable la compañía es dueña de señales como E!, USA Network, Syfy y NBCSN. En el segmento de servicios de transmisión de televisión, telefonía e internet, es dueña de la empresa estadounidense Xfinity. Por último, la compañía también es propietaria de los parques temáticos de Universal Parks & Resorts en Orlando, Los Ángeles, Japón, Moscú, Singapur y Pequín.

La compañía también desarrolló sus unidades de negocio vinculadas a soluciones OTT. Desde 2017 NBCUniversal es uno de los principales accionistas de capital HULU, el servicio de TV a la carta por suscripción y streaming que posee The Walt Disney Company en Estados Unidos. Sin embargo, el grupo no contaba con un producto propio para competir contra las empresas VOD o la herramienta de la competencia. Recién a partir de abril de 2020 lanza Peacock en Estados Unidos. La plataforma se comercializa con un formato



híbrido con dos opciones de AVOD (una gratuita con publicidad y una paga con publicidad limitada) y una versión SVOD sin anuncios con acceso a toda la librería de contenidos. Asimismo, ofrece contenidos transmitidos en vivo de los canales lineales de aire y cable que posee el grupo en el país.

Esta breve descripción da una pequeña pista de la trayectoria, el valor simbólico y el peso que posee la compañía en la industria de las comunicaciones y del entretenimiento. No obstante, los negocios de la corporación no se centran solamente en Estados Unidos. Hay una amplia cantidad de empresas que poseen en distintos países y regiones, todas ellas dentro de la industria del entretenimiento. Comcast es propietaria de Sky, una compañía británica de medios, telecomunicaciones y televisión por suscripción con presencia en varios países de Europa. Además, posee NBCUniversal International Networks, una compañía de canales de televisión por cable presente en todo el mundo. Los canales de televisión que analizaremos forman parte de esta última compañía, más específicamente de NBCUniversal International Networks Latin America.

## **Operación en América Latina.**

NBCUniversal International Networks Latin America cuenta con 5 señales: UniversalTV, Studio, Syfy, E! y Telemundo Internacional. Es importante hacer una breve descripción de cada uno para comprender su posicionamiento y evolución. Esto dará un marco para poder realizar un análisis y delinear perspectivas en el diagnóstico.

UniversalTV es probablemente el canal insignia del grupo y uno con mayor trayectoria. Lleva más 15 años en el aire. Tradicionalmente conocido como Universal Channel, es la pantalla de éxitos pasados como Dr. House, Bates Motel y las actuales series del productor Dick Wolf: La ley y el orden UVE, Chicago Fire, Chicago P.D y Chicago Med. El posicionamiento actual se centra en las historias impactantes de sus personajes, haciendo foco en series procedimentales con protagonistas fuertes. Asimismo, al ser uno de los canales con mayor rating del grupo, transmite la primera ventana en cable básico de



películas. La cobertura que posee es muy amplia, estando en el paquete básico de prácticamente los cableoperadores más grandes de la región.

E! es también una de las señales más populares. Conocido históricamente como E! Entertainment Television. A lo largo de los años afianzó un claro posicionamiento en la cultura pop, el entretenimiento, la moda, las entregas de premios y las alfombras rojas. Al tener su versión estadounidense, retransmite programas icónicos como Fashion Police o Keep up with the Kardashians. Asimismo, cuenta con una importante producción de contenidos locales para toda Latinoamérica incluyendo contenido propio para Brasil. Tiene una distribución amplia en los mayores cableoperadores de la región, con un rating entre los más altos de las señales del grupo.

Studio, anteriormente conocido como Studio Universal, es la señal con un posicionamiento entrado en el mundo del cine. Transmite tanto películas de Hollywood, en sus segunda o tercera ventana, como películas originales estadounidenses exclusivas para televisión. Estas últimas se orientan más a la mujer y la familia, por ser un canal heredero en Latinoamérica de Hallmark Channel. Debido a su bajo rating, Studio tiene una distribución más limitada que los casos anteriores, con pocos cableoperadores que lo incluyen en el servicio básico.

Syfy cuenta con un posicionamiento diferente, muy característico y sin competencia dentro de las señales de la región. Hereda su estrategia marcara del canal Syfy de Estados Unidos. Su contenido se orienta a los fanáticos de la ciencia ficción, las series de culto, los videojuegos, esports, comics y todo lo relacionado con la cultura geek. Cuenta con contenido original de series y películas, cobertura de convenciones y presencia en eventos del género. A pesar de ser el más original de los canales del grupo NBCUniversal, su penetración es muy baja, con muy poca presencia en los paquetes básicos de los cableoperadores y sin medición de rating.

Telemundo Internacional fue el último canal que se integró a la oferta para Latinoamérica. Reproduce las propiedades del canal Telemundo, una señal de aire de



Estados Unidos 100% en español orientada a la audiencia latina. El contenido transmitido se basa en producciones originales que consisten en telenovelas y shows como Caso Cerrado, Suelta la Sopa y Un nuevo día. Al igual que Studio y Syfy, tiene una distribución limitada, sin estar presente en todos los paquetes básicos de los operadores.

En relación con las propiedades digitales, todos los canales se agrupan en un website llamado Universal TV Plus. Permite consultar los horarios con la programación de cada señal y contiene una versión de OTT. Permite reproducir un catálogo curado de películas y series de cada canal. No cuenta con una librería fija, sino que se basa en la última temporada de cada show y películas de canales con producciones originales como Studio, Syfy y Telemundo. Como se analizó en la sección anterior, cuentan con un modelo de VOD vinculado exclusivamente al cableoperador. Para acceder a reproducir el contenido los usuarios deben ingresar con el usuario de su empresa de servicio de cable. Por este motivo, se podría hablar de una especie de SVOD. Asimismo, todos los episodios y películas tienen publicidad insertada, con lo que se combina con características del AVOD.

En paralelo al sitio web general, E! pudo mantener autonomía con su blog E! Online Latino. Esta plataforma digital funciona como un portal de noticias relacionadas con el posicionamiento del canal: noticias de entretenimiento, espectáculo, celebridades, moda, cultura pop y los shows del canal. Cuenta con contenido audiovisual y notas de interés con espacios para insertar pauta y auspicios en la reproducción y en el cuerpo de las noticias entre sus párrafos.

Los 5 canales del grupo mantienen sus redes sociales independientes, con perfiles en Facebook, Twitter, Instagram y YouTube. Estos espacios están destinados a informar sobre los estrenos, la programación, pero principalmente para fortalecer las comunidades de seguidores e interesados en los contenidos de cada canal. E! se diferencia del resto por complementar el contenido de redes con su portal de noticias, funcionando como un ecosistema digital integrado.



Esta breve descripción otorga un panorama para identificar una estrategia diferenciada con para distintas audiencias y posicionamiento. Esto responde a una acción para tener mayor cobertura, penetración y alcance para vender los espacios de forma consolidada como grupo. Esto significa la posibilidad de venta por volumen con más de una señal, siendo una política habitual cuando el rating por cada canal no es muy alto. Asimismo, la diversidad de targets también funciona para conseguir marcas que apuntan a nichos de audiencia.

Para visualizar un panorama desde el interior de la empresa, se expondrán a continuación las entrevistas realizadas. Con el análisis de sus respuestas se tendrá mejor noción de lo que realiza uno de los grupos más relevantes de la industria ante las problemáticas y tendencias planteadas en este estudio.

### **Perspectivas comerciales y desafíos coyunturales.**

Para comprender las estrategias actuales de NBCUniversal, se analizarán las respuestas a las entrevistas efectuadas a dos de sus funcionarios. Ambos trabajan para la oficina de Latinoamérica y se desempeñan en roles regionales para los 5 canales de la compañía. En particular, el participante 1 ocupa un puesto de liderazgo en el área de marketing, mientras que el participante 2 forma parte del equipo digital. El Anexo 1 muestra la totalidad de las preguntas con sus correspondientes respuestas efectuadas por los participantes.

La primera categoría de preguntas tiene como objetivo conocer las prácticas comerciales llevadas adelante por la empresa. La pregunta 1 busca identificar el indicador más valorado por los anunciantes y la pregunta 2 indaga directamente sobre las tácticas comerciales más utilizadas.

Analizando las respuestas puede aseverarse que el rating sigue siendo el indicador más valorado por las empresas a la hora de pautar. No obstante, el posicionamiento de cada



canal y las temáticas de los contenidos juegan un rol central para los patrocinadores. Esto permite generar empatía directamente con audiencias de nicho, que se sienten representadas por los valores que comparten con un producto o marca en particular. Con respecto al espacio más comercializado, hay coincidencia en reconocer que los espacios en pantalla (o también llamados on-air) son los más vendidos.

La segunda categoría de preguntas intenta conocer cómo visualizan las consecuencias de las plataformas VOD para canales de cables como los que forman parte. La pregunta 3 indaga sobre efectos en las ventas. La pregunta 4 busca conocer las medidas comerciales realizadas para captar anunciantes ante este nuevo escenario competitivo. La pregunta 5 tiene como intención conocer su opinión sobre la posible coexistencia de la televisión por cable y las ofertas OTT.

Con respecto a los efectos en la obtención de auspiciantes, se ve un contraste en las percepciones. El participante 1, perteneciente al área de marketing, no ve una amenaza o un efecto negativo. En cambio, el participante 2, proveniente del área digital, posee una visión más precavida, ponderando la necesidad de virar hacia una estrategia que de respuesta a las nuevas formas de consumo. Por más de que se haya detectado que el rating sigue rigiendo y la pantalla es el espacio más solicitado, se vislumbran algunos cambios. Sin embargo, las soluciones siguen siendo de intervenciones creativas e integrales con gran foco en pantalla y redes sociales. Para dar respuesta a la mayor competencia por el tiempo de los consumidores, se piensan nuevos formatos creativos para captar anunciantes y generar experiencias más interactivas que solamente ver un anuncio tradicional en pantalla. Según sus argumentos, los participantes están de acuerdo que la televisión por cable seguirá coexistiendo con las plataformas VOD. Ambas modalidades apuntan a públicos diferentes en momentos de consumo distintos. Incluso la naturaleza de un formato y el otro comienzan a delinearse cada vez más. Se identifica la televisión lineal como el espacio de los vivos, las noticias y grandes eventos. El VOD, en cambio, es el espacio para todos los contenidos que se puedan consumir a demanda cuando lo desee el consumidor.



Dado que este año se vio fuertemente marcado por la pandemia de covid-19, la tercera categoría de preguntas busca conocer, de primera mano, qué efectos tuvo en la compañía. Ambos afirman que las señales se beneficiaron con un aumento en los ratings, principalmente durante el período de mayor confinamiento social. Los canales que cuentan con producción original tuvieron efectos negativos por las restricciones de movilidad. El mayor tiempo de las audiencias en pantalla no fue motivo suficiente para que los anunciantes aumentaran su inversión en pauta. La crisis económica de las empresas impactó en la reducción del gasto publicitario, tal y como se indicó en el apartado anterior de este estudio.

El análisis de las respuestas nos revela un perfil de compañía que, a pesar de ser consciente de las nuevas tendencias, mantiene una estrategia de ventas y comunicación tradicional. Prevalecen las soluciones integrales enfocadas a la pantalla. Sus funcionarios dan cuenta del valor que sigue teniendo la televisión lineal para los consumidores y refuerzan que seguirá existiendo. Hay un dato curioso que nos revela el estadio actual de las estrategias comerciales de NBCUniversal. Ningún participante mencionó su plataforma web, la cual cuenta con contenidos bajo demanda. Aunque consista básicamente en una selección de algunas películas y temporadas recientes, no lo consideraron a la hora de hablar sobre sus propias tácticas o medidas para insertarse dentro del contexto actual del entretenimiento. Tampoco mencionaron a Peacock, la plataforma VOD del grupo, ni dieron pistas si se lanzará en la región.

En la sección siguiente, se retomará el análisis de tendencias junto al caso NBCUniversal para poder sacar las primeras conclusiones sobre la coyuntura y proponer a la compañía un posible plan de acción.





### **3- 3. Análisis e interpretación de tendencias. Bases estratégicas para proponer un plan de acción comercial a NBCUniversal.**

Se llegó a un punto de la investigación donde es posible esbozar las primeras conclusiones sobre los datos obtenidos en los apartados anteriores del diagnóstico. Para llevarlo adelante, se esgrimirá en primer lugar un análisis de las tendencias de consumidores, auspiciantes y de la industria en general. En segundo lugar, se utilizarán esas conclusiones para sustentar una propuesta con recomendaciones al grupo NBCUniversal, tanto para no perder anunciantes como para generar un aumento en sus ventas.

#### **¿Qué nos dicen realmente los datos?**

Las conclusiones parten de un análisis realizado sobre las tendencias presentadas anteriormente. Se llevó adelante tomando tres variables: el nivel de bancarización en América Latina, la penetración de internet en la región y el precio que puede cobrarse por los contenidos OTT.

Una estrategia de crecimiento hacia este tipo de opciones VOD no puede dejar de analizar posibles barreras de entrada. América Latina es una región con realidades heterogéneas, entre los países y en el interior de ellos mismos. La región tiene entre un 30% y 40% de la población sin acceso a internet (Statista, 2020e). A esto se suma su gran informalidad. Solo 5 países superan el promedio del 18,8% de adultos que cuentan con tarjetas de crédito. Asimismo, solamente un 58% de los compradores online pagan con Tarjetas de Crédito (Statista, 2020d).

Puede entenderse por qué la televisión por cable está muy lejos de extinguirse. Seguirá manteniendo su penetración en la región al mismo tiempo que proliferan las opciones VOD. Los contenidos lineales apuntan a momentos de consumo diferentes relacionados al tipo contenido. Al mismo tiempo, se orientan a segmentos distintos del





mercado latinoamericanos, donde no toda la población tiene acceso a internet ni se encuentra bancarizada.

Estos datos también son tomados en cuenta por los anunciantes. Hay un porcentaje de consumidores que no se encuentran reproduciendo y visualizando contenidos en plataformas de streaming o en internet. La televisión lineal sigue siendo uno de los pocos medios masivos con llegada a un gran porcentaje de la población, incluso si se toma en cuenta el porcentaje que solo accede a través del aire. Esto se vio claramente reflejado en las estadísticas que marcan el liderazgo de la televisión en la distribución publicitaria. A pesar de tener una proyección decreciente año a año, seguirá obteniendo mayor cantidad de inversiones con relación a otros medios.

Las empresas de entretenimiento deben ser inteligentes a la hora de pensar en estrategias que se adapten a una realidad tan heterogénea. En especial en un contexto como el latinoamericano. Deben brindar opciones de contenidos para todos los segmentos y así poder captar el mayor volumen de inversiones. Como indicaron los funcionarios de NBCUniversal, el lineal sigue siendo el espacio elegido para las noticias, los eventos en vivo y el deporte. En cambio, será importante dar opciones bajo demanda para los contenidos que se relacionan más con ficciones como series y películas. Dado el escenario latinoamericano, esto también hay que pensarlo desde soluciones para los que no acceden a las plataformas VOD. Para ese porcentaje de la población, la totalidad de los contenidos se siguen consumiendo de forma tradicional.

Ahora bien, la tercera variable de análisis es central para completar estas conclusiones. Quedó claro que hay mercado para las plataformas OTT. Incluso los estudios reflejaron que los latinoamericanos están dispuestos a pagar por este tipo de servicios y al mismo tiempo que pagan la suscripción a un cableoperador. No obstante, es necesario preguntarse si todas las plataformas VOD pueden costar lo mismo y cuántas quiere o puede pagar un consumidor en simultáneo.



Una de las desventajas de las plataformas y servicios OTT es la poca variedad de contenidos. Esto se expuso previamente con un estudio realizado por Nielsen. Parte del liderazgo de Netflix se debe a que cuenta con una librería superior a otro tipo de opciones. Del total de sus suscriptores, alrededor de 34 millones se encuentran en Latinoamérica. El hecho de ser el primero le otorgó una ventaja competitiva. Algunas compañías, como Disney, le quitaron los derechos de sus propiedades y cancelaron la venta de sus contenidos. No obstante, Netflix aún cuenta con una gran producción original y con contenidos locales distribuidos alrededor del mundo.

Este diferencial también se manifiesta en el precio. La suscripción básica de Netflix tiene un costo de 9 dólares mensuales. Las otras plataformas líderes tienen un costo menor. Disney+ ronda los 7 dólares mientras que Prime Video cuesta 5 dólares mensuales. A diferencia de Netflix, tienen un catálogo más acotado, en parte por tener menos cantidad de años en el mercado. Esto deja a las otras opciones de VOD con formatos mixtos, integrados con publicidad o bien asociadas a un cableoperador.

En la Tabla 4, obtenida del sitio Total Medios, se expresan las tarifas de la tanda publicitaria que cobra el grupo FOX en Argentina para todas sus señales. Haciendo un ejercicio muy parcial y simplista, se toma el precio del segundo de aire de un solo canal en el primetime de lunes a viernes. En el caso de FX sería de 927 pesos argentinos, lo que equivaldría aproximadamente a 9 dólares. En ese escenario optimista, se multiplica ese valor por la cantidad de segundos disponibles en la tanda. Se estiman 15 minutos cada 1 hora. En total, se venderían 21.600 segundos. El resultado sería una ganancia de 194.000 dólares al día y 5,8 millones de dólares al mes por un solo país, en un solo canal y solamente por los segundos de tandas tradicionales. La señal necesitaría tener 1.160.000 suscriptores para igualar esa cantidad de ingresos mensuales cobrando una suscripción 5 de dólares. Como se pudo comprobar, no cualquier aplicación puede cobrar ese monto por sus contenidos.



Tabla 4

*Tarifario del Grupo Fox en Argentina.*

Distribución Rotativa proporcional de Lunes a Domingo			Viernes a Domingo	
Canales	Day Time	Prime Time	Day Time	Prime Time
<b>FoxChannel</b> Los Simpsons / No Molestar	\$ 780	\$ 3.770	\$ 1.170	\$ 3.257
<b>Cinecanal</b> Bloque Cine 22 a 24 hs.	\$ 319	\$ 1.170	\$ 477	\$ 1.229
<b>FX</b>	\$ 195	\$ 618	\$ 293	\$ 927
<b>FXM</b>	\$ 241	\$ 572	\$ 358	\$ 858
<b>Fox Life</b>	\$ 143	\$ 247	\$ 215	\$ 371
<b>Nat Geo</b>	\$ 130	\$ 234	\$ 195	\$ 351
<b>Nat Geo Wild</b>	\$ 39	\$ 46		
<b>Nat Geo Kids</b> ROS 10 a 22 hs.	\$ 85	\$ 111		
<b>Fox Sports</b> Select Prime 19 a 24 hs.	\$ 819	\$ 2.476		
<b>Fox Sports 2</b> Select Prime 19 a 24 hs.	\$ 364	\$ 1.039		
<b>Fox Sports 3</b> Select Prime 19 a 24 hs.	\$ 198	\$ 306		
<b>Fox Sports Premium</b> Select Prime 19 a 24 hs.	\$ 98	\$ 650		

Nota: La tabla muestra el costo del segundo de aire según los horarios y los canales del Grupo Fox. Adaptado “Canales FOX - Tarifas vigentes desde Julio 2020 a la fecha”, por Total Medios, 2020. Recuperado de <https://www.totalmedios.com/tarifas-medio/fox/585>

Si sumamos las conclusiones por la variable de penetración de internet y tenencia de tarjetas de crédito, vemos cuán rentable es todavía el negocio tradicional. Esto se comprueba con la proyección constante de suscriptores que tiene la televisión por cable hasta 2025. Los canales deben cuidarlo, potenciarlo y complementarlo de manera inteligente con opciones que satisfagan al segmento de la población que prefiere consumir contenidos con las nuevas



tecnologías. Incluso se podrían pensar formatos de comercialización mixtos o que permitan formas de pago para la población no bancarizada.

Esta interpretación de las tendencias será la base de la propuesta estratégica que se realizará al grupo NBCUniversal, para adaptarse a las nuevas tendencias, captar anunciantes y hacer nuevos negocios. Se busca que las recomendaciones sean lo suficientemente representativas para cualquier otro canal de cable.

### **Recomendaciones sobre planes de acción para el grupo NBCUniversal.**

A continuación, se esbozarán una serie de estrategias y tácticas comerciales que podría implementar tanto NBCUniversal como cualquier otra empresa de entretenimiento. Este listado de acciones es solo un puntapié para articular planes de acción integrales, escalables y flexibles.

#### Buscar opciones mixtas entre lineal, VOD y la comercialización de contenidos.

La presente investigación aportó más claridad sobre la coexistencia de la televisión lineal y las opciones OTT. Ambas no se canibalizan entre sí. Aplican a modos de consumo distintos y a realidades diferentes con respecto a conectividad y recursos financieros. Una estrategia inteligente para captar auspiciantes deberá basarse en tener el mayor alcance de opciones para cubrir todas las realidades de consumo.

NBCUniversal se encuentra en una situación privilegiada. Sus señales lineales, aunque con aspectos estratégicos a mejorar, tienen años en el mercado e intentan cubrir varios segmentos: fanáticos del cine, de las series, de la cultura pop, de las telenovelas, el mundo de los famosos, etc. El mantener sus canales de cable permite llegar a ese porcentaje de la población que sigue consumiendo TV por cable por elección o porque no acceden a otro tipo de contenidos. Como se profundizará en el punto siguiente, un posicionamiento



claro será la clave para generar nuevas opciones de patrocinio, con contenidos integrales en múltiples pantallas.

Al ser miembro de una de las empresas de entretenimiento más grandes del mundo, es muy probable que introduzca su nueva plataforma VOD en la región. Si el grupo lanza Peacock en Latinoamérica, tendrá un producto complementario a sus canales y se orientará a los consumidores que prefieren los contenidos bajo demanda. Aún sería muy temprano predecir el formato de comercialización que tendrá. Sin embargo, el modelo adaptado en Estados Unidos muestra una estrategia inteligente y equilibrada. Posee distintas opciones de suscripción: SVOD para contenidos Premium y AVOD para quienes no puedan abonar el valor total y toleren los anuncios publicitarios. La herramienta incluso está preparada para transmitir contenidos lineales en vivo. Esta forma de plantar el producto podrá dar respuesta a las desventajas de muchas soluciones OTT, que no cuentan con una librería muy robusta de contenidos y que no puede cobrar el valor similar a un líder como Netflix.

El mantener esta estrategia mixta de señales tradiciones combinado con plataforma VOD permitirá mantener la relación con los cableoperadores. El contenido de los canales podrá incluso seguir alimentando el VOD del cableero mientras que los contenidos Premium se visualizarán en la plataforma sin pasar por las señales. Esta ventaja competitiva implica un diferencial del grupo a la hora de plantear sus estrategias comerciales y las negociaciones con clientes.

Si Peacock no se lanzara en el corto plazo, entonces sería imprescindible pensar en potenciar sus propios websites. El sitio Universal TV Plus, que congrega todas las marcas ya cuenta con tecnología bajo demanda. Está vinculado a la suscripción a cableoperadores, pero la plataforma permite incluir pauta publicitaria para obtener ganancias de auspiciantes. En las entrevistas se pudo comprobar que no es tenida en cuenta como un diferencial del grupo. Sin embargo, será clave que se integre a sus opciones comerciales como parte integral de su comunicación y de métricas que den cuenta de visualizaciones e interacciones más allá del rating.



### Fortalecer el posicionamiento marcario.

Una estrategia escalable y con perspectiva de crecimiento, debe basarse en un posicionamiento marcario claro, reconocible y diferencial. La identidad de marca de un canal debe trascender el producto, para adaptarse de forma versátil a los distintos entornos y puntos de contacto con el consumidor. Este aspecto es crucial, ya que será un atributo fuerte para ofrecer múltiples opciones comerciales integrales. Permite tomar el lineal como un complemento más dentro de un universo de pantallas, dispositivos, contenidos virales y experiencias. De esta forma, el rating deja de ser el único argumento de venta.

Este tipo de tácticas es respaldado por la visión que aportaron los funcionarios de la compañía al responder la entrevista. Los auspiciantes se interesan por la televisión lineal por lo que representa el Brand del canal y el segmento de consumidores que lo siguen. Por este motivo, deben fortalecer la oferta de pautas libres con contenido y acciones creativas integrales para que ese nicho de seguidores se robustezca en múltiples plataformas.

La señal E! es el ejemplo más claro que posee el grupo en la actualidad y marca el rumbo para los otros canales. Hoy en día E! es una marca en sí misma, con un espacio claro en el mercado como portavoz autorizado del mundo del espectáculo, la cultura pop y el mundo de las entregas de premios. Es mucho más que un canal de televisión. Genera contenidos independientemente de la plataforma. Tiene un website con notas editoriales y videos originales que alimentan otros portales de noticias y sus propias redes sociales. Cuenta con una red de talentos locales para la generación de producciones en cada país y utilizarlos como voceros en sus propias redes. Genera eventos que son pensables y de interés general para ser transmitidos desde otros medios. Todo esto trae como resultado likes, shares, reproducciones, y métricas atractivas que se suman al rating a la hora de atraer clientes. Brinda la posibilidad de crear contenidos a medida y productos genéricos para sumar uno o varios auspiciantes.

Syfy es el segundo canal dentro del grupo con la posibilidad de fortalecerse como una marca más allá del lineal. De hecho, la señal local en Estados Unidos realiza una



estrategia en este sentido. El tener un posicionamiento claro en el mundo *geek*, *gamer* y de ciencia ficción le abre un amplio mercado con consumidores de un nicho. En la actualidad, el *gaming* y los *esports* son temáticas que mueven grandes presupuestos de auspiciantes. De la misma manera, NBCUniversal debería reforzar las estrategias de todos sus canales o incluso comenzar un posicionamiento fuerte como grupo. Cuanto más relevante sea para los diferentes segmentos de consumidores, más amplia podrá ser su oferta de contenidos multiplataforma.

#### Aplicar nuevas tecnologías.

Las opciones comerciales de las señales, tanto lineales como OTT, deben hacer eco de las tendencias de consumo que trascienden el tipo de visualización de los contenidos o el tipo de pantalla. Actualmente hay dinámicas de compra y venta que necesitan ser integradas inteligentemente a las estrategias. De esta forma, los auspiciantes encontrarán la posibilidad de una conversión instantánea a ventas desde las diferentes pantallas.

El crecimiento de las redes sociales se vio respaldado en los formatos pensados exclusivamente para lograr ventas digitales. Incluso los contenidos audiovisuales de YouTube o las pautas en OTT pueden direccionar a un e-commerce. En los últimos años las marcas comenzaron a fortalecer sus ventas online, tanto en sitios de *retailers*, en *marketplaces* o en soluciones propias de e-commerce. Este fenómeno se fortaleció con la pandemia.

El contenido en pantalla no permitía la conversión a ventas en el momento que el espectador visualizaba una publicidad. Esto sucede tanto para las opciones lineales como el VOD que se visualiza desde un *SmartTv*. Ahora bien, la proliferación de métodos de pago a través del dispositivo móvil revivió el uso del QR para realizar pagos. Este elemento abre una nueva etapa para la industria de la televisión. Son cada vez más frecuentes las aplicaciones en pantalla de códigos QR. Permiten descargar contenidos, participar en votaciones e incluso acceder a la ficha de compra de un e-commerce. Las señales de televisión deberán implementar estos elementos como parte estable sus estrategias. La TV





se convierte de ahora en más en un canal de venta directo e instantáneo. Por primera vez podrán garantizar a los clientes un proceso de ventas integral, en todas las instancias del *consumer journey*, desde la generación de *awareness* hasta la compra.

El grupo NBCUniversal podría aplicarlo en todos sus canales. El podría vender los que lucen los famosos en los premios Oscar. A través de Syfy sería posible comprar la licencia de un videojuego que se promocione en pantalla. En los canales de series y películas, se podrían vender productos de las tandas publicitarias o entradas de cine luego de mostrar el tráiler. Son infinitas las opciones para aprovechar este formato.

Además del uso del QR, los teléfonos móviles son una fuente de entretenimiento y de nuevas herramientas a través de sus apps. Este tipo de desarrollos pueden ser los aliados de una campaña puntual o como parte de sus elementos estables de comunicación. Las aplicaciones pueden ser comercializadas a través de publicidad programática o desde los *in app purchase*: elementos que pueden comprarse en línea desde la misma app como vidas para seguir jugando o productos.

Las señales de NBCUniversal podrían integrar estos desarrollos a sus estrategias. Syfy se beneficiaría con su propia plataforma de juegos online, contando con juegos exclusivos gratuitos que posean instancias donde los usuarios deban comprar vidas para pasar de nivel. Señales como Telemundo Internacional podrían desarrollar aplicaciones gratuitas de trivias sobre telenovelas, donde se integre publicidad programática. Si se ofrece a los usuarios aplicaciones con contenido relevante y se lo nutre constantemente, las señales podrán hacer usufructo comercial de un elemento extra que es de uso frecuente por los consumidores.





#### 4- Conclusiones y perspectivas.

Llegada esta instancia, y luego de haber analizado los resultados expuestos en los capítulos anteriores, se cuenta con los elementos suficientes para esbozar una conclusión que responda a las preguntas problematizadoras que guiaron este trabajo. Es posible afirmar que en Latinoamérica todavía existe un negocio sólido para la industria de la televisión por cable. Las nuevas tendencias del consumo de entretenimiento conviven en paralelo con un consumo tradicional. Dicha conducta se produce tanto por el tipo de contenido visualizado en cada formato, como por una realidad estructural de la región sobre los niveles de conectividad e informalidad financiera.

Nos encontramos ante un escenario que marca una tendencia hacia la heterogeneidad en tipos de contenidos, tecnologías, dispositivos y formas de consumo. Las mejores opciones y tácticas para seguir teniendo un negocio rentable y diversificado serán las híbridas. Deberían mantener un equilibrio entre la televisión lineal y los formatos OTT, potenciando el tipo de contenido que sea apropiado para cada interfaz. Las opciones de plataformas y herramientas VOD, deben ser un elemento más dentro de una oferta integral de servicios de entretenimiento de las compañías dueñas de canales de cable. Deben hacerse eco de las tendencias actuales y brindar opciones para todos los segmentos de consumidores, aprovechando su construcción de marca y experiencia en la industria.

Elegir una estrategia centrada totalmente en VOD, cualquiera sea su forma, puede ser una buena opción para un grupo de canales ya establecido o para un competidor que no provenga de la industria. Netflix y Prime Video son dos casos que dan cuenta de esto último. No obstante, no debe ser la única opción, y de serlo, será necesario ingresar al mercado de manera contundente para obtener resultados competitivos en el corto plazo.

En el estudio se demostró que, con 1.160.000 suscriptores, y a un costo de 5 dólares mensuales, se obtiene la misma cantidad de ganancia que la proveniente de 1 mes de pauta tradicional por segundos de aire en un canal de cable para un solo feed de programación. Este número de suscriptores podría ser algo simple de conseguir con una estrategia



inteligente de medios o incluso una oferta especial por un tiempo determinado. Asimismo, deberían tomarse en cuenta otros formatos de venta para auspiciantes que se podrían sumar a estas plataformas VOD, desde participación en el contenido hasta distintos formatos de suscripciones.

La mayor competencia insta nuevas barreras: la cantidad de aplicaciones que está dispuesto a pagar un consumidor en simultáneo, cuánto puede cobrarse por los contenidos, la necesidad o no de una plataforma multitarget u opciones de nicho, entre otras. El avance de la tecnología implica que las tendencias de consumo de entretenimiento se tornen poco predecibles. Las empresas deberán plantear negocios lo suficientemente flexibles para adaptarse.

La proliferación de múltiples plataformas y aplicaciones torna el mercado más complejo. Por ejemplo, durante el 2020 un ex ejecutivo de Disney lanzó la plataforma SVOD llamada Quibi, la cual debió suspenderse tras la caída masiva de suscriptores cuando terminó la prueba gratuita (Agencia AFP, 2020). Al mismo tiempo, una marca líder como Netflix experimentó por primera vez un cese en su crecimiento continuo durante el tercer trimestre del presente año en América Latina (Amaya, 2020).

El escenario actual es tan complejo que sigue generando oportunidades para todos, siempre y cuando sean conscientes de sus posibilidades de financiación y la calidad de sus productos. El mero hecho de que los grandes grupos dejen de ofrecer sus contenidos a cableoperadores y plataformas VOD competidoras, abre las puertas para que pequeñas empresas o productoras de contenidos ocupen su lugar. Esta dinámica del mercado responde a la complementariedad de formas de consumo de entretenimiento y al apetito de las personas por consumir historias, noticias y relatos. Hoy en día, en la era de la sobre estimulación, los bienes más preciados son el tiempo y la atención de las personas (Oliveto, 2018).

Los canales de cable corren con la ventaja de tener allanado el camino de la televisión lineal. Si además pertenecen a una compañía fuerte como NBCUniversal, mayor será la



cintura financiera para sumar opciones VOD que complementen su porfolio. Podrán de este modo aprovechar todas las opciones que ofrece el mercado: captando pauta lineal, sumando auspiciantes y suscripciones de usuarios, acordando con cableoperadores y vendiendo contenidos.

La pandemia por covid-19 dejó clara la necesidad de una industria flexible. Es un momento que demanda adaptarse a los desafíos del negocio y acompañar la realidad de consumidores y anunciantes. El aumento en los ratings de canales de cable, no se tradujo en un aumento proporcional en la inversión de anunciantes. La mayor cantidad de horas frente a las pantallas no fue motivo suficiente cuando las empresas, independientemente el rubro, están atravesando crisis financieras y económicas. Los departamentos de ventas de los canales deberán buscar soluciones lo suficientemente atractivas y accesibles para mantener los ingresos. Las estrategias deberán ser lo mas híbridas posibles. Muchos consumidores cuidarán su economía y rescindirán plataformas VOD, otros necesitarán volcarse a la catarsis y distracción del entretenimiento audiovisual, un gran segmento comenzó a estar cada vez más adepto a las nuevas tecnologías y pagos online, y así continúa la lista de cambios.

Es oportuno regresar a la idea inicial del trabajo, definiendo cómo debería ser esta Nueva Televisión para generar y mantener negocios rentables. Para esto, los canales deberán:

- Fortalecer su posicionamiento y diferencial marcario. No deben basar la estrategia comercial y comunicacional solamente en uno de sus productos. Deben ser marcas fuertes y con una oferta variada de servicios, que además poseen un canal de televisión.
- Impulsar y reforzar su rol de comunicadores de historias. Desde un episodio en televisión hasta un video en el Facebook del canal. Hay múltiples formatos y dinámicas audiovisuales para que sigan haciendo lo que mejor saben hacer.
- Amoldarse a las nuevas tendencias de consumo sin dejar de lado que siguen coexistiendo contenidos más aptos para VOD y otros que seguirán liderando en el lineal.



- No transformar el negocio para focalizarse solamente en el VOD. Cada vez existen más competidores siguiendo esta estrategia y la permeabilidad de la demanda será cada vez menor.
- Entender las realidades heterogéneas del mercado y de su territorio, con las barreras de entrada y oportunidades en base a variables como la bancarización, conectividad y la coyuntura económica.

A lo largo del trabajo fueron surgiendo diferentes temas, problemáticas y realidades que ameritan la realización de investigaciones independientes y específicas. A continuación, se establecerán algunas ideas de cómo se podrían abordar dichos estudios. Todos ellos ayudarán a tener una mirada más integral del negocio del entretenimiento, no solo desde los canales de televisión sino visto desde los otros actores principales.

#### Rol del cable operador.

Se analizó cómo los cableoperadores se van transformando cada vez más en actores complejos y dinámicos. Debido a la coexistencia de todas las modalidades de consumo y dispositivos, los cableros actualmente se encuentran jugando un rol dual. Continúan con su función tradicional de transmitir señales de televisión e impulsan a su vez sus plataformas VOD. Asimismo, muchos de ellos se transformaron en productores de contenidos. Esta breve descripción amerita un análisis mucho más detallado de la temática. Cada vez más se habla de la posibilidad de que en un futuro sean grandes agregadores. Es decir, el cableoperador podría ser el centralizador que permita a los consumidores ver la televisión lineal y acceder a todas las aplicaciones VOD disponibles. El pago podría hacerse en cada app o desde el mismo abono a la empresa de cable que brinda además telefonía e internet. El tiempo dirá cómo se adaptan y siguen siendo jugadores fuertes de la industria.

#### Nuevos actores.

La pandemia por covid-19 introdujo de forma masiva al mundo del streaming a otras actividades de la industria del entretenimiento, que se consumían mayoritariamente desde la presencialidad. Aunque existía una tendencia incipiente al uso de tecnologías de transmisión



en vivo, actividades como la música y el teatro solían recurrir a los streaming una vez efectuado el espectáculo. Al verse afectado su negocio por el cierre de teatros y estadios, obligó a dichas industrias a ofrecer nuevas experiencias para poder subsistir. En la actualidad, una obra de teatro online compite con contenidos lineales y de VOD de la misma manera. Los anunciantes también querrán pautar y esponsorear estas iniciativas.

### El prosumidor.

El nuevo rol del consumidor en tanto productor de contenidos amerita la realización de un trabajo individual. Cada vez son más las horas que se utilizan para visualizar contenidos audiovisuales que realizan otros consumidores. Aquí no entran solamente los influencers, sino usuarios de redes sociales que suben sus videos a dichas plataformas compartiendo su vida, tendencias, haciendo historias, y un sinfín de dinámicas. Todo este tiempo de reproducciones compite con el tiempo que tradicionalmente se destinaba a la televisión. Como se mencionó al principio del trabajo, los canales de televisión perdieron el monopolio de contar historias audiovisuales. Es más, actualmente muchos programas de TV republican contenidos del público en segmentos especiales. Incluso las redes sociales como YouTube, paga a los usuarios que superen un determinado número de reproducciones porque se traducen en minutos de visualización que atraen anunciantes.

### Nuevas formas de monetización.

En el trabajo se describieron diversas estrategias comerciales para las plataformas VOD. Algunas cobran una suscripción, otras son gratuitas transmitiendo publicidades, mientras que otras son híbridas. Sin embargo, hay modelos más innovadores en el mercado que merecen un estudio. Plataformas como Flixo ofrecen contenidos gratuitos y pagan a sus usuarios en bitcoins. El contenido tiene publicidad y cuanto más sea reproducido por suscriptores mayor cantidad de bitcoins recibirán. Este tipo de modalidades para generar ingresos podrían comenzar a utilizarse incluso en plataformas que obtienen ganancias de manera más tradicional.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



En suma, este trabajo constituye un aporte para el análisis y reflexión sobre el negocio televisivo en tiempos de cambios. Sienta bases sólidas para plantear nuevas investigaciones que generen conocimiento original y útil para el diseño de estrategias y planes de negocio en el sector.



## 5- Referencias bibliográficas.

Agencia AFP. (22 de octubre, 2020). Quibi: la plataforma de streaming del exjefe de Disney cierra seis meses después de su lanzamiento. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/espectaculos/series-de-tv/quibi-plataforma-streaming-del-exjefe-disney-cierra-nid2485940>

Amaya, Hernan. (21 de octubre, 2020). Netflix detuvo su crecimiento en América Latina al sumar sólo 256 mil clientes en el Q3. Tavi Laram. Recuperado de <https://www.tavilatam.com/latinoamerica-netflix-detuvo-su-crecimiento-en-america-latinal-al-sumar-solo-256-mil-clientes-en-el-q3/>

Alonso, G. Arébalos, A. (2009). *La Revolución Horizontal*. Buenos Aires: Ediciones B.

Cherrier, H. y Murray J. B. (2004). The Sociology of Consumption: The hidden facet of Marketing. *Journal of Marketing Management*, 20, 509-525.

Fernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

HubSpot. (2019). *Latin America: most preferred types of digital marketing content 2019*. Recuperado de [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/53/assets/hubspot.com/research/reports/Content%20Trends%20by%20Geography\\_HubSpot%20Research.pdf?t=1518223284687](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/53/assets/hubspot.com/research/reports/Content%20Trends%20by%20Geography_HubSpot%20Research.pdf?t=1518223284687)

Islas Carmona, J O. (Junio 2008). El prosumidor. El actor comunicativo de la sociedad de la ubicuidad. *Palabra Clave*, 11(1), 29-39.



Montero, Daniel. (2011). Publicidad de respuesta directa en medios masivos y alternativos: sus formas, usos y características. En S, Filiba y R, Palmieri (Eds.), *Manual de Marketing Directo e Interactivo* (pp. 181-222). Buenos Aires: AMDIA.

Nielsen. (2016). *Video bajo demanda. How worldwide viewing habits are changing in the evolving media landscape.* Recuperado de <http://docshare02.docshare.tips/files/31141/311418731.pdf>

Oliveto, Guillermo. (5 de febrero de 2018). Cada vez más la batalla es por el tiempo y la atención. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/cada-vez-mas-la-batalla-es-por-el-tiempo-y-la-atencion-nid2106639/>

Piscitelli, A. (2009). *Nativos Digitales. Dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitecturas de la participación.* Buenos Aires: Santillana.

Revista NEO. (2020). *Impacto del COVID-19 en el consumo de TV en América Latina.* Recuperado de <https://www.revistaneo.com/articles/2020/04/08/impacto-del-covid-19-en-el-consumo-de-tv-en-america-latina>

Solomon, M. (2008). *El Comportamiento del Consumidor. Conceptos y Aplicaciones.* Pearson Addison-Wesley.

Statista. (2018). *Share of adult population with credit cards in Latin America and the Caribbean in 2017, by selected countries.* Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/1048746/credit-card-ownership-rate-latin-america-country/>

Statista. (2020a). *Number of pay TV subscribers in Latin America from 2019 to 2025.* Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/251658/number-of-tv-and-pay-tv-households-in-selected-countries-in-latin-america/>





Statista. (2020b). *Latin America: number of SVoD subscriptions 2019-2025*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/562214/number-subscription-video-on-demand-subscriptions-latam/>

Statista. (2020c). *Household penetration rate of over-the-top (OTT) services in selected countries in Latin America in 2020*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/1053438/ott-penetration-latin-america/>

Statista. (2020d). *Distribution of online transactions in Latin America as of January 2020, by payment method*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/256262/payment-methods-online-transactions-latin-america/>

Statista. (2020e). *Internet penetration rate in Latin America and the Caribbean as of January 2020, by region*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/934738/penetration-rate-internet-latin-america-region/>

Statista. (2020f). *Advertising spending in Latin America in 2019 and 2022, by medium*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/790402/advertising-spending-medium-latin-america/>

Statista. (2020g). *Change in the number of Google searches of selected leisure-related keywords during the COVID-19 outbreak in Latin America and the Caribbean in March 2020*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/1061820/google-searches-coronavirus-latin-america/>

Statista. (2020h). *Display and video digital advertising valuations in Latin America from February to April 2020*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/1121617/latin-america-display-ad-spend/>



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Statista. (2020i). *Change in advertising spending in Latin America in 2020, by medium*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/317189/share-print-ad-spend-country-latin-america/>

Zenith. (2019). *Media Consumption Forecast*. Recuperado de <https://www.zenithmedia.com/product/media-consumption-forecasts-2019/>

Total Medios. (2020). *Canales FOX - Tarifas vigentes desde Julio 2020 a la fecha*. Recuperado de <https://www.totalmedios.com/tarifas-medio/fox/585>



## **ANEXO 1. ENTREVISTAS.**

### **Pregunta 1.**

¿Cuál considera que es el indicador más valorado por sus clientes al comprar pauta en televisión? ¿Por qué?

#### **Respuesta del Participante 1**

Depende de los mercados, pero sin duda el rating del programa y el alcance suelen ser los principales indicadores. En algunos mercados la afinidad con el producto es un indicador importante.

#### **Respuesta del Participante 2**

El indicador más valorado es la reputación que fue tomando el medio a través de los años debido a su alcance y la fuerza del contenido que acompaña a los mensajes (series - películas). Creo que una razón es la confianza que aún se le tiene al medio y, por otro lado, el medio en sí brinda ese espacio comercial entre contenidos (a diferencial de lo digital, que quizás ahora está comenzando a asimilarse con ads en Youtube / Facebook / Spotify en el medio de los videos / canciones).

### **Pregunta 2**

En su empresa, ¿Qué espacios o acciones publicitarias se comercializan? ¿Cuál es el más vendido? ¿Por qué cree que es así?

#### **Respuesta del Participante 1**

En nuestros canales se comercializan pautas libres, auspicios e integraciones creativas. Lo mas valorados son los programas de estreno y trasmisiones de eventos en vivo



## **Respuesta Participante 2**

Lo que más se comercializa son los espacios On Air. Creo que es así por la masividad del medio y porque las estrategias siguen enfocándose en medio tradicionales.

## **Pregunta 3**

¿La oferta de plataformas VOD afectó las ventas de espacios o acciones publicitarias en su empresa? ¿Cómo?

### **Respuesta Participante 1**

No. Las plataformas lineales y VOD no compiten a la hora de pautar publicidad.

### **Respuesta Participante 2**

Afectó más que nada las acciones publicitarias y el enfoque del negocio, promoviendo reestructuras y una transición a un nuevo modelo de negocio que no quede obsoleto en los próximos años y en donde preponderan las plataformas OTT.

## **Pregunta 4**

Ante los cambios en la industria del entretenimiento, ¿Qué estrategias desarrolla su empresa para mantener o aumentar las ventas de espacios y acciones publicitarias?

<b>Respuesta</b>	<b>Participante</b>	<b>1</b>
Basicamente hemos desarrollado formatos creativos distintos a las pautas libres. Integraciones con talentos locales y formatos novedosos de publicidad.		

### **Respuesta Participante 2**



Se están ofreciendo paquetes lo más personalizado posible a las marcas. Que se ajusten todas las acciones a las necesidades específicas del cliente .

### **Pregunta 5**

¿Cómo cree que será la coexistencia de los canales de televisión por cable y las plataformas VOD?

#### **Respuesta Participante 1**

Ambos formatos se complementan. El VOD va a orientado a un publico mas exigente que busca contenido original sin tener que esperar el contenido franjeado. Los canales de tv lineales estan orientado al publico mas tradicional. Los servicios van orientados a rangos distintos de edad de los usuarios.

#### **Respuesta Participante 2**

La televisión por cable aún tiene la exclusividad de eventos en vivo, que no está tan explorada por las plataformas VOD. Por lo pronto en el mediano plazo, la TV por cable seguirá con el fuerte de estos eventos y las plataformas VOD más enfocadas en contenidos a demanda.

### **Pregunta 6**

En relación a la pandemia por covid-19, ¿Se vio afectado el rating de los canales de televisión de su empresa? ¿Los contenidos pudieron adquirirse con normalidad? ¿Se modificaron las ventas publicitarias?

#### **Respuesta Participante 1**



Los rating de todos los canales aumento. El publico consumo mas tv porque estaba en casa. El ATS aumento durante el periodo de pandemia sin embargo hubo problemas en la produccion de contenidos debido a las restricciones de movilidad de los equipos de produccion (doblajes, grabaciones de episodios, etc.) lo que modifico tambien la entrega de episodios y productos originales. Debido a las restricciones presupuestarias las pautas publicitarias disminuyeron considerablemente

### **Respuesta Participante 2**

Los ratings tuvieron un buen incremento al comienzo de la pandemia, luego los números fueron volviendo a lo que eran pre COVID. Se modificaron los mensajes para adaptarse a la coyuntura. Se modificaron las ventas de sectores más golpeados como Turismo.