

# Los modelos de negocio de la televisión en internet en el mercado latinoamericano

**Ana Bizberge**

*Universidad de Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes*

Recibido: 6 de diciembre de 2014.

Aceptado: 24 de febrero de 2015.

## **Resumen**

El artículo se propone presentar las principales conclusiones de la investigación de mi tesis de la Maestría en industrias culturales: política y gestión de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ), titulada “El impacto de internet en los modelos de negocio de la industria televisiva en América Latina: un estudio de la convergencia tecnológica en cinco grupos multimedia”.

La investigación aborda el pasaje a internet de la industria televisiva a partir del análisis de los cinco grupos infocomunicacionales más importantes de la región: Grupo Televisa en México, Grupo Globo en Brasil, Grupo Cisneros en Venezuela, Grupo Clarín en Argentina y Grupo Telefónica. Si bien se tiene en cuenta que Telefónica posee presencia en trece países de Latinoamérica, el trabajo se focaliza en el caso argentino, considerando *Telefé* (canal de TV abierta) y el servicio *On Video* de Telefónica de Argentina.

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

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

**Palabras clave:** televisión, convergencia tecnológica, modelos de negocio, internet, grupos, América Latina.

## The business models of online television in the Latin American market

### Abstract

This article aims to present the main findings of the research conducted for my thesis for the Master's degree in Cultural Industries: Policy and Management from the National University of Quilmes (UNQ), entitled: "The impact of the internet on the television industry's business model in Latin America: a study of technological convergence in five multimedia groups."

My research addresses the television industry's passage to the internet through an analysis of the region's five most important info-communications groups: Televisa Group in Mexico, Globo Group in Brazil, Cisneros Group in Venezuela, Clarín Group in Argentina, and Telefónica Group. Since Telefónica operates in thirteen Latin American countries, this paper focuses on the Argentine case, considering *Telefé* (free-to-air TV channel) and Telefónica's *On Video* service in Argentina.

The analysis concentrates on the distribution of content over the internet thanks to the possibilities opened up by the technological convergence of the computing, telecommunications, and television sectors, keeping in mind: the organizational structure adopted by companies to deal with changes brought about by new technologies, the product/service's characterization and audience participation tools, the digital business model, and the value chain.

The study assumes a socio-political perspective that accounts for technological aspects, social and economic constraints, and the constraints of productive cultures, which influence any approach to the television industry in the new context of digitalization.

**Keywords:** Television, convergence, business models, internet, groups, Latin America.

## Os modelos de negócio da televisão na internet, no mercado latino-americano

### Resumo

O trabalho tem como objetivo sintetizar a pesquisa realizada para minha tese de mestrado "Indústrias Culturais: Política e Gestão", da Universidade Nacional de Quilmes (UNQ), intitulado "O impacto da internet nos modelos de negócio da indústria da televisão na América Latina : um estudo da convergência tecnológica em cinco grupos de mídia".

A pesquisa aborda a passagem da indústria de TV para internet a partir da análise dos cinco principais grupos de info-comunicações na região: Grupo Televisa no México; Grupo Globo no Brasil; Grupo Cisneros na Venezuela; Grupo Clarín na Argentina e Grupo Telefónica. Dado que Telefónica opera em 13 países da América Latina, o trabalho se ocupa do caso argentino, considerando *Telefé* (canal de transmissão de TV) e o serviço de vídeo de Telefónica de Argentina.

A análise dos grupos se centra na pesquisa sobre a distribuição de conteúdos na internet a partir das possibilidades oferecidas pela convergência tecnológica entre os setores de tecnologia da informação, as telecomunicações e a televisão levando em consideração:

a estrutura organizacional das empresas para abordar as mudança provocada pelas novas tecnologias; caracterização de produto / serviço e das ferramentas de participação do público; modelo de negócio digital e cadeia de valor.

**Palavras-chave:** televisão, convergência, modelos de negócio, internet, grupos, América Latina.

## Introducción

El presente artículo se propone sintetizar las principales conclusiones de la investigación de mi tesis de la maestría en “Industrias culturales: política y gestión” de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ) titulada “El impacto de internet en los modelos de negocio de la industria televisiva en América Latina: un estudio de la convergencia tecnológica en cinco grupos multimedia”.

La tesis, realizada durante 2011, aborda el pasaje a internet de la industria televisiva abierta a partir del análisis de los cinco grupos infocomunicacionales más importantes de la región: Grupo Televisa en México; Grupo Globo en Brasil; Grupo Cisneros en Venezuela; Grupo Clarín en Argentina y Grupo Telefónica (como esta empresa tiene presencia en trece países de Latinoamérica, el trabajo se focaliza en el caso argentino, considerando a Telefé, canal de TV abierta, y al servicio *On Video* de Telefónica de Argentina).

La elección de los grupos aludidos radica en que entre todos concentran el 60% de rentabilidad total de los mercados de audiencias (Becerra & Mastrini, 2009). Asimismo son dominantes en sus países de origen. Por otra parte, los cinco grupos corresponden al tercer nivel del sistema global comercial infocomunicacional compuesto por un primer nivel de grupos transnacionales (cuyos ingresos provienen del mercado norteamericano), un segundo nivel de grupos regionales (de Estados Unidos, Europa y Japón que colaboran en la traducción a nivel regional de las estrategias de los grupos transnacionales) y el tercer nivel de los grupos líderes de los mercados nacionales (Mastrini & Becerra, 2006). Telefónica merece un estatuto especial porque su alcance está más cercano a las empresas del segundo nivel. Sin embargo, como grupo global, centra su estrategia en Latinoamérica, región que le reporta el mayor porcentaje de ingresos (43%)<sup>1</sup>. Por otra parte, el grupo español se presenta como máximo exponente regional de una empresa que,

---

<sup>1</sup> Informe anual 2010. Disponible en: [http://www.telefonica.com/en/about\\_telefonica/pdf/informes/2010/telefonica\\_ia10\\_eng.pdf](http://www.telefonica.com/en/about_telefonica/pdf/informes/2010/telefonica_ia10_eng.pdf) [consulta: nov. 2014]

proveniente en sus orígenes del mundo de telecomunicaciones, incursionó en el sector audiovisual.

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

La perspectiva de análisis es una mirada sociopolítica que da cuenta de los aspectos tecnológicos y de los condicionamientos sociales, económicos y de culturas productivas que inciden en el abordaje de la industria televisiva en el nuevo contexto de la digitalización. En lo referente a las técnicas de producción de datos, se recurrió al análisis de documentos, datos estadísticos y de balances; análisis crítico de las investigaciones ya realizadas sobre el objeto de estudio; observación de portales web de las compañías y entrevistas interpretativas con los directores o gerentes de las áreas creadas dentro de la estructura de cada uno de los grupos para llevar adelante la estrategia digital para el desarrollo de contenido en nuevas plataformas. Las entrevistas fueron presenciales en el caso de Argentina (Telefónica y Clarín), telefónicas cuando se trataba de grupos extranjeros (Cisneros y Televisa) y vía mail (Globo, a través del departamento de Globo Universidad).

Entre los principales hallazgos de la investigación se puede mencionar que:

1) La mayoría de los grupos latinoamericanos incursionaron masivamente en el desarrollo de una estrategia audiovisual en línea a partir de 2008 en adelante.

2) Ninguno alcanza el 5% del total de facturación con sus negocios en internet, salvo por Televisa que llega al 7%. Por el momento, para los grupos provenientes del mundo audiovisual, el modelo de financiamiento predominante en la web es publicitario y replica la estructura de la televisión abierta. Sin embargo, en algunos casos también se advierte la incursión en opciones de abono mensual o por transacción ligado a contenidos bajo demanda propios del mundo de las telecomunicaciones.

3) En este trabajo se sostiene que la incursión de los grupos multimedia en la industria televisiva digital responde más a una estrategia de fidelización que de maximización de beneficios económicos. Las empresas bajo estudio se lanzan a internet como espacio de experimentación que todavía no encuentra un modelo de negocio rentable. Sin embargo, les sirve poner sus contenidos a disposición en

esa ventana para mantener su lugar dominante en la industria televisiva generando “marca” en la red para fidelizar audiencias.

4) Se observa que todos los grupos están apostando al modelo de extensión según la clasificación de Jenkins (2006), es decir, la explotación del contenido en todas las plataformas que sea posible. En este sentido, se advierte una modificación en los eslabones de la cadena de valor audiovisual, principalmente en lo referente a la creación de nuevas áreas digitales, modos de financiamiento e interfaces de contacto con la audiencia (televisor y web).

### **La economía política como enfoque metodológico**

Uno de los aportes que retoma esta investigación parte de la economía política de la comunicación, cuya base analítica se encuentra en el rol de los medios en el proceso de acumulación del capital.

Desde una perspectiva crítica, Zallo (2011) identifica como uno de los ámbitos de investigación de la economía crítica de la cultura y la comunicación a la microeconomía, ámbito de estudio elegido para este trabajo<sup>2</sup>. El autor indica que algunas de las temáticas a abordar son los procesos de trabajo y valorización, cuyos objetos de estudio privilegiados deberían ser, entre otros, los procesos de valorización del capital y las cadenas de valor. Otra de las grandes temáticas dentro del espacio de la microeconomía alude a la mesocomunicación, donde se distinguen objetos de estudio como los procesos de acumulación, el análisis de grupos (globales, internacionales, emergentes, campeones nacionales) y las redes. De ahí que esta investigación toma como objeto de estudio a los grupos regionales de América Latina (campeones nacionales en sus países de origen) y focaliza el pasaje del mundo *offline* al *online* del sector televisivo.

Otro de los aportes que retoma esta investigación es la metodología propuesta por Alborno (2005) para el análisis de la prensa digital con el objetivo de readecuarla para dar cuenta de los cambios en el sector televisivo. Alborno realizó su investigación en tres fases: la primera de revisión y actualización bibliográfica, familiarización con sitios web, elaboración de categorías y tablas de análisis y valoración de diferencias entre prensa escrita y en línea. En la segunda fase realizó el trabajo de campo con entrevistas así como la revisión y actualización bibliográfica.

---

<sup>2</sup> Desde una postura menos crítica y más descriptiva que la de Zallo, Doyle (2002) plantea que, mientras el enfoque macroeconómico se refiere a las fuerzas que afectan a la economía como un todo, la microeconomía se relaciona con el análisis de mercados individuales, productos y firmas.

Por último, comparó los resultados obtenidos y elaboró las conclusiones. Las fases planteadas por Albornoz han servido de guía para estructurar este trabajo. A su vez, se tomó como referencia el cuestionario propuesto para las entrevistas con editores y *webmasters*, readecuándolo a las necesidades de esta investigación.

Las variables utilizadas para el análisis fueron:

**Configuración organizacional:** concepto acuñado por Henry Mintzberg (1988) con el que se apunta a identificar y caracterizar qué área/unidad dentro de cada grupo toma a su cargo la puesta en marcha de la estrategia digital.

**Herramientas de participación<sup>3</sup>:** se toma la clasificación de Franquet, Villa y Bergillos (2011), quienes identifican cuatro grupos de elementos para señalar la conexión que se establece entre la audiencia y los radiodifusores a través de un servicio, contenido o aplicación: herramientas de discusión que incentivan el debate como foros, chats, blogs, comentarios; herramientas de socialización que permiten compartir contenidos, por ejemplo, redes sociales y “social bookmarking”; herramientas de contribución como imágenes en movimiento y fijas, texto, audio; y herramientas de *rating*, elementos de evaluación de información (*rating* de contenidos, encuestas).

**Modelo de negocio digital:** se utilizan los conceptos propuestos por Jenkins (2006) de “extensión”, “sinergia” y “franquicia”. El primero remite a los esfuerzos de los miembros de la industria para expandir potenciales mercados poniendo el contenido en distintos sistemas de entrega. “Sinergia” se refiere a las oportunidades económicas representadas por su habilidad de poseer y controlar dichas manifestaciones. “Franchise” (franquicia) alude al esfuerzo coordinado de generar marca y mercado a partir de un contenido bajo las nuevas condiciones.

**Cadena de valor:** alude a identificar los distintos eslabones que conforman el proceso de producción y distribución. Se tomarán los aportes teóricos del paradigma de la cadena de valor global descrita por López Villanueva (2011), quien sostiene que el objetivo final será entender dónde, cómo y por quién se crea y se distribuye valor a lo largo de la cadena de valor.

---

<sup>3</sup> El concepto de participación es tributario de los debates internacionales de la década del 70 en la UNESCO —que dieron lugar al Informe McBride en 1980— como indicador para medir la democratización de la comunicación en un país. La noción de participación remite a la capacidad activa para emitir mensajes y puede analizarse en tres niveles: intervención de la población en la producción de mensajes; intervención de la población en la toma de decisiones respecto de la programación; contribución para la formulación de planes y políticas de comunicación masiva (Rossi, 2006).

## Centralidad de la TV en el entorno digital convergente

Como emergente del proceso de convergencia entre el sector audiovisual, de telecomunicaciones e internet, la televisión se mantiene como industria cultural<sup>4</sup> por excelencia. Como dice López Villanueva (2011, p. 9) “la televisión ni está muerta ni agoniza, tan solo entra, de forma sucesiva, en nuevas fases, sin que desaparezcan muchos elementos del pasado”. En la misma dirección, Emili Prado (2010) señala que “el desarrollo de pantallas de gran formato, ultraplanas, de alta definición y en 3D le devuelve temporalmente el primado (a la TV), pero tiene que convivir con las otras pantallas que deslocalizan el consumo televisivo y lo destemoralizan. En cualquier caso, resulta evidente que todas las iniciativas de conectar el televisor a internet (Yahoo! TV, Apple TV, Google TV o Canvas) suman a favor de la vitalidad del medio, dando al espectador la posibilidad de combinar su consumo de *coach potato* con la interactividad moderada”.

Tal como lo explica Doyle (2002), la digitalización se refiere al movimiento hacia el almacenamiento, reproducción y transmisión de piezas de contenido de medios en la forma de datos binarios consistentes en ceros y unos. De este modo, el contenido de medios es idealmente apto para su disseminación en internet, que representa una plataforma de distribución alternativa o adicional para todo tipo de contenido y servicio de medios con un costo marginal muy bajo. Cada vez más, los productores de contenidos pueden ser considerados firmas multiproducto. Esto no solo alienta cambios de estrategia, sino además, creación de nuevos departamentos o unidades dentro de las empresas o cambio de nombre de las existentes para implementar nuevas tecnologías de medios (Doyle, 2002; Smith & Hendricks, 2010).

Ulin (2010) explica que se abre un desafío en el traslado de la marca de la cadena televisiva a internet, donde el ritmo lineal y la programación diferenciada por período de tiempo desaparecen. En un mundo regido por el contenido bajo demanda, la marca se convierte en un símbolo de calidad, el “sello de aprobación” de la cadena, un filtro entre el caos.

Según Doyle (2002), el modo crucial en que internet afecta a las compañías de medios radica en que la red es, en sí misma, una plataforma de distribución, lo cual

---

<sup>4</sup> Este trabajo retoma la tradición de las industrias culturales a partir de la definición de Zallo (1988) por la cual se sostiene el doble rol económico y simbólico de las industrias culturales y su organización en ramas y segmentos de actividad. Entendidas de este modo, las industrias culturales permiten dar cuenta de las particularidades del proceso productivo (modos de producción, valorización y formas de consumo, entre otras) de cada sector. Esta división en sectores y ramas sigue vigente en el mundo digital sin que eso invalide las posibilidades que se abren a partir del proceso de convergencia tecnológica como los cruces entre soportes o el reconocimiento de nuevos sujetos y prácticas sociales.

representa una oportunidad para distribuir contenido existente o nuevos productos a un costo marginal muy bajo. En teoría, ambos factores auguran una bonanza para las compañías de medios pero en la práctica el problema que subyace es la inexistencia de modelos realistas de rentabilidad que cubran los costos de la provisión de los servicios en cuestión (esta limitación será abordada en detalle más adelante).

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

Álvarez Monzoncillo (2011b) plantea que la convergencia encuentra su límite en la regulación —donde la relación entre los operadores de red, distribuidores y editores/productores/agregadores está sin definir—, en las estrategias empresariales que tampoco tienen definición dado que temen la canibalización de soportes y el dinamismo del mercado, por eso construyen jardines vallados que añaden más incertidumbre a un mercado emergente sin monetizar.

Históricamente, como cultura de flujo, el modelo de televisión analógica se caracterizó por promover un modo de consumo sincrónico a la emisión (Bustamante, 1999; Zallo, 1988; Ullin, 2010; Doyle, 2002). En la etapa digital se pasa del “flujo al *stock*” (Prado, 2010b). Así, la televisión se vale de distintos dispositivos técnicos que ayudan a gestionar la abundancia de información de modo que el espectador construye su propia grilla de programación a partir de un *stock* de programas almacenados. Los modos emergentes de ver TV se basan en las opciones de asincronía de qué, cuándo y dónde ver TV, asociada con grabadoras de video digital o videodiscos digitales, así como también el consumo a través de internet o teléfonos celulares. Predomina la tendencia a la personalización e interactividad y la posibilidad de uso de distintas plataformas, permitiendo el acceso ubicuo, desvinculado de un punto de recepción territorialmente fijo (Whollers, 2008).

## **La estrategia digital de los grupos en Latinoamérica**

A partir de los desafíos planteados sobre la industria televisiva producto de los procesos de digitalización y convergencia tecnológica, a continuación se analiza



la estrategia digital desplegada por Grupo Clarín de Argentina, Grupo Globo de Brasil, Grupo Cisneros de Venezuela, Grupo Televisa de México y Grupo Telefónica en el pasaje de sus negocios de televisión hacia internet.

El objetivo central del análisis consiste en dar cuenta de la reconfiguración de los grupos en términos de sus estructuras organizacionales para atender los nuevos escenarios que se generan con la digitalización, así como también comprender el modelo de negocio y las transformaciones de la cadena de valor. Si bien no se pretende aquí hacer un análisis de contenido, se sintetizarán las principales características de algunos portales<sup>5</sup> para entender su lógica de funcionamiento enmarcada dentro de la estructura organizacional que los lleva adelante.

Como se mencionó en el apartado metodológico, para esta investigación se trabajó a partir de entrevistas con informantes clave. Para preservar la confidencialidad de las fuentes, se las aludirá como Entrevista Empresa X (nombre de cada compañía). Al final del artículo se podrá consultar el detalle del cargo de los entrevistados por compañía y la fecha de realización.

## **Grupo Clarín**

### **Configuración organizacional**

De acuerdo con la información provista por el entrevistado I Clarín, la Compañía de Medios Digitales (CMD) fue creada en 2007 como empresa encargada de desarrollar los contenidos digitales de Grupo Clarín. Previamente, Clarín Global y su subsidiaria Prima Internacional se encargaban de los servicios de internet<sup>6</sup>.

El entrevistado I explicó que “CMD actúa como el embrión para el lanzamiento de productos del mundo *off-line* al *on-line* del Grupo Clarín” y administra los sitios web ElTreceTV.com (TV abierta), TN.com (noticias), Ciudad.com (espectáculos), CienRadios.com (radio en línea), MasOportunidades.com (plataforma de comercio electrónico), Confronte.com (confrontador de primeras marcas, precios y productos), ClubCupón (sitio de ofertas diarias), Shop1.com (tiendas en línea),

<sup>5</sup> El trabajo de observación de los portales se realizó entre octubre de 2011 y enero de 2012, por lo que es posible que en la actualidad tengan características distintas de las comentadas aquí.

<sup>6</sup> En diciembre de 2007, cuando la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (CNDC) aprobó la operación conjunta de Cablevisión y Multicanal, Grupo Clarín se quedó con el 60% de Cablevisión y el 40% restante quedó en manos del fondo de inversión estadounidense Finitech. A su vez, Cablevisión se quedó con el 98,5% de Multicanal y con el 100% del operador de cable del interior Teledigital y Fibertel. A través de Multicanal también se hizo del 97% de Prima.

Mundogaturro.com (videojuegos *online* y red social para chicos), Todopasión.com (comunidad deportiva de fútbol), VXXV.com (videos en línea generados por los usuarios), Mublet.com (aplicación social web y móvil basada en geolocalización), WelcomeArgentina.com (turismo), TangoCity.com (sitio de tango), ViaRestó (guía de restaurantes de Clarin.com.ar), Yuisy.com (portal de juegos en línea), Ubbi (sitio de contenidos, venta de pines y suscripciones por SMS), tipete.com (sitio de contenidos de *link sharing* en español), tebusco.com (citas *online*), titear.com (metabusador de sitios de *link sharing* en español), imagena.com (sitio para imprimir fotos en línea), Nimbuzz (conjunto de redes sociales, de mensajería y servicios de voz), quieromusicaenmiidioma.com (música), donbilletón.com (juegos interactivos de TV), GuíaClarín.com (guía de la industria, comercio y servicios de Clarín.com) e iAvisos (anuncios de texto en sitios de CMD y asociados).

En términos estadísticos, los portales de Grupo Clarín cuentan con 608 millones de páginas vistas (tuvo un incremento del 12,3% respecto del mismo período en el año anterior) y generan un tráfico de 25,2 millones de usuarios únicos (21,7% más que en 2010) de acuerdo con datos de balance de la compañía al tercer trimestre de 2011<sup>7</sup>.

“Clarín.com es el sitio con mayor tráfico con 12 millones de visitas únicas al mes. El ranking de los cinco primeros sitios por visitas estaría compuesto por: Clarín.com; Olé (con 6 millones de visitas únicas al mes); Ciudad (1,8 millones de visitas por mes), los clasificados, el portal de Canal 13 y del diario *La Voz del Interior*. El promedio de tiempo de visita entre todos los portales es de 25 minutos”, aseguró el entrevistado I.

### Descripción de producto/servicio

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

- Programas: donde se despliega un listado con los programas del *prime time* nocturno vinculado con novelas, programas de variedades y *reality shows*.
- Noticieros: aparecen las distintas ediciones de los noticieros del canal. Se emiten en vivo también en el portal.

<sup>7</sup> Reporte trimestral: [www.grupoclarin.com/IR/files//Reporte-de-resultados/2011/3T11%20Reporte%20de%20Resultados.pdf](http://www.grupoclarin.com/IR/files//Reporte-de-resultados/2011/3T11%20Reporte%20de%20Resultados.pdf)

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

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

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

Respecto de las herramientas de participación, de acuerdo con la clasificación de Franquet, Villa y Bergillos (2011) se advierten herramientas de socialización (Facebook y Twitter) y de *rating* (encuestas).

### **Modelo de negocio digital**

De acuerdo con los datos del balance correspondiente al tercer trimestre de 2011, en el acumulado de los 9 meses de enero a septiembre, las ventas netas de Grupo Clarín alcanzaron \$ 6.915,4 millones (US\$ 1.594,9 millones), mostrando un incremento del 25,7% con respecto del mismo período en 2010, principalmente debido a un crecimiento del número de suscriptores e ingreso por usuario en el

segmento de TV por cable y acceso a internet. De esa cifra, los contenidos digitales contribuyeron con \$ 209,3 millones (US\$ 48,2 millones), con un crecimiento del 24,6% respecto del tercer trimestre de 2010 debido al aumento en honorarios profesionales, a la ventas de publicidad en sitios de internet y portales, a la venta de contenido digital a través de CMD y a la prestación de servicios administrativos y corporativos a terceras partes, así como también a otras subsidiarias de la compañía. Tal como queda expresado en el balance, las ventas por publicidad totalizan \$ 20,5 millones (US\$ 4,7 millones), mientras que “otras ventas” (contenidos y servicios, entre otros) facturan \$ 188,9 millones (US\$ 43,5 millones)<sup>8</sup>. De todo lo anterior se desprende que del total de facturación de Grupo Clarín, **el área de contenidos digitales representa apenas el 3%**.

En lo referente al modelo de negocio, el entrevistado I explicó que el financiamiento de los portales de CMD se basa en la venta de publicidad y el contenido transaccional. El portal de Canal 13 está financiado exclusivamente por publicidad. El entrevistado considera que “no es posible hablar de una estrategia de explotación 360° para multiplataforma entre las compañías del grupo porque cada producto está muy asociado a un medio específico”. Desde su perspectiva, este tipo de estrategia está más vinculada con programadores como Disney que generan un contenido y lo adaptan a distintos mercados logrando que alrededor de un programa de TV se genere una película para cine, un CD de música, *merchandising*, etc.

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

### Cadena de valor

De acuerdo con la información provista por el entrevistado I, cada una de las empresas de Grupo Clarín se encarga de la generación de sus propios contenidos y acuden a CMD para incursionar en internet. Los proyectos que se generan para internet no están centralizados desde CMD sino que cada unidad tiene autonomía; por eso generalmente luego del diseño y del lanzamiento digital los productos vuelven a sus empresas de origen. “Para el desarrollo de los proyectos se trabaja en conjunto con la unidad correspondiente ya que tienen el *know how* de sus conteni-

<sup>8</sup> Reporte trimestral: [www.grupoclarin.com/IR/files//Reporte-de-resultados/2011/3T11%20Reporte%20de%20Resultados.pdf](http://www.grupoclarin.com/IR/files//Reporte-de-resultados/2011/3T11%20Reporte%20de%20Resultados.pdf)

dos, mientras que CMD cuenta con la experiencia de gestión en internet”, sintetizó el entrevistado. El portal se financia por publicidad, tanto la proveniente del esquema del mundo *offline* como de anunciantes que pautan en la web debido al tráfico de visitantes (audiencia) que genera el portal.

## **Telefónica Argentina: On Video**

### **Configuración organizacional**

Según la información provista por el entrevistado II Telefónica, con la llegada de César Alierta como presidente ejecutivo de Telefónica S.A., a partir de 2002 se produce un cambio de estrategia que se traduce en la desinversión en la mayoría de las empresas televisivas y audiovisuales y en paralelo se gesta una línea vinculada con los contenidos digitales y servicios de provisión de contenidos. El cambio de estrategia se acompaña en la casa matriz de España con la creación en 2005 de la Unidad Corporativa de Contenidos (UCC) con el fin de centralizar la negociación de contenidos. Esto derivó en septiembre de 2010 en la creación de la Dirección de Productos y Servicios Globales dentro de Telefónica S.A. que cuenta con varias divisiones: entre ellas, una especializada en video, TV y entretenimiento y otra dedicada a internet y aplicaciones. Como explica el entrevistado II, “el foco de Telefónica no pasa por la producción de contenidos, sino por agregar valor a los productos y servicios existentes. Una de las funciones de la UCC es negociar de forma mayorista los acuerdos con los proveedores de contenido como los grandes estudios de cine, discográficas, entre otros. Son estos los socios que van cubriendo la oferta de contenidos y el catálogo se termina de completar con las productoras locales de cada país”.

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

brinda apoyo mediante las negociaciones globales de contenido. No obstante, algunas negociaciones se hacen a nivel local sin la intermediación de la UCC.

### **Descripción de producto/servicio**

*On Video* es un servicio de video de Telefónica que se ofrece a los abonados de banda ancha de Speedy. Fue lanzado en abril de 2011 y hacia fin de ese año contaba con 30.000 clientes.

A través de un abono mensual de \$40 pesos argentinos<sup>9</sup> (adicional al que ya se paga por el servicio de banda ancha de Speedy), el cliente tiene acceso a más de 1.800 contenidos de biblioteca entre películas, capítulos de series, videoclips, documentales, karaoke, dibujos animados en definición estándar y HD. El abono, que se paga en la misma factura telefónica (de telefonía fija, móvil o banda ancha), incluye el derecho a la visualización a dos títulos *premium*.

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

- Paquetes especiales: se ofrece contenido de nicho.
- Alquileres: alquiler de películas disponibles durante 24 o 48 horas.
- Eventos especiales: recitales u obras de teatro.

Las películas del catálogo ofrecido tienen un tiempo posestreno en el cine que va de 3 meses a 20 años. En cuanto a las series de TV, no se ofrecen estrenos sino que son más antiguas porque “cuesta negociar el tiempo de la ventana de TV”, según afirma el entrevistado III.

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

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

### **Modelo de negocio digital**

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

---

<sup>9</sup> El precio consignado corresponde a octubre de 2011.

Los modos de financiamiento del servicio son la suscripción y el alquiler. Por el momento, el servicio no representa ingresos significativos para la compañía ni cuenta con gran cantidad de abonados (el 2% del total de la base de clientes de Speedy que ronda 1,5 millones de accesos) pero le permite incursionar en el segmento de video a través de la estructura de banda ancha, generando un producto capaz de competir y complementarse con las oferta de TV por cable de operadores de servicios de TV por internet.

### **Cadena de valor**

De acuerdo con la información proporcionada por el entrevistado III es posible identificar los eslabones de la cadena de valor de Telefónica a partir de su incursión en el área de video.

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

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

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

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

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

## **Telefé**

### **Configuración organizacional**

En febrero de 2010 se creó la Dirección de Contenidos Digitales como unidad de negocio “con el objetivo de generar, producir y procesar contenidos de la programación de Telefé en plataformas como internet, TDT, *smarphones* y tabletas”, de acuerdo con el entrevistado IV Telefé.

La fuente consultada señaló que previo a la creación de esta dirección, si bien el canal tenía su portal web, se trataba de un servicio meramente informativo de la programación, publicado de una manera institucional. Los únicos contenidos activos eran los de *Telefé* noticias desde 2006. El entrevistado señala que el canal “está entrando en el proceso de *tapeless*<sup>10</sup> y el eje de ataque del tema parte de acá. Luego de la eliminación de cinta en el noticiero, el segundo nicho de producción totalmente digital está en esta Dirección. Estamos entrando en la era digital, preparándonos para el apagón analógico, para entregar el contenido en diferentes plataformas y transmitir en HD y 3D”.

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

### **Descripción de producto/servicio**

El portal *telefe.com* cuenta con distintas secciones:

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

---

<sup>10</sup> Se trata de un proceso por el cual se elimina la utilización de cinta y se produce totalmente de forma digital.



- Prensa: comunicados de prensa sobre actividades del canal e información sobre los programas.
- Telefé Verano: es una sección creada para la temporada de verano en la que se muestran videos que se realizan a partir de los móviles en la costa argentina de los distintos programas del canal.

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

Llama la atención que no se advierten *banners* de publicidad en el sitio ni en los portales de las novelas; sin embargo el portal de *Gran hermano* sí cuenta con publicidad e incluso tiene secciones específicas “esponsoradas”. Para ilustrar, hay una sección denominada “sala Motorola” donde se muestran los *twitts* de los participantes y las menciones al programa. Algo similar sucede con la sección “promo Garbarino”<sup>11</sup>.

Se lanzó una producción específica para la web denominada *El rastro*, un *webisodio* de ficción en capítulos de entre 5 y 10 minutos de duración. Se trata de un episodio breve pensado directamente para internet en lugar de emitirse por TV.

En lo referente a las herramientas de participación, se observan materiales de socialización como Facebook y Twitter y, en el caso puntual del portal de la novela *El elegido*<sup>12</sup> se suman las herramientas de discusión (blogs de los personajes como si fueran reales) y de contribución. Respecto de esta última, dentro del portal existe la sección “fanáticos” donde se puede ver un video compilado sobre un tema de la novela realizado por una persona de la audiencia. Según explicó el entrevistado, “El objetivo es lograr la fidelización del usuario desarrollando plataformas sinérgicas que motiven su involucramiento. Por ejemplo, en el caso de *El elegido*, se instalaron personajes de la tira que interactuaban con el público a través de redes sociales, blogs de los personajes o entrevistas. El promedio de visitas al portal de la novela durante el tiempo que estuvo al aire fue de 8.000 personas por día. El último capítulo de la tira fue visto en la web por 40.000 personas 48 horas después de la finalización del programa. Por su parte, en la edición 2011 de *Gran hermano* se trabajó fuertemente en el posicionamiento a través de Twitter: todos los participantes podían transmitir sus puntos de vista pero no recibir mensajes. Había 2,8 millones

<sup>11</sup> Garbarino es una cadena de *retail* argentina. Más información: <http://www.garbarino.com/>

<sup>12</sup> Ficción nocturna emitida por Telefé entre enero y octubre de 2011 de lunes a jueves a las 23.

de seguidores y uno de los participantes más populares, Cristian U, tenía 225.000 seguidores en febrero cuando faltaban 3 meses para el fin del programa. En la web del programa hubo 82 millones de páginas vistas y 7 millones de usuarios únicos que estuvieron allí 130 millones de minutos en 5 meses”.

### **Modelo de negocio digital**

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

Como se mencionó más arriba, los webisodios están emergiendo como una nueva fuente de ingresos publicitarios que podría servir para captar mayores inversiones en la web, adicionales a las de la TV tradicional.

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

### **Cadena de valor**

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

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

## Grupo Globo

### Configuración organizacional

A partir de la información provista por la compañía es posible identificar la configuración organizacional de Globo. Dentro del grupo existe una Dirección General de Entretenimiento (DGE) de la cual se desprenden la Central Globo de Desarrollo Artístico (CGDA) y la Central Globo de Producción (CGP). De esta última dependen el área operacional y la CGP de internet. Por su parte, de la CGDA se subordina el área de Nuevos Formatos, encargada de la creación de productos de TV abierta y del portafolio de contenidos “transmedia” (*cross-media*) así como la planificación de acciones futuras.

Si bien el área de Nuevos Formatos fue creada en 2001, incorporó a la producción para nuevos medios en 2008; por su parte el CGP internet tuvo su origen en 2010. Ambas áreas trabajan de forma coordinada ya que “los productores de contenido transmedia de CGDA tienen la misión de crear e implementar acciones en conjunto con el equipo de CGP internet, por ejemplo, haciendo el acompañamien-



Figura 1. Elaboración propia en base a los datos aportados por la compañía.

to editorial del tratamiento de personajes y elementos de la trama en los sitios de los productos. El productor transmedia responde directamente al autor y director titular de cada producto”, explicó el entrevistado V (fig. 1).

### **Descripción de producto/servicio**

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

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

- Noticias: se despliega un menú con secciones como si fuera un periódico (economía, política, internacionales, etc), servicios (clima, conversor de moneda, descargas para celular, entre otras), noticias por Estado, acceso al diario *O Globo* y revistas del grupo, así como también a radios y videos, entre otras.
- Deportes: material audiovisual sobre fútbol nacional, internacional, carreras de fórmula 1, programas de deportes de la TV, etc.
- Entretenimiento: se accede a cada uno de los sitios web referidos a la programación de TV Globo, novelas, *reality shows*, programas de moda, de variedades, la estación de radio Globo con video de música, cartelera de cine y teatro y posibilidad de comprar entradas, entre otras cosas.
- Tecnología: información sobre tecnología, descargas para celulares, tutoriales, antivirus, entre otras.
- Videos: acceso a los canales red Globo, el canal de deportes SporTV, Globo News, Multishow, Universal Channel, Canal Brasil.

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

La Central Globo de Desarrollo Artístico (CGDA) se ocupa de los programas de entretenimiento de TV Globo. Desde Globo.com se puede acceder al sitio web

de los distintos programas del canal, donde se encuentran los videos con escenas o momentos seleccionados (los programas completos están disponibles para suscriptores), series web originales, escenas extendidas, “highlights” o momentos destacados. También hay contenidos específicos realizados para la web, siempre vinculados con los programas de TV, como videoclips o videoblogs de los personajes de las novelas.

“El contenido de la televisión se coloca en internet en menos de 24 horas cuando se trata de contenido de *catch up*, pero también hay material sobre avances de programas que están disponibles antes de que se emitan”, aseguró el entrevistado V. En el caso del *reality show Gran hermano*, el portal cuenta con contenido en vivo y por una suscripción de 1 real (US\$ 0,50) por mes es posible tener acceso a los contenidos de 7 cámaras exclusivas dentro de la casa y elegir qué cámara mirar. En el caso de las novelas hay videos de capítulos, información y blogs de los personajes, videos de detrás de cámara, fotos, posibilidad de escuchar y descargar la música de la novela.

El entrevistado explica que “además de gestionar la programación de TV Globo en la web, la CGDA también se encarga del desarrollo de aplicaciones para *smartphones*, generalmente relacionadas con contenido lúdico e informativo”.

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

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

Las herramientas de *rating* tienen que ver con la participación en juegos y encuestas. Por su parte, algunos ejemplos de herramientas de contribución se encuentran en las noticias donde hay una sección que permite que la audiencia envíe

su propia noticia. Además, en el programa de entretenimiento *Domingo de Faustao* hay una sección llamada “participe” donde se suben videos realizados por la audiencia haciendo humoradas.

### **Modelo de negocio digital**

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

El modelo de financiamiento de la web es publicitario. Según explica la fuente entrevistada, “el contenido transmedia es financiado por la misma estructura que financia la programación de TV, incluso para las aplicaciones de celulares. El modelo de explotación está 100% alineado e integrado con la programación de TV abierta”. Sin embargo, como ya se mencionó, para poder ver los programas completos de TV Globo o de cualquier otro video (puede no ser de TV Globo) que esté en el portal Globo.com se requiere de una suscripción mensual al portal.

El modelo de explotación es de extensión (web y aplicaciones para celulares) y también se advierte sinergia económica ya que “se realizan acciones puntuales de contenido que se acompañan con acciones comerciales, en general vinculadas a los mismos anunciantes con quienes tenemos acuerdos en la TV abierta”, comentó el entrevistado de Globo.

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

### **Cadena de valor**

Se advierte la presencia de una estructura centralizada, la Central Globo de Desarrollo Artístico (CGDA), que se encarga de la realización y supervisión de las producciones de entretenimiento de TV Globo. Se observa que el modelo televisivo financiado con publicidad se traslada a la web por intermedio del área de nuevos formatos (esta última se desprende orgánicamente de la CGDA) y CGP internet (relacionada con el aspecto operativo), pero incorporando en Globo.com un

sistema de suscripción para poder acceder a los capítulos completos en cualquier horario, así como también a funcionalidades adicionales como wi-fi.

## **Grupo Televisa**

### **Configuración organizacional**

A través del trabajo de entrevista con un ejecutivo de Televisa es posible señalar que el área encargada del mundo digital en la empresa se denomina “Vicepresidencia Digital y Nuevos Medios” y fue creada en mayo de 2011. Dentro de la vicepresidencia se encuentran tres áreas:

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

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

### **Descripción de producto/servicio**

Televisa Interactive Media Services se encarga desde el año 2000 de la creación de la web de cada televisora del grupo, de sus programas, de la transmisión en vivo y en VoD de los contenidos, así como también del desarrollo de aplicaciones para que el material esté disponible en plataformas móviles como iPhone, iPad, iToch y para los celulares con sistema operativo de Symbian<sup>13</sup> y Research in Motion (Blackberry), aunque en menor medida. También existen acuerdos para poner a disposición el contenido de Televisa en televisores conectados como Samsung y Bravia. Cuando se ingresa a la aplicación del televisor, en el *walled garden* (jardín cerrado) se encuentra el contenido de Televisa en VoD.

---

<sup>13</sup> Sistema operativo creado por una alianza de empresas entre las que participan Nokia, Sony Ericsson, Motorola, entre otros.

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

Esmas.com es el portal horizontal de contenido y servicios por internet que cuenta con más de 120 portales interactivos con los contenidos exclusivos de Televisa.

- Esmas móvil está dedicado a la comercialización de contenidos a través de telefonía móvil mediante un modelo de descarga de tonos y fotos, participación en promociones, entre otras cosas.
- t-volución es el portal de video premium de Televisa. A diferencia de los demás portales cuyo contenido es gratuito, este servicio es por suscripción.
- televisadeportes.com es el sitio de deportes.
- Templeo: es un portal destinado a la búsqueda de empleo.

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

- Programas: se despliega la programación de cada uno de los canales de Televisa tanto de TV abierta, como paga así como también hacia el exterior: El Canal de las Estrellas, Foro TV, Canal 5, Galavisión, canales pagos y canales regionales.
- Videos: sección de videos clasificados por género (telenovelas, noticieros, deportes, programas, TV en vivo, espectáculos, etc). Desde esta sección también se puede acceder a los videos más populares así como a Coca-Cola TV, un sitio auspiciado por la compañía de bebida cola, donde se pueden encontrar videos sobre música, fútbol, entretenimiento (por ejemplo, moda).
- Horarios: grilla de programación por canal.
- Canales: posibilidad de acceder al sitio de los distintos canales de TV abierta y señales de TV paga.

Los portales del Grupo reciben 26 millones de visitas por mes. Se distribuyen 5.000 videos en vivo entre capítulos de novelas y videos cortos por mes referidos a las categorías de noticias, deportes, espectáculos y eventos especiales. En el caso de las novelas, los capítulos se suben a internet al día siguiente “para proteger el negocio de la pantalla de TV”, según explicó el entrevistado de Televisa. Se visitan 18 millones de videos de novelas por mes y 200.000 vistas por cada capítulo de novela por día. Cada visita tiene una duración promedio de 31 minutos de acuerdo con cifras de enero de 2011<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Información brindada por la compañía. Informante anónimo.



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

### **Modelo de negocio digital**

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

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

### **Cadena de valor**

A partir de la información provista por el entrevistado de Televisa es posible sintetizar el proceso de generación de valor del siguiente modo: Televisa se encarga de la creación de contenidos para sus canales y programas de TV. Televisa Interactive Media Services toma a su cargo el desarrollo y posterior administración del contenido en internet a través de Esmas.com (financiado por publicidad) y de t-volución (VoD pago). Asimismo se encarga del modelo de aplicaciones móviles. Finalmente, el contenido llega a la audiencia a través de múltiples pantallas: TV, web y celular.

## **Grupo Cisneros**

### **Configuración organizacional**

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

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

“En el Grupo Cisneros, el valor asignado a lo digital comenzó a desarrollarse desde el 2000 con la creación de un *joint venture* con AOL para América Latina, así como también con la creación de Claxson y DLA<sup>15</sup>. Sin embargo, las acciones sobre el área digital se consideraban como algo separado del negocio tradicional de TV que solo contaba con un departamento de internet que venía funcionando desde 1998. Venevisión tenía una página web pero era una herramienta de soporte que se limitaba a la difusión de la grilla de programación de modo informativo. No era un área de negocio como sí pasó a serlo desde 2008”, explicó el entrevistado VII de Grupo Cisneros.

### **Descripción de producto/servicio**

El área digital de Grupo Cisneros se basa en dos pilares: apoyo y explotación del negocio tradicional de TV y los nuevos negocios. De acuerdo con el entrevistado VII, en el primer caso, “se produce nuevo contenido y nuevas experiencias para conectar con las audiencias. Se desarrollan productos relacionados con la TV tradicional para difundir en el *online*, tabletas, móviles. Para ello trabajamos con los productores de TV, programadores, departamento de ventas. En el caso de los nuevos negocios estamos incursionando en una red de publicidad móvil en América Latina que consiste en la inserción de *banners* de publicidad en el contenido que se transmite por celulares. Esta modalidad existe en el mundo *online* hace 15 años a nivel mundial y en el celular recién comienza”. El negocio reside en que el Grupo Cisneros se convierte en una suerte de agregador acumulando muchos *banners* de *publishers* para poder ofrecerlo a clientes y crear un *add network*, es decir, el proceso de intermediación por el cual Cisneros reúne varios anunciantes y los pone en contacto con operadores.

---

<sup>15</sup> Vendida a América Móvil.

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

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

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

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

En lo que respecta a las páginas web de cada uno de los programas, todos se organizan de manera similar. Se presenta una sinopsis del programa, la sección personajes/elenco con información de cada uno de ellos. En la sección de videos se pueden ver capítulos completos, escenas seleccionadas por tema (románticas, dramáticas, cómicas, escenas del día), entrevistas especiales, detrás de cámaras, *trailers*, programas especiales, promociones de TwittCam de los personajes (video-chats con los artistas), *sketches* y *bloopers*. Otra sección corresponde a las fotos de los personajes y, en el caso de la novela de la tarde, hay una subsección llamada

“imita”, donde la audiencia envía sus fotos emulando a algún personaje. También se pueden hacer descargas de *wallpapers* para el celular. Resulta llamativo que no haya programación en vivo.

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

Adicionalmente a las redes sociales hay espacios para encuestas sobre personajes o temas del programa y para las novelas hay un sector denominado “pregúntale a tu personaje” donde se envían interrogantes que serán respondidos por correo electrónico. “Otra forma de interacción con el público que se dio a través del *online* consistió en que ellos eligieron el nombre de la novela de la tarde a partir de 4 opciones que se propusieron en una encuesta, así surgió Natalia del Mar”, explicó el ejecutivo de la empresa.

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

### **Modelo de negocio digital**

No fue posible acceder a información económica sobre la incidencia de la división de nuevos medios en el total de facturación del grupo dado que el balance no está disponible en la web y el dato tampoco fue provisto durante la entrevista realizada para la investigación. Sin embargo, en una entrevista realizada por el medio especializado *Newsline Report*, Miguel Dvorak, presidente ejecutivo y director de Operaciones de Organización Cisneros y presidente ejecutivo de Venevisión aseguró que “las nuevas ventanas ya empiezan a mostrar franco crecimiento. Ahora bien, con respecto de los ingresos totales, su contribución, si bien ha crecido, sigue siendo baja, pero con una tendencia positiva. Creo que las nuevas ventanas complementan las pantallas tradicionales, y que el resultado final será un crecimiento

total de la industria”<sup>16</sup>. De este modo, es posible advertir que internet aún no ha encontrado un modelo de monetización.

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

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

Según el tipo de proyecto, se pueden identificar distintos modelos de acuerdo con la terminología de Jenkins. El modelo de franquicia se advierte con la programación juvenil con la posibilidad de generar distintos productos a partir de un programa de TV como discos, concursos por SMS, funciones de teatro, entre otras cosas. Un ejemplo de esto sucedió con la tira *Somos tu y yo*, producida por Venevisión y emitida de lunes a viernes entre 2006 y 2009. En términos generales es más común la estrategia vinculada con las sinergias económicas. Un ejemplo de esto fue un proyecto entre Nokia y grupo Cisneros por el cual se vincularon los contenidos de Venevisión con los dispositivos Nokia a través de aplicaciones de los programas más vistos como el concurso de belleza Miss Venezuela y el programa de variedades “Portadas”<sup>17</sup>. Por su parte, Nokia compró publicidad en TV abierta, cable e internet para incentivar las descargas de dichas aplicaciones. En el caso de Miss Venezuela se hizo además *product placement*, de modo que las concursantes leían los Tweets que les enviaban en el programa *Portadas* a través de sus teléfonos Nokia y ellas respondían a la audiencia por SMS.

### Cadena de valor

Desde la perspectiva de Grupo Cisneros a través de la información provista por medio de entrevistas, la cadena de valor no se ha modificado en la etapa de producción. Lo que se modifica es la ventana de distribución, donde aparece un nuevo ecosistema de relaciones a través de la web (propia y de terceros como YouTube

<sup>16</sup> “Producción de contenidos con responsabilidad social”. Entrevista a Miguel Dvorak En: *Newsline Report*, anuario 2011, año 22, edición 227, p. 40-42.

<sup>17</sup> Se emite de lunes a viernes a las 10 PM por Venevisión.

y MSN) y celulares para las descargas. En estos casos, si bien el financiamiento sigue manteniéndose con la misma estructura que la TV lineal (publicidad), en el ecosistema entre los actores intervinientes se producen esquemas para compartir ingresos publicitarios o por descargas en el caso de los operadores móviles.

## Conclusiones

A partir de todo lo expuesto hasta aquí, la tabla 1 sintetiza las principales características de cada uno de los grupos analizados.

En función de las variables propuestas para la investigación se realiza un análisis comparativo de los grupos con el objetivo de extraer los puntos centrales de su estrategia en el pasaje entre el mundo *offline* y *online*.

Tabla 1.

	Configuración organizaciones	Descripción de servicio/ Herramientas de participación	Modelo de financiación	Modelos de financiación emergente
<b>Grupo Clarín</b>	CMD (2007)	Prime time en vivo; Herramientas de socialización y rating.	Publicidad Modelo de extensión	Add networks en web
<b>Grupo Telefónica: Telefé</b>	Dirección de contenidos digitales (2010)	+24/vivo (GH y noticias); webisodios Herramientas de socialización, discusión y contribución	Publicidad Modelo de extensión y sinergia	Webisodios
<b>Grupo Telefónica: Telefónica Argentina</b>	UCC España (2005) Gerencia de Servicios Multimedia (2009)	Contenido de biblioteca. Sin herramientas de participación	Alquiler y suscripción	Sin detalle
<b>Grupo Globo</b>	Gerencia de nuevos formatos (2008)	+24 hs y avances Herramientas de socialización, discusión, rating y contribución	Publicidad y suscripción Modelo de extensión y sinergia	Pago por capítulos completos
<b>Grupo Televisa</b>	Vicepresidencia Digital y Nuevos Medios (2011)/ Televisa Interactive Media Services (2000)	+24 hs; Herramientas de socialización y discusión	Publicidad y transacción Modelo de extensión	Sin detalle
<b>Grupo Cisneros</b>	New Media Distribution (2008)	Herramientas de contribución, socialización, discusión y rating.	Publicidad y transacción Modelo de extensión y sinergia. Franquicia en productos específicos	MSN/YouTube. Add networks

Elaboración propia.

### **Configuración organizacional**

Como se desprende del cuadro, la mayoría de los grupos latinoamericanos incursionaron masivamente en el desarrollo de una estrategia audiovisual en línea a partir de 2008 en adelante, de forma bastante paralela a los despliegues internacionales; por ejemplo, en Estados Unidos la explosión se dio entre 2006 y 2009.

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

Grupo Cisneros (Venezuela) creó en 2008 el área de *New Media Distribution* como encargada de la comercialización de los contenidos de Venevisión en internet y en teléfonos móviles. Tanto Venevisión como Venevisión Internacional tenían su área digital. En octubre de 2011 se creó una nueva unidad de negocio con el objetivo de crear una única estructura digital por la que todos reportan al *Chief Digital Officer* (jefe de la Oficina Digital).

En el caso de Grupo Globo (Brasil), si bien el área de Nuevos Formatos (encargada de la creación de productos de TV abierta y del portafolio de contenidos *cross media*) existe desde 2001, recién en 2008 se incorporó la producción para nuevos medios y desde 2010 interactúa con el área operativa de internet para generar un trabajo conjunto; por ejemplo, haciendo el acompañamiento editorial del tratamiento de personajes y elementos de la trama en los sitios de los productos. El productor transmedia responde directamente al autor y director titular de cada producto.

Respecto de Grupo Clarín y Telefó (Telefónica), ambos en Argentina, el pasaje del mundo analógico al digital tuvo sus inicios en 2006 con los noticieros y luego siguieron los demás programas de los canales 13 y 11 respectivamente. En el caso de Grupo Clarín, en 2007 se creó CMD como unidad de negocio encargada del

pasaje del *offline* al *online* (diseño, lanzamiento digital y posterior administración) de todos los productos del grupo, entre ellos, el de Canal 13.

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

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

### ***Descripción de producto/servicio y herramientas de participación de la audiencia***

En primer lugar cabe hacer una distinción entre los portales. Mientras Grupo Telefónica de Argentina a través de *Telefé*, Grupo Clarín y Grupo Cisneros desarrollan una estrategia digital vinculada con cada producto puntual como puede ser el traslado de sus canales lineales de TV abierta (*Telefe*, Canal 13 y *Venevisión*, respectivamente) a internet, Grupo Globo y Grupo Televisa presentan portales más complejos que contemplan y a la vez exceden la industria televisiva proporcionan-



do acceso en línea a los contenidos provenientes de otras ramas de actividad en las que tienen participación (por ejemplo, el sector editorial en el caso de Globo y señales de TV paga en el caso de Televisa).

En lo que respecta al audiovisual en internet, los portales de Globo y Televisa presentan máxima desagregación con acceso al portal del/los canal/es y de cada uno de los programas. Por el contrario, el portal de Canal 13 resuelve todos los accesos a los programas de forma centralizada. En un lugar intermedio se encuentra el portal de Telefé ya que se presenta como puerta de entrada para acceder a los sitios web de los programas de mayor audiencia.

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

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

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

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

En cuanto a las producciones específicas para la web, si bien se mencionó que en forma mayoritaria se desprenden de los programas de televisión lineal, llama la atención la propuesta de Telefé con los “webisodios”, serie de ficción de menos de 10 minutos por capítulo realizada exclusivamente para internet. La importancia de este formato reside en su estrecha vinculación con la publicidad, por lo que se

presenta como una fuente de financiamiento adicional a los auspicios de la TV abierta para rentabilizar la web.

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

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

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

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

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

Más allá del rédito económico que puedan conseguir los grupos con su estrategia digital (lo cual aún no está claro), la presunta participación/interactivi-

dad está contribuyendo con la reproducción de marca en la red o —si se utiliza el concepto de Brittos (2003)— generando un patrón tecnoestético<sup>18</sup> para fidelizar a las audiencias con el objetivo de crear barreras de entrada, o al menos atenuar el impacto, ante la proliferación del acceso a contenidos en internet.

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

### ***Modelo de negocio digital***

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

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

---

<sup>18</sup> Este autor define el patrón tecnoestético como una configuración de técnicas, formas estéticas, estrategias y determinaciones estructurales, que fijan las normas de producción históricamente determinadas de una empresa o de un productor cultural concreto para quien ese patrón es fuente de barrera de entrada.

A los modelos de financiación mencionados se van sumando de modo incipiente nuevas fuentes vinculadas con industrias conexas. En el caso de Cisneros y Clarín, a través de la generación de redes de publicidad o *add networks* para el celular en el primer caso y en la web en el segundo. El negocio consiste en que los grupos se convierten en “agregadores” acumulando *banners* de distintos *publishers* para poder ofrecerlos a clientes actuando de intermediarios entre los anunciantes y operadores celulares u otros portales. Por su parte, Telefé recurrió a los webisodios como una nueva fuente de ingresos publicitarios.

En lo que respecta a los modelos para celulares, si bien ninguno de los grupos desarrolla una estrategia de producción de contenidos especial para móviles, sí se incentiva el modelo de descargas (*wallpapers*, fotos, clips cortos, entre otras), cuyo modo de financiación es de pago por consumo para lo cual se establece un acuerdo con los operadores móviles y entre ellos comparten los ingresos a partir de acuerdos de *revenue share*.

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

Respecto del modelo de sinergias económicas, en primer lugar hay que señalar que forma parte del horizonte de los grupos desde la década del 90 cuando consolidaron su conformación de conglomerado participando de los distintos eslabones de la cadena de valor.

En la actualidad, a partir de la explotación del contenido en la web, se identifican casos de sinergias tanto con empresas que forman parte del mismo grupo como con compañías ajenas, pero en todo caso ese modelo está vinculado con reforzar el esquema publicitario. Para ilustrar se puede mencionar la existencia de secciones o portales de programas “esponsorados”, tal es el caso de Coca-Cola TV dentro del sitio de Televisa. En el caso de Grupo Telefónica se promueven sinergias entre sus propias empresas, por ejemplo, dentro de Telefé, en el portal de

*Gran hermano*<sup>19</sup> hay una sección denominada “Clientes Speedy” donde se proveen contenidos exclusivos a sus suscriptores. A su vez, los contenidos de *Telefé* forman parte del catálogo del servicio *On Video* y sirven de insumo para las transmisiones de noticias en Terra. También es posible indicar sinergias con otras empresas ya que en el portal de *Gran hermano* *Telefé* cuenta con secciones auspiciadas; por ejemplo, la “sala Motorola” donde se muestran los *tweets* de los participantes y las menciones al programa. Algo similar sucede con la sección “promo Garbarino”. Por su parte, Grupo Cisneros en ocasiones genera contenido adicional sobre algún programa a partir del interés de un anunciante, por ejemplo la marca de celulares Blackberry auspició un videoblog de un personaje de ficción de una de las novelas de mayor audiencia.

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

### ***Cadena de valor***

Como ya se mencionó, en cada uno de los grupos analizados se crearon áreas específicas para llevar adelante la transición hacia el entorno web. Esto ha generado cambios en los circuitos productivos de las empresas.

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

---

<sup>19</sup> Al momento de realizar la investigación había terminado la sexta edición de *Gran hermano*, *reality show* que se emitió por *Telefé* entre diciembre de 2010 y mayo de 2011 en el horario central.

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

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

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

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

En la figura 2 se muestran las principales variaciones en la cadena de valor en el caso de las empresas provenientes del audiovisual en relación con aquellas originarias del mundo de las telecomunicaciones (caso Telefónica con *OnVideo*):

Para los grupos cuya operación original radica en el audiovisual, los nuevos eslabones que se suman a la cadena de valor remiten a la creación de áreas digitales; nuevos modos de financiamiento, ya que la tradicional pauta publicitaria se complementa con modelos transaccionales y por suscripción; y la proliferación de nuevas pantallas para vincularse con la audiencia (web, TV, celulares).

En el caso de las empresas que provienen del mundo de las telecomunicaciones —como Telefónica—, se añaden nuevas funciones como la negociación de contenidos en un sector caracterizado históricamente por brindar infraestructura, ancho de banda. También aparece como novedosa la puesta y la distribución del contenido en la red y el rol de programador.

### Palabras finales

Esta investigación se planteó como objetivo indagar el impacto que tiene en la configuración de los modelos de negocio el pasaje a internet de la industria televisiva en el marco de la convergencia tecnológica en América Latina a partir del análisis de los cinco grupos infocomunicacionales más importantes de la región.

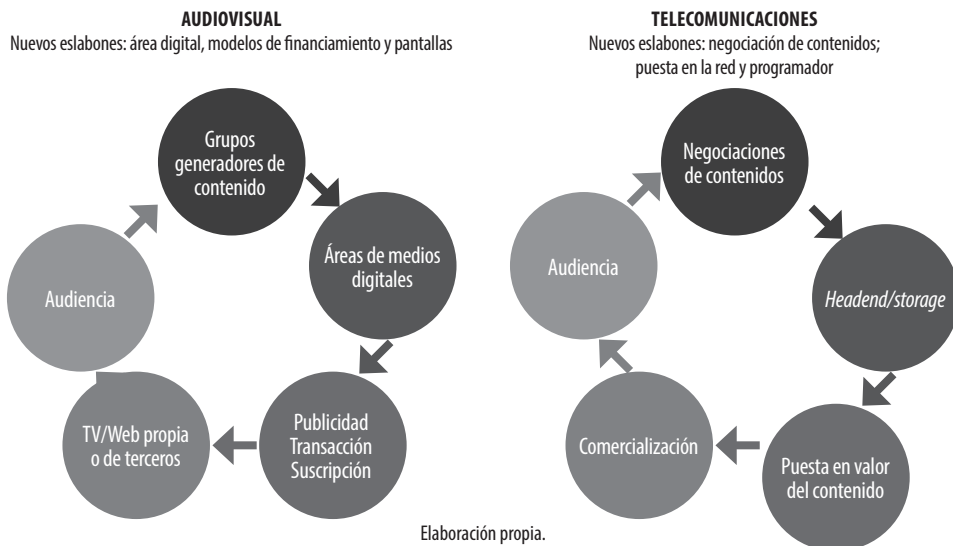


Figura 2.

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

El gran problema que subyace es la dificultad para encontrar un modelo de rentabilización en internet como nueva plataforma de distribución, que podría socavar el fundamento económico del negocio audiovisual. A lo largo de este trabajo se expuso que, en la mayoría de los grupos (excepto Televisa), las unidades dedicadas a lo digital o “nuevas pantallas” ni siquiera alcanzan el 5% del total de facturación. En el caso de Grupo Clarín, tal como se desprende del balance de 2011, la participación de los contenidos digitales (incluye a CMD y Gestión Compartida, unidad destinada a la tercerización de servicios) representa el 3% del total de ingresos del grupo. A su vez, de ese porcentaje, la mayor parte proviene de la oferta de la generación de contenidos digitales y la prestación de servicios a terceros para el lanzamiento en línea y, en menor medida, de la publicidad en los portales. En el caso del Grupo Cisneros, si bien no se cuenta con datos de balance, en notas de prensa se sostiene que las nuevas ventanas contribuyen escasamente con los ingresos totales del grupo. El hecho de que la cifra no sea divulgada públicamente refuerza su baja incidencia. En lo que respecta a Telefónica, en el caso de *On Video* (Telefónica Argentina) el servicio representaba el 2% del total de la base de clientes de Speedy en 2011. Si bien se está aludiendo a suscripciones en lugar de ingresos, generalmente suele haber un correlato entre estas dos variables, por lo que es posible inferir que la incidencia del servicio en la facturación aún es insignificante. Por último, de todos los grupos analizados, Televisa es el que mayor porcentaje de facturación percibe a través medios interactivos (7%), de acuerdo con datos del balance de la empresa.



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

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

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

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

## Referencias

- Albornoz, L. (2005). *Los diarios online de información general: el caso de los grandes periódicos en español* [tesis]. Madrid: Universidad Complutense. Facultad de Ciencias de la Información. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I.
- Álvarez Monzoncillo, J. M. (comp). (2011a). Las nuevas televisiones: personalización e individualización. En su: *La televisión etiquetada: nuevas audiencias, nuevos negocios*. Madrid: Ariel.
- Álvarez Monzoncillo, J. M. (comp). (2011b). *La televisión etiquetada: nuevas audiencias, nuevos negocios*. Madrid: Ariel.
- Álvarez Monzoncillo, J. M. (2011c). Ocio audiovisual multiplataforma. En su: *La televisión etiquetada: nuevas audiencias, nuevos negocios*. Madrid: Ariel.
- Becerra, M. (2000, mayo). De divergencia a la convergencia en la sociedad informacional: fortalezas y debilidades de un proceso inconcluso. *Zer*, no. 8. Disponible en: <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer08-05-becerra.pdf> [consulta: oct. 2014].
- Becerra, M. & Mastrini, G. (2009). *Los dueños de la palabra: acceso, estructura y concentración de los medios en la América latina del siglo XXI*. Buenos Aires: Prometeo.
- Bizberge, A. (2012). *El impacto de internet en los modelos de negocio de la industria televisiva en América Latina: un estudio de la convergencia tecnológica en cinco grupos multimedia* [tesis]. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.
- Bustamante, E. (1999). *La televisión económica: financiación, estrategias y mercados*. Barcelona: Gedisa.
- Bustamante, E. (2003). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación: las industrias culturales en la era digital*. Barcelona: Gedisa.
- Doyle, G. (2002). *Understanding media economics*. Londres: Sage.
- Franquet, R., Villa, M. I. & Berguillos, I. (2011). Audience participation in online news websites: a comparative analysis. *Observatorio (OBS\*) Journal*, 5 (3), p. 223-242. Disponible en: <http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/download/464/444> [consulta: oct. 2014].
- Garnham, N. (1999). El desarrollo del multimedia: un desplazamiento de la correlación de fuerzas". En: Bustamante, E & Álvarez Monzoncillo, J. M. *Presente y futuro de la televisión digital* (eds.). Madrid: Edipo.
- Grupo Clarín. Resultados del cuarto trimestre y año completo 2011. Buenos Aires. Disponible en: <http://www.grupoclarin.com/IR/files//Reporte-de-resultados/2011/4Q11%20Reporte%20de%20Resultados.pdf> [consulta: oct. 2014].
- Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: where old and new media collide*. New York. University Press.
- López Villanueva, J. (2011). La reconfiguración de la cadena de valor. En: Álvarez Monzoncillo, J. M. (comp.) *La televisión etiquetada: nuevas audiencias, nuevos negocios*. Madrid: Ariel.
- Mastrini, G. & Becerra, M. (2006). *Periodistas y magnates: estructura y concentración de las industrias culturales en América Latina*. Buenos Aires: Prometeo.

- Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Prado, E. (2010a). Contenidos y servicios para la televisión digital. *Telos*, n° 84, jul.-sep. Disponible en: [http://telos.fundaciontelefonica.com/seccion=1268&idioma=es\\_ES&id=2010083009560001&activo=6.do](http://telos.fundaciontelefonica.com/seccion=1268&idioma=es_ES&id=2010083009560001&activo=6.do) [consulta: oct. 2014].
- Prado, E. (2010b). "Del flujo al stock: desafíos de la digitalización para las políticas de comunicación". En: Instituto de Estudios sobre Comunicación (ed.). *Pensar los medios en la era digital: Iberoamérica frente al desafío de la convergencia*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Producción de contenidos con responsabilidad social: Entrevista con Miguel Dvorak, presidente ejecutivo y director de operaciones de Organización Cisneros y presidente ejecutivo de Venevisión. *Newslines report*, 22 (227), p. 40-42.
- Rossi, D. (2006). Acceso y participación en el nuevo siglo: limitaciones de la política, condicionamientos de los conglomerados". Disponible en: <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/mastrini/textos.htm>
- Smith, S. & Hendricks, J. (2010). New media: new technology, new ideas or new headaches". En: Hendricks, J. (ed). *The twenty first century media industry: economics and managerial implications in the age of new media*. Lanham, USA: Lexington Books.
- Telefónica. *Informe anual 2010*. Disponible en: [http://www.telefonica.com/es/about\\_telefonica/html/publications/informe\\_anual\\_2010.shtml](http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/publications/informe_anual_2010.shtml) [consulta: oct. 2014].
- Ulin, J. C. (2010). *The business of media distribution: monetizing film, TV and video content in an online world*. London: Focal Press.
- Zallo, R. (1988). *Economía de la comunicación y la cultura*. Madrid: Akal.
- Zallo, R. (2011). Retos actuales de la economía crítica de la comunicación y la cultura. En: Albornoz, L. (comp). *Poder, medios, cultura: una mirada crítica desde la economía política de la comunicación*. Barcelona: Paidós.

### **Referencias de las entrevistas realizadas por la autora**

1. Entrevistado I (09/02/2011): director de Contenidos Digitales de CMD, Grupo Clarín.
2. Entrevistado II (02/02/2011): miembro del equipo de la Unidad de Contenidos Digitales, Telefónica de España.
3. Entrevistado III (30/11/2011): gerente de Servicios Multimedia de Telefónica Argentina.
4. Entrevistado IV (17/11/2011): director de Contenidos Digitales de Telefé.
5. Entrevistado V (1/02/2012): gerente de Desarrollo de Nuevos Formatos, Grupo Globo.
6. Entrevistado VI (18/10/2011): director adjunto de Televisa Interactive Media Services.
7. Entrevista VII (19/10/2011): vicepresidente de *New Media Distribution* de Venevisión Internacional, Grupo Cisneros.

### **Contacto**

**Ana Bizberge**

anabizberge@gmail.com