



UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA

Facultad de Ciencias Empresariales

TELECOM



“Telecom Argentina S.A.: Los cambios en los hábitos de consumo.”

Alumno: NICOLÁS SILVIO TRÍPODI

Carrera: Licenciatura en Comercialización

Sede Centro - Turno Noche

Diciembre 2018



Tabla de contenido

<i>Línea Temática</i>	2
<i>Enfoque Específico</i>	2
<i>Título</i>	2
<i>Justificación</i>	2
<i>Planteo del problema/caso</i>	3
<i>Objetivo general</i>	5
<i>Objetivos específicos</i>	5
<i>Marco Teórico</i>	6
Cambios de hábitos de consumo en el mercado de TV.....	6
Competencia	13
Mercado de Internet.....	16
<i>Abordaje metodológico</i>	18
Telecom y su cartera de productos	19
Análisis del nuevo consumidor	20
Análisis de la Competencia.....	23
Transformación interna.....	28
Estrategia comunicacional.....	30
<i>Conclusión</i>	33
<i>Bibliografía</i>	35



Línea Temática

Cambios en los hábitos de consumo. Perspectiva Global.

Enfoque Específico

Adaptaciones necesarias de una organización a los cambios en los hábitos de consumo.

Título

“Telecom Argentina S.A.: Cambios en los hábitos de consumo”

Justificación

La empresa de telecomunicaciones Telecom Argentina S.A., cuya fusión con la ex Cablevisión S.A. aun está terminando de conformarse, se está reorganizando de manera integral para afrontar los nuevos hábitos de consumo que se están dando a nivel social, cultural y tecnológico en sus usuarios y en los consumidores en general alrededor del mundo.

Telecom abarca distintas segmentaciones de usuarios, según su grado de afinidad con la tecnología y su nivel socioeconómico, ofreciendo servicios adaptados y permitiéndose crecer en su cartera de productos con el fin de amoldar su oferta de manera más certera.

Esta segmentación, el crecimiento de cartera de productos, los movimientos estructurales dentro de la organización y los planes de expansión regional de la compañía, son consecuencia de la búsqueda de una empresa capaz y eficaz para lograr superar el desafío que presenta la evolución tecnológica, y por consecuente, los cambios de hábitos socioculturales.

La intención del presente texto es explicar y analizar la estrategia de la compañía en reacción a los cambios anteriormente nombrados, y la proactividad hacia tendencias mundiales que aun no han penetrado en la región.



Planteo del problema/caso

La empresa resultante de la fusión entre Cablevisión y Multicanal a fines del año 2007, se convirtió en la principal generadora de ingresos del multimedio Grupo Clarín S.A., y en el mayor operador de telecomunicaciones de la Argentina.

El objetivo de esta compañía en expansión era brindar un servicio integral para los hogares de los argentinos, mediante el ofrecimiento de un combo de productos, denominado triple o cuádruple play (según la cantidad de servicios ofrecidos). Este combo consiste en brindar los servicios hasta el momento ofrecidos por las compañías recientemente fusionadas: televisión por cable y banda ancha, y posteriormente con la inversión adecuada, agregar a la oferta los servicios de telefonía fija y telefonía móvil, con el fin de acompañar a los cambios de los hábitos de consumo del momento, y fidelizar a los clientes mediante una solución 360° que resultaba muy atractiva tanto desde el punto de vista económico, como desde el de calidad percibida, para el cliente final.

Para lograr el objetivo propuesto, la nueva Cablevisión, reinvertía de manera consistente gran parte de sus ganancias en equipamiento y desarrollo de infraestructura, lo que permitió su rápido crecimiento, y el comienzo de la puesta en marcha del objetivo planteado.

Sin entrar en debate político, y apuntando de manera estricta a sucesos fácticos, durante las presidencias de Néstor y Cristina Kirchner, el creciente conflicto entre el gobierno y el multimedio convirtió a Cablevisión en foco de ataques, basados en argumentos tales como una supuesta posición monopólica, se puso en duda la legitimidad de la fusión, y concretamente se avanzó contra la posibilidad de que Cablevisión pueda ofrecer el servicio de internet de Fibertel.

Estos avances, a resumidas cuentas, obligó a la compañía a mermar su crecimiento y sus proyectos de expansión de servicios.

Este contexto político que se extendió durante casi una década opacó las ambiciones de Cablevisión, teniendo que centrar sus esfuerzos en comunicación y batallas legales, dejando de lado el plan de una oferta global. Sumado a esto, ingresaron nuevos



competidores al mercado, principalmente Telecentro, ofreciendo un producto que combina televisión, internet y telefonía fija. En adición a lo anteriormente expuesto, también se generaron alianzas estratégicas en la competencia de Cablevisión, tal es caso de Telefónica de Argentina ofreciendo un combo en conjunto con DirecTV, la oferta de servicios combinados para el hogar.

Coronando el contexto, un nuevo jugador internacional comenzó su desembarco paulatino en los hogares argentinos; Netflix. Este producto que, a priori parece ser una competencia directa del ofrecido por Cablevisión, cambia sin lugar a duda, la forma en que los consumidores miran TV, y en consecuencia rompe con la estructura de consumo lineal a la que Cablevisión está acostumbrada.

Estos dos conflictos que se originan tanto desde lo político, como desde lo socio cultural, llevaron a que Cablevisión dejara de ser la opción más atractiva para los consumidores, y como consecuencia comenzó a generarse una pérdida de clientes de TV lineal en la compañía.



Objetivo general

El objetivo general de este trabajo será el análisis de la estrategia llevada a cabo, por la actual Telecom Argentina, para volver a posicionarse en la mente del consumidor, y ofrecer un servicio integral adaptado a los actuales hábitos de consumo, con la finalidad de ser líder en el mercado, y poder expandirse a nivel regional.

Objetivos específicos

Para lograr lo anteriormente comentado, esta nueva compañía deberá llevar a cabo 3 grandes acciones:

- Adecuar su estructura, y alinear los procesos que unen a los casi 30mil empleados.
- Generar una oferta combinada, y posteriormente consolidada entre los productos de las dos ex compañías.
- Consolidar y posicionar el producto estrella generado en base a los nuevos hábitos de consumo: Flow.

Marco Teórico

Cambios de hábitos de consumo en el mercado de TV.

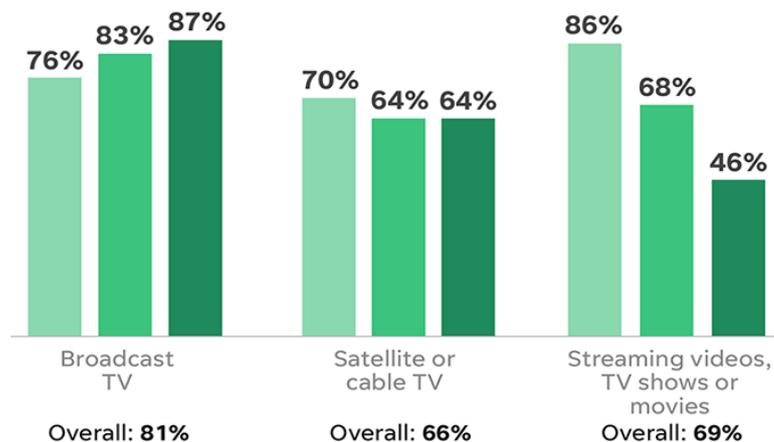
Los servicios de streaming no desplazaron a los servicios tradicionales de TV (por ahora).

Es una creencia común pensar que las plataformas de vídeo streaming, tales como YouTube y Netflix están “matando” a las plataformas tradicionales de TV abierta y TV paga. Sin embargo, el último reporte de “Salesforce” revela que la TV tradicional todavía continúa siendo la manera más popular en que los usuarios consumen vídeo.

Esto mayormente se explica porque el servicio de TV abierta es gratuito y está disponible en áreas donde no existe o es malo el acceso a Internet. Por otro lado, el reporte además muestra que los consumidores de mayor edad prefieren a la TV tradicional, mientras que los más jóvenes se inclinan al vídeo por Internet.

Worldwide media consumption habits, by age and what they watch:

Age: ● 18-36 ● 37-52 ● 53-97



SOURCE Salesforce

George Petras/USA TODAY

Esto puede atribuirse a la brecha digital que divide a los televidentes de mayor edad, quienes crecieron frente de equipos de TV tradicional, y a los televidentes más jóvenes quienes están acostumbrados a consumir contenidos bajo demanda a través de múltiples dispositivos. Las cableoperadoras que carecen de opciones de vídeo por internet, se Telecom Argentina S.A.: Los cambios en los hábitos de consumo.



encuentran frente a una desventaja competitiva notoria hoy en día, y potenciada con el pasar de los años, cuando los televidentes jóvenes crezcan y sean quienes tengan la decisión de compra.

Los perdedores claros de este asunto son los servicios de TV por cable y TV satelital, quienes se encuentran en desventaja tanto en precio como en algunos aspectos del producto, en comparación con los servicios de streaming.

La firma de investigación “eMarketer” estima que más de 22 millones de americanos dieron de baja su servicio de TV paga en 2017, representando un 33% de incremento en comparación al año anterior. Esto se estima que continuará creciendo durante los próximos años, generando un quiebre en la industria de la TV paga.

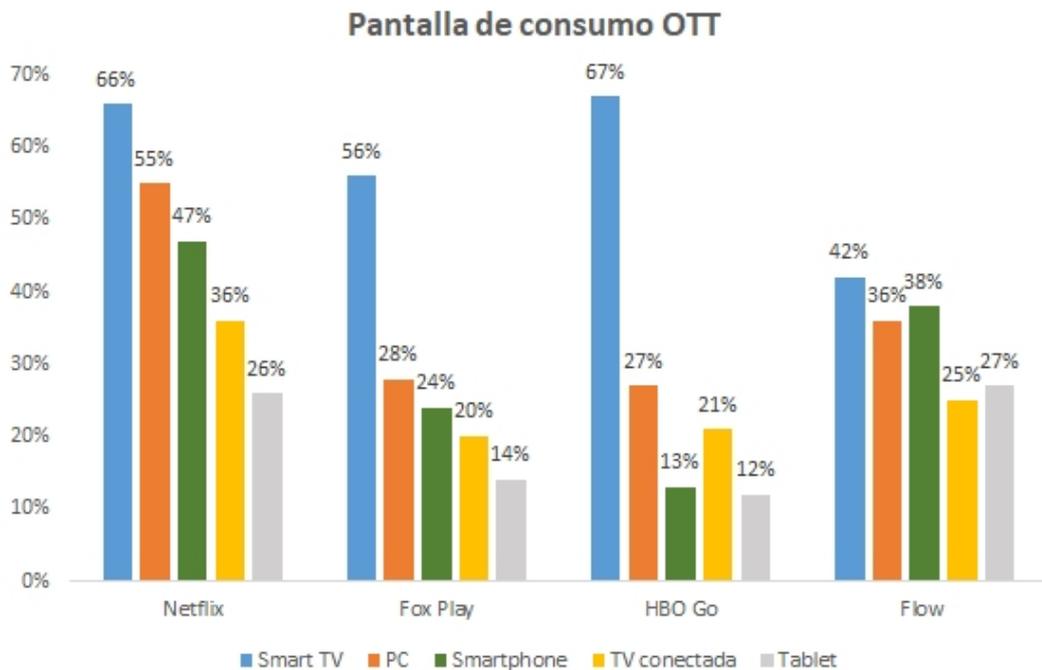
¿En qué dispositivos se consumen los servicios de streaming de video?

Hubo un tiempo en que el consumo de video a través de Internet era monopolio de la PC. Su conectividad era la característica clave y el fenómeno ayudó en la migración de monitores de tubo a pantallas planas con formato 16:9. Pero luego fueron popularizándose dispositivos alternativos conectables que comenzaron a eclipsar a la PC y su rol central en el consumo de video. Tal es así que hoy, de la mano de aplicaciones específicas para televisores, el escenario se ve dominado por las Smart TV. Esto surge del informe “Internet y Consumo Audiovisual – 2018” realizado por Carrier y Asociados.

Considerando las cuatro principales plataformas de video OTT (Netflix, Fox Play, HBO Go y Flow), en todas la mayoría de sus usuarios las utilizan desde su Smart TV. En esta situación mucho colaboraron las ventas de estos dispositivos en los últimos años que le dieron una alta popularidad, estando presentes en el 72% de los hogares conectados. Sin embargo, existen ciertas diferencias entre cada una de las plataformas a la hora de analizar las pantallas por las cuales son consumidas.

Mientras Netflix tiene un uso que decrece escalonadamente entre los distintos dispositivos conectables, Fox Play y HBO Go se presentan como plataformas mayormente utilizadas en la TV. Por su parte, Flow es el que muestra una distribución más pareja entre Telecom Argentina S.A.: Los cambios en los hábitos de consumo.

los distintos dispositivos con el detalle de que su uso desde los smartphones es el segundo, muy cerca de los Smart TV. Evidentemente, el concepto de TV Everywhere, con contenidos en vivo (como partidos de fútbol) ayuda en este consumo móvil. Algo que se percibe también (aunque se manifiesta en otra variable) en el caso de Fox Play con sus señales Fox Sports, donde los hombres son mucho más propensos a utilizarlo desde el celular.



Fuente: "Internet y consumo audiovisual - 2018" - Carrier y Asociados

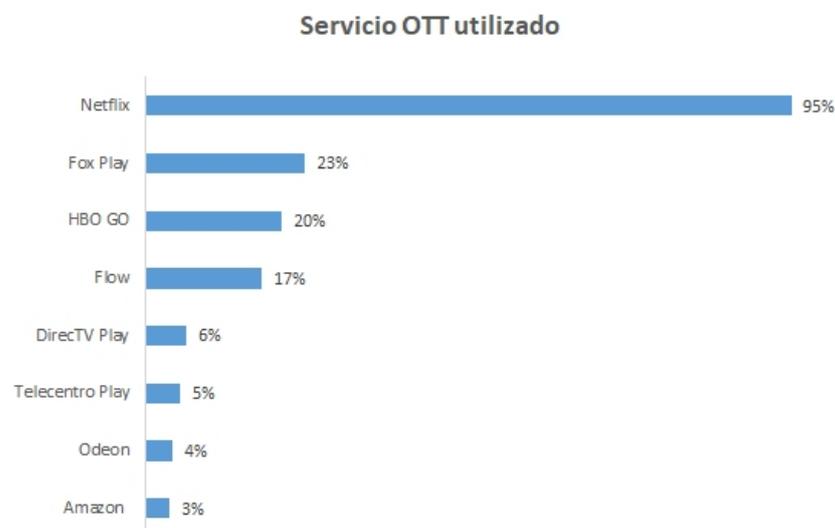
El uso del smartphone para consumo OTT de video tiene el doble de penetración entre los *centennials* (menores de 25 años) que, en el resto de los segmentos etarios, evidenciando el rol central de este dispositivo en las generaciones más jóvenes. Por su parte, los *baby boomers* (mayores de 55 años) se inclinan claramente por la PC y el Smart TV. Una muestra más de por qué los proveedores y distribuidores de contenidos en video deben darle al formato móvil la misma prioridad que al fijo.

Consumo de servicios de streaming en Argentina

Sin dudas la popularidad de Netflix fue clave para la adopción del hábito de ver video a través de Internet pagando por ello. Pero además de instalar el hábito entre prácticamente 3 de cada 4 usuarios de Internet en Argentina, Netflix es el líder indiscutido, siendo utilizado por el 95% de quienes consumen servicios OTT. Esto surge del informe “Internet y Consumo Audiovisual – 2018” realizado por Carrier y Asociados.

Antes de llegar a conclusiones erróneas, conviene aclarar que las cifras de consumo OTT indican justamente eso, el consumo, no los abonos. En esto juega no sólo la cantidad de cuentas habilitadas en cada abono, sino también el uso compartido de las mismas.

Dentro de los servicios OTT se incluyen dos grandes grupos: lo que se denomina SVOD (Subscription Video On Demand o video bajo demanda por suscripción) y TVE (TV Everywhere o TV en todas partes). La diferencia radica en que en el SVOD, el usuario se abona al servicio para un acceder en forma ilimitada a contenidos sólo a través del streaming. En cambio, el modelo TVE es el acceso vía streaming de contenido en video de un canal de televisión que requiere que el usuario se autentique como un suscriptor del mismo a través de una cuenta provista por un operador de TV paga. Ejemplos de SVOD son Netflix, Amazon Video, Qubit y otros. En el caso de TVE se encuentran Flow, DirecTV Play, Telecentro Play y otros.



Fuente: "Internet y consumo audiovisual - 2018" - Carrier y Asociados



En el caso del mercado argentino, si bien al tope de los servicios OTT se encuentra un SVOD como Netflix, lo siguen distintos casos de TVE como Flox Play, HBO Go, Flow, DirecTV Play y Telecentro Play. Esto evidencia lo difícil que es para los SVOD llegar a los consumidores sin apalancarse en proveedores de TV paga que en Argentina llegan a aproximadamente a un 80% de los hogares. Algo que impacta también a los actuales servicios de video bajo demanda de los ISP, que registran porcentajes de uso aún más bajos que los que figuran en el cuadro. Una situación que probablemente cambie a partir del momento en que lancen sus servicios de TV bajo la modalidad TVE.

Apple planea lanzar de servicio de TV por suscripción en más de 100 países.

Apple estaría planeando lanzar su servicio de televisión por suscripción en más de 100 países, según le contaron fuentes familiarizadas con el tema a *The Information*. Esto haría que Apple se convirtiera rápidamente en un competidor directo tanto para Amazon como para Netflix, cuyos servicios de video ya cuentan con una amplia disponibilidad internacional.

De hecho, con sus 100 territorios, la compañía fundada por Steve Jobs se acercaría notablemente a los servicios de streaming dominantes en cuanto a alcance, ya que Amazon Prime Video tiene presencia en 200 países y Netflix en 190.

La compañía de la manzana estaría trabajando para lanzar su nuevo servicio de TV en los Estados Unidos en la primera mitad del próximo año y, en los meses siguientes, haría que la aplicación esté disponible a nivel mundial. A nivel programación, la oferta de este nuevo servicio incluiría los programas originales de la empresa, gratuitos para los propietarios de dispositivos de Apple, y también les permitiría a los usuarios suscribirse a canales de televisión de otras compañías, tal como lo hace Amazon con *Amazon Channels*.

La compañía ha logrado acuerdos con destacados *players* de Hollywood desde que contrató a los ex ejecutivos de Sony Jamie Erlicht y Zack Van Amburg para desarrollar su programación de programación original. El ejemplo más reciente es el anuncio de que

Steve Carell fue elegido protagonista masculino junto a Reese Witherspoon y Jennifer Aniston en una serie dramática matutina que aún no tiene título.

Las señales pidieron prorrogar el apagón analógico de la TV en Argentina.

Ayer se realizó la audiencia pública sobre la modificación del Plan Nacional de Servicios de Comunicación Audiovisual Digitales. Todos los exponentes coincidieron en que se debería prorrogar la fecha del apagón analógico, estimado para el 1° de septiembre de 2019, entre dos y tres años más.

Eduardo Bayo, gerente de Tecnología de Artear del Grupo Clarín, señaló que con la obligación de transmitir la señal de otro prestador de servicios y compartir el ancho de banda (medida que proponía el Plan lanzado por la ex Autoridad de Servicios de Comunicación Audiovisual), “Artear debe sacrificar área de cobertura para alcanzar la calidad de imagen con la que transmite”. Por otro lado, pidió que el apagón analógico se concrete cuando se alcance una penetración de TV digital del 85% de la audiencia y que hoy “ningún operador se encuentra en condiciones de completar la transición digital”.

Por su parte, el presidente de Caper (Cámara Argentina de Proveedores y Fabricantes de Equipos de Radiodifusión), Ricardo Solari, solicitó que el apagón analógico se realice por regiones, ya que hay zonas donde se puede concretar antes. También pidió que el Ente Nacional de Comunicaciones (Enacom) llame a concurso público para otorgar espacio a nuevos jugadores.

En el caso de la Asociación de Teleradiodifusoras Argentinas (ATA), plantearon que la “normativa viola el derecho a la libertad de expresión” y que “no debe ser gratuita la obligación de los canales de llevar licenciatarios autorizados, como tampoco ser sancionados en el caso de cualquier defecto que surja en la transmisión”. Además, pidieron que se liberen los canales del 14 al 20 de la banda UHF y que cada radiodifusor de TV abierta analógica pueda tener su canal completo de 6 MHz.



Desde la Coordinadora Nacional de Televisoras Alternativas, Barricada TV y canales del interior, manifestaron que las modificaciones impuestas por la Resolución que se aprobó en septiembre pasado son “regresivas en materia de democratización y pluralidad de voces y violatoria de la reserva del 33% del espectro para prestadores privados sin fines de lucro”. Además, denunciaron que, si se aprueba la norma, “una empresa adjudicataria de una licencia de una señal abierta analógica pasará, sin concurso, a operar cuatro señales digitales” y que es un “avance de los grupos concentrados para quedarse con todo el canal radioeléctrico e impedir la emergencia de nuevos operadores”.

Competencia

Telecentro presentó su nuevo control remoto con comandos por voz.

La empresa de telecomunicaciones en el mercado de triple play de Argentina Telecentro presentó su nuevo control remoto con comando por voz -el primero en América Latina-, que permite buscar canales por el nombre o abrir aplicaciones como Netflix o YouTube con solo apretar un botón y decir lo que se desea ver.

“Es importante para nosotros continuar innovando y brindando las mejores y más recientes experiencias a nuestros clientes con la tecnología de comando por voz, que se ha convertido en una tendencia a nivel global y hoy llega al país gracias Telecentro”, comentó Alberto Pierri, Fundador y CEO de Telecentro. “Buscamos darles a nuestros usuarios la posibilidad de controlar el servicio mediante el uso de la voz, ya que nos parece que es una evolución natural, que permite hacer el servicio más humano y fácil de usar para grandes y chicos”, agregó.

Los nuevos controles de comando por voz están disponibles para todos los clientes de Telecentro que posean decodificadores Smart HD y 4K, quienes podrán solicitarlo a través de la Sucursal Virtual, con un costo único de \$500, incluido el envío.

El control remoto por voz es la última de una serie de innovaciones presentadas por Telecentro. La compañía fue la primera en la región en ofrecer planes residenciales de Internet de 1000 megas de velocidad en América Latina y en desplegar una red con más de 7.500 puntos Wi-Fi en la calle. Hoy Telecentro ofrece la Internet más rápida del país, según el ISP Index de Netflix.

Además, la empresa fue pionera en la integración de contenidos OTT en su plataforma de TV, una de las primeras en el mundo en integrar en su decodificador las aplicaciones de Netflix y YouTube junto con contenidos de cadenas como HBO, FOX, Turner y AMC, entre otras -permitiendo convertir a todas las teles en Smart-, una de las primeras en contar con una aplicación que permite ver TV en vivo y contenidos en dispositivos móviles; y la primera en incorporar dos canales con 24 horas de programación en 4K en el país.



Movistar lanzó oficialmente su plataforma de TV Paga

Luego de varios meses de espera, esta semana se lanzó finalmente Movistar TV, la plataforma de TV paga de Telefónica, que de esta forma da el paso necesario para ingresar de lleno en el mercado de convergencia argentino.

La espera tiene que ver con que, desde el punto de vista regulatorio, la empresa estaba habilitada para dar servicios audiovisuales desde el 1° de enero pasado. Sin embargo, necesitó 10 meses más para poder lanzarlo. Por ahora, en un área geográfica muy reducida, en el sur y oeste del Gran Buenos Aires y en unos pocos puntos de la ciudad de Buenos Aires. La demora tiene que ver bastante con los tiempos que demanda el despliegue de fibra óptica, el cual comenzó hace casi 2 años y está llegando al 1,8 M de hogares pasados. Esto, por otra parte, indica que no habrá oferta de Movistar TV para clientes de ADSL. Por el momento, se trata de un producto asociado sólo a la fibra, la cual tiene la suficiente capacidad como para que los contenidos de TV no afecten ni consuman del ancho de banda contratado, en un formato IPTV.

Para simplificar la vida de los clientes (y de paso bajar costos de instalación y mantenimiento), Movistar optó por una estrategia *in house* inalámbrica. Esto significa que la señal de TV es distribuida vía Wi-Fi a los decodificadores conectados a los distintos televisores del hogar, en lugar de tener que cablear. El paquete básico incluye dos decodificadores y un repetidor de señal de Wi-Fi para asegurar una buena cobertura en todo el hogar. Además, y como no podía ser de otra forma en la TV paga actual, incluye *TV Everywhere* o la posibilidad de acceder a los contenidos vía Internet, en un modelo OTT, desde un smartphone, tablet o PC.

En términos de contenidos, cuenta con 90 canales en el abono básico más unos 20 adicionales en formato Premium. Algo que lo diferencia de otras propuestas de TV paga es que el HD está incluido en el básico, por lo que sólo aquellos canales que aún no transmitan en HD serán en SD (definición estándar). Los contenidos en sí son similares a los del resto del mercado, incluyendo las señales abiertas (resultado de una negociación que llevó su tiempo) así como señales adicionales al básico, como el fútbol, HBO, FOX y los canales para adultos. A éstos se les suma un canal de series exclusivas de Movistar, producidas o coproducidas en España. Incluye además lo que denominan TV avanzada, que es

la posibilidad de pausar la TV lineal, transformando el contenido en vivo en bajo demanda. Adicionalmente, la plataforma integra Netflix. Esto significa que lo ve como un canal más, por lo que las búsquedas se realizan entre todos los canales disponibles, así como dentro de Netflix. No obstante, por el momento no harán la facturación, con lo que el usuario contratará a Netflix por su cuenta. Para el año que viene sumarán a Amazon Video. Siempre en el tema contenidos, además de incluir un canal de e-Sports (toda una novedad), también ofrece una librería de películas accesibles bajo el modelo bajo demanda. Y, a tono con los tiempos que corren, cuenta también con un motor de recomendaciones basadas en los hábitos de consumo.

A pesar de ser un nuevo operador y contar con la ventaja de no tener ninguna “herencia” en términos de productos o modelos de negocio, por ahora Movistar TV no ofrecerá lo que se conoce como *skinny bundles*. Esto no es otra cosa que la posibilidad de que el cliente arme su propia grilla, contratando las señales que le interesan, como podrían ser paquetes de canales de deportes, noticias, series, documentales, música, internacionales y otros criterios. Si bien esto sería técnicamente posible (cumpliendo así el sueño de muchos), no lo es desde el punto de vista contractual con los proveedores de estos contenidos. Algo similar ocurre con la posibilidad de ofrecer una grilla OTT, que pudiera contratarse independientemente de contar con conectividad de Movistar o no. Una situación que seguramente comience a cambiar con el correr del tiempo y los proveedores de contenidos (que si tienen una herencia que gestionar) se pongan a tono con los deseos de la demanda.

Si bien el lanzamiento de Movistar TV y, por lo tanto, la llegada de un nuevo oferente en el negocio de la TV paga genera mucho entusiasmo, hay que ser cautos y tener presente que la limitante para la oferta del servicio está dada por la cobertura de la fibra óptica. Algo en lo que Telefónica ha invertido fuertemente en los últimos dos años, pero donde todavía resta un largo camino por recorrer. Así, por más que a partir del año próximo la oferta de productos de TV pueda extenderse a otros lugares más allá del AMBA, siempre estará limitada a la pisada de la red de fibra. Al menos así será mientras los dueños de los derechos de los contenidos no muestren una mayor flexibilidad que posibilite tener un operador de TV en un modelo totalmente OTT.

Mercado de Internet

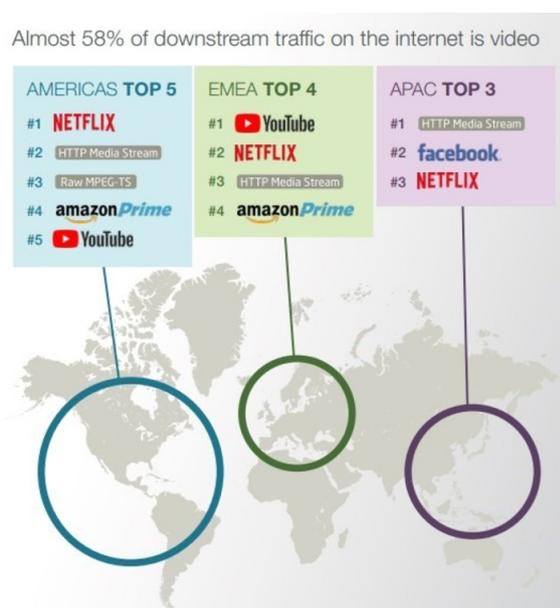
Netflix concentra el 15% del tráfico de Internet a nivel mundial

El video es el rey del tráfico en internet por estos días, contabilizando el 57,69% del tráfico a nivel mundial, y quien se lleva la porción más grande de la torta es la plataforma de streaming más famosa: Netflix.

De acuerdo con el informe global de fenómenos de Internet publicado por Sandvine, el 15% de todo el tráfico de internet se utiliza para ver los contenidos de Netflix.

Ese número sube al 19% dentro de Estados Unidos, e incluso puede incrementarse hasta un 40% en ciertos horarios, como la noche.

Sandvine, además asegura que, si no fuera por la tecnología de compresión de datos que utiliza Netflix, los números serían hasta 3 veces superiores.



Detrás de la plataforma de streaming se posiciona el video transmitido desde diversas webs sin determinar, con un 13,1 % del tráfico, mientras que YouTube acumula un 11,4% del tráfico global.

Asimismo, el estudio resalta que los videojuegos llegan a tener un 7,78% del tráfico total, siendo de suma importancia los juegos en línea y el streaming de plataformas como Twitch.

Y, aunque Fortnite sea el videojuego furor, League of Legends continúa siendo el preferido, con el 51% de las conexiones de la categoría entre los 100 títulos más importantes.

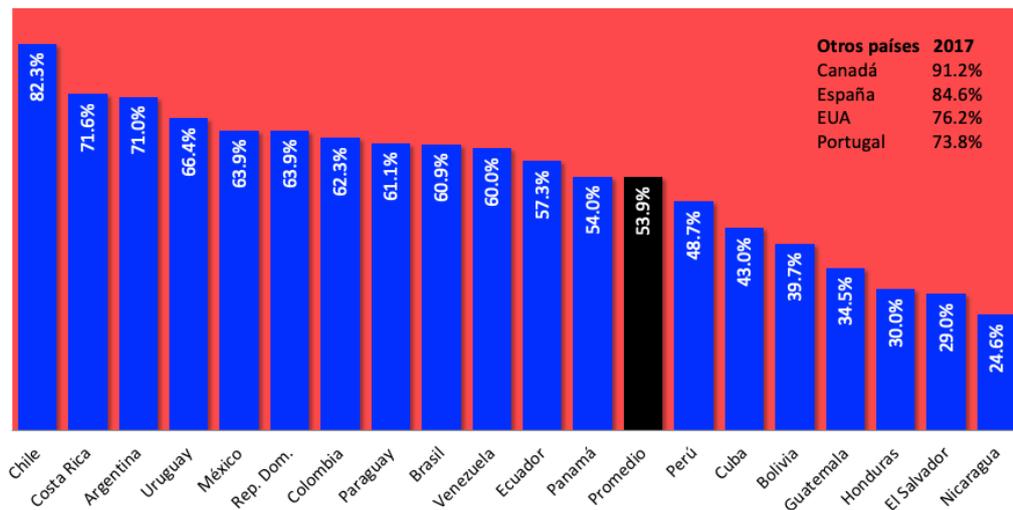
El análisis también destaca que el 50 % del tráfico de internet está encriptado, y que crece la adopción del protocolo TLS 1.3, mientras que los archivos de BitTorrent ocupan un 22 % de las conexiones de subida de datos.

Argentina es el tercer país de Latinoamérica con mayor penetración de usuarios de Internet.



Penetración de usuarios de Internet en América Latina 2017

Porcentaje de usuarios de Internet por cada 100 habitantes en la región



Fuente: The State of Broadband 2018.
<https://goo.gl/cjypXU>

@mediatelecom_pl



Abordaje metodológico

Por los datos anteriormente expuestos, queda en evidencia que estamos ante un quiebre de cambios de hábitos de consumo en los contenidos de TV, partiendo de los servicios tradicionales de aire y cable, hacia el nuevo paradigma de TV online bajo demanda y multidispositivo.

No obstante, y analizando un poco más en detalle el contenido disponible en las nuevas plataformas, existe un factor que determina una plusvalía en los servicios tradicionales de TV; los deportes y eventos en vivo.

Eventos tales como competiciones deportivas, y programas de TV de alto rating, mantienen a los servicios tradicionales de transmisión en vivo, con una ventaja competitiva contra los servicios de streaming que ofrecen de manera estricta contenido bajo demanda.

Analizaremos en el presente documento, cómo Telecom se adapta a los nuevos paradigmas de consumo de contenidos, combinando su trayectoria en el mercado de TV tradicional, y adaptando su estructura y metodología de trabajo para insertarse de manera sólida en las nuevas tecnologías.

Para entender este proceso de adaptación, haremos foco en los siguientes pilares: Telecom y su cartera de productos, análisis del nuevo consumidor, análisis de la competencia, transformación interna y estrategia comunicacional.

Telecom y su cartera de productos

Al comienzo del presente trabajo, presentamos un breve repaso por la historia de Telecom SA, abordándola desde la historia de Cablevisión (la marca de servicios de TV por cable), hasta la presente fusión.

A continuación, describiremos brevemente cómo se compone el abanico de productos y marcas que ofrece la compañía:

Si todo el tiempo nos cruzamos, ¿por qué no trabajar juntos?

Sí, nos unimos para **acompañarte más que nunca.**

Para estar con vos a donde vayás. **Adentro, afuera, a donde sople el viento.**

Estamos **juntos desde que te levantás** hasta que te vas a dormir. Y si no podés dormir, también.

Nosotros **vamos a estar ahí**, para que cuando lo necesites, nos encuentres justo al lado tuyo.

Nos unimos **para que disfrutes, sin límites, de cada momento.** Con la mejor red de fibra óptica y móvil del país.

Somos Personal. Somos Fibertel. Somos Cablevisión.
Nos unimos para acompañarte mejor.

- **Cablevisión:** Servicios de TV por cable.
- **Fibertel:** Servicios de banda ancha sobre red HFC (Fibra óptica + Coaxial).
- **Arnet:** Servicios de banda ancha sobre red telefónica.
- **Personal:** Servicios de telefonía móvil.
- **Nextel:** Servicios de telefonía móvil por radio.
- **FiberCorp:** Soluciones para empresas.

Haremos un doble clic en Cablevisión, la marca paraguas por la que se ofrece el producto Flow.

La oferta de productos de Cablevisión es la siguiente:

- **Cablevisión Analógico:** 84 canales sin decodificador, calidad SD.
- **Cablevisión Digital:** 200 canales con decodificador, calidad SD.
- **Cablevisión HD:** 200 canales con decodificador, calidad HD, catálogo OnDemand.

- **Flow:** 200 canales, calidad HD, permite pausar en vivo, rebobinar, grabar contenido en la nube, ver contenidos ya emitidos, catálogo OnDemand, multidispositivo (Decodificador + Smart TV + Chromecast + Smartphone + Tablet + PCs).

Análisis del nuevo consumidor

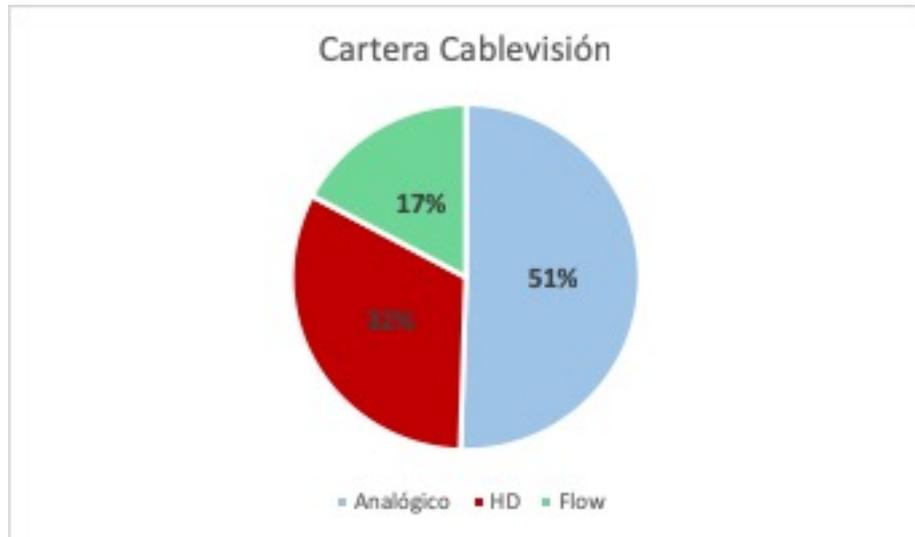
Perfil de usuarios de plataformas de streaming.

Analizando a los consumidores con mayor preferencia de los servicios de streaming (es decir, usuarios de plataformas como Netflix, Flow, HBO Go, etc.), se realizó un estudio que arrojó algunos factores en común:

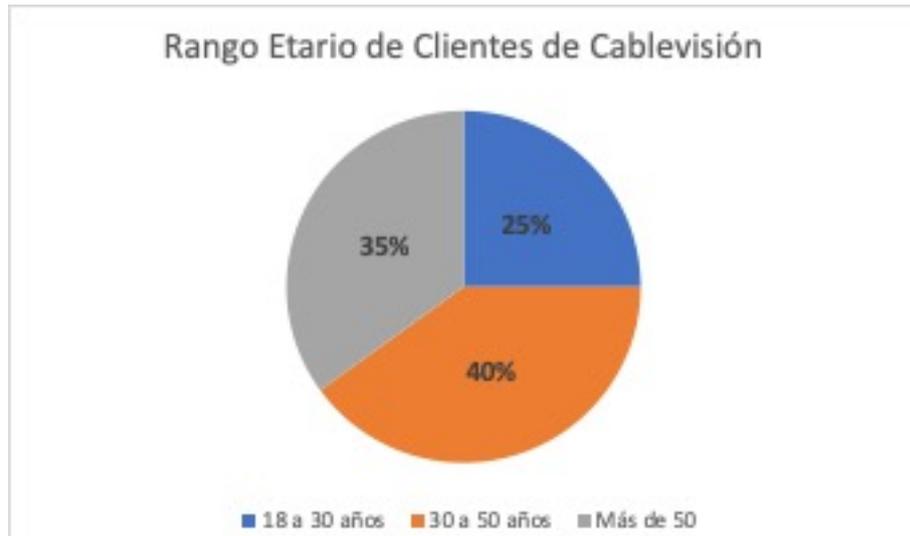
- El grueso de los usuarios de estas plataformas se ajusta a una edad comprendida entre los 18 y 35 años.
- La plataforma más utilizada es Netflix (+ 90%).
- El principal *driver* de suscripción de estos servicios es la variedad en el catálogo de series y películas.
- El dinero gastado en estas plataformas promedia los \$200.
- En general, los usuarios suscriptos a estas plataformas no adquieren contenido extra que no está incluido dentro del catálogo estándar.
- A pesar de ser el *driver* principal, solamente 1 de cada 3 usuarios dice conocer el catálogo de contenidos a fondo.
- El precio pagado de manera mensual por la suscripción es considerado adecuado.
- Más de la mitad de los usuarios comparten una cuenta, es decir una suscripción, con un familiar o un amigo.
- La mayoría de los usuarios conocen la existencia de estos servicios por el boca en boca.
- Los dispositivos preferidos para ver los contenidos son los de mayor dimensión: Smart TVs, Chromecast y Laptops (en menor medida tablets y smartphones).
- Los usuarios, en su mayoría, ven los contenidos de forma exclusiva en su hogar.
- El tiempo promedio en las plataformas es cercano a las 2 horas diarias.
- Casi todos los usuarios prefieren conectarse a una red de Internet doméstica para ver el contenido (en contraposición a los datos móviles).

Cartera de clientes Cablevisión

El análisis del nuevo consumidor puede consolidarse en algunos pocos atributos, no obstante, no debemos olvidar al consumidor tradicional que aun sigue siendo parte mayoritaria dentro de la cartera de clientes de Cablevisión, la marca de servicios de TV por cable de Telecom.



Como podemos observar en el gráfico, más de la mitad de la cartera de clientes tiene aun el servicio analógico (es el servicio Clásico, que no incluye decodificador y tiene calidad de imagen estándar). En segundo lugar, se presenta el producto HD (decodificador + paquete de señales en HD). Finalmente, con menos de 1/5 de la cartera, se presenta el producto Flow, no obstante, al análisis comparativo que estamos realizando con plataformas de streaming, el producto Flow incluye un decodificador, además de las aplicaciones para celulares y PC.



Es fácilmente observable que tres cuartos de la cartera de clientes de Cablevisión es mayor de 30 años, en contraposición, el *core* de usuarios de plataformas de Streaming (como Netflix) se sitúa por debajo de los 35.

Esta diferencia marca que, posiblemente, la gran mayoría de la cartera de clientes de Cablevisión no esté preparada para despegarse de su servicio tradicional, que suele incluir un decodificador y un control remoto, y transicionar a un producto 100% online, y sin soporte físico provisto por su cableoperador.

Análisis de la Competencia

Netflix

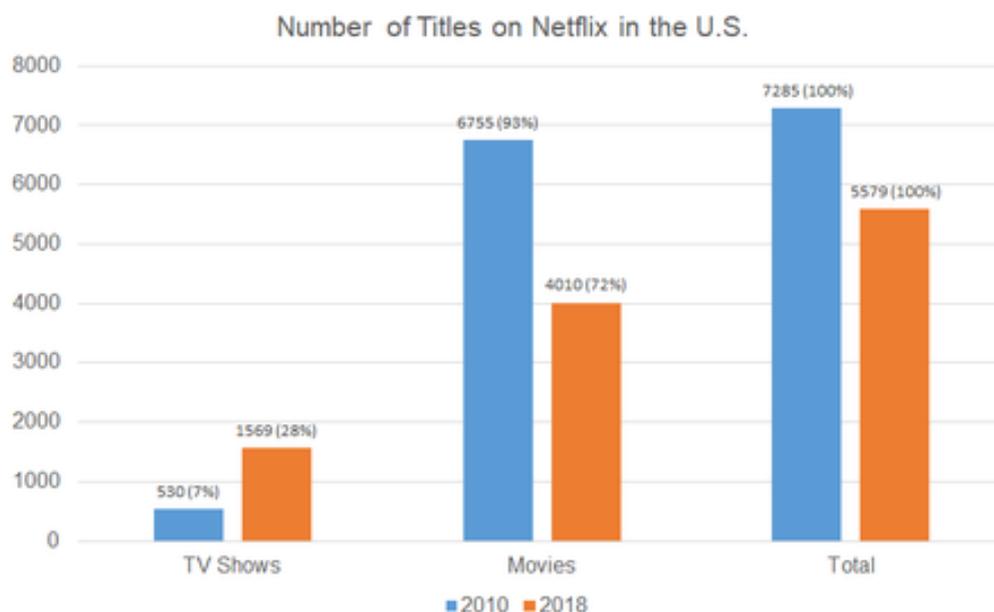
Netflix desembarcó en Argentina en el año 2011 y marcó un quiebre de paradigma en distintos ámbitos, por un lado, en cómo se consume y consumirá el contenido de TV, y por otro, en la permeabilidad de los argentinos para contratar servicios de manera Online, sin oficinas comerciales físicas ni productos tangibles.

En los 7 años que lleva el producto en nuestro país, alcanzó más de 1 millón de suscripciones activas, con un promedio de 2,3 usuarios por suscripción, lo que eleva la cifra a alrededor de 2.3 millones de usuarios de la plataforma en Argentina.

No obstante, al comparar estos números con los de la industria de TV Paga, tanto en suscriptores (alrededor de 12 millones de abonados), como en abono promedio (\$800), los números de Netflix aun son pequeños en comparación.

Es indudable que el catálogo de Netflix es realmente vasto, y está destacado como uno de los principales drivers de contratación del servicio.

Este catálogo se compone principalmente de películas (72%) y series (28%). Esta tendencia está en camino a revertirse, dado que en los últimos años el catálogo de series llegó a triplicarse, mientras que el de películas decreció un 20%.





Esta evolución en las proporciones de contenido se explica con el éxito que tienen las producciones propias de la compañía. Como ejemplo se destaca la vuelta de *Stranger Things*, que desde su primer temporada se convirtió en el buque insignia de Netflix. Incluso series producidas fuera de Estados Unidos tuvieron gran éxito en el país norteamericano y en otros mercados, como *Dark*, serie alemana que fue reseñada por los críticos como una versión más oscura de *Stranger Things*.

La película *Bright*, protagonizada por Will Smith, costó USD 90 millones. Netflix, que no revela públicamente las cifras de visionados de sus contenidos, afirmó que es uno de sus originales más vistos y confirmó una secuela. Debido a estos éxitos, la inversión en contenido propio que realizará en 2018 será de cerca de USD 8000 millones.

HBO Go

HBO Go es una plataforma de streaming, parte de la oferta de contenidos del paquete de señales Premium de HBO.

La principal característica de este servicio, similar al de Fox Play, radica en la necesidad de estar suscripto previamente a un servicio de TV paga (tal como Cablevisión, Telecentro, DirecTV, etc.), y pagar por un adicional "Pack Premium" que incluye un surtido de canales de HBO, y la posibilidad de acceder mediante un usuario y una contraseña. La plataforma de streaming.

En algunos países del mundo, HBO Go se ofrece como producto *standalone*, es decir, sin necesidad de tener contratado el paquete de canales, y es de venta directa (sin necesidad de tener un servicio físico de TV paga en el hogar). Sin embargo, por ahora en Argentina, el modelo de comercialización de este producto sigue siendo el tradicional.

HBO Go, se trata de un tipo de suscripción que permite disfrutar de un servicio "a la carta", al que se puede acceder desde cualquier desktop o laptop (PC o Apple). Además,



la aplicación se puede descargar en dispositivos móviles con sistema operativo iOS y teléfonos y tabletas Android.

el usuario puede acceder a material premium de HBO en cualquier momento y lugar, a través de diferentes plataformas. Hay más de 2.500 títulos, que se pueden ver sin cortes comerciales.

A su vez, se incluye acceso vía streaming al canal lineal de HBO. De este modo es posible ver la misma programación del canal en tiempo real en cualquier momento. También tiene funcionalidades como control parental y selección multi-lenguajes: la opción de escoger el idioma (español, inglés o portugués) de la plataforma, el audio y los subtítulos.

HBO Latín América inició a fines del año pasado el despliegue de HBO GO en los mercados de América Latina.

Con esta opción se podrá disfrutar del mejor contenido de la señal de cable. La series Westworld o Game of Thrones; así como los filmes La Chica Danesa o Intensa Mente son algunos de los tantos títulos que se pueden disfrutar desde el móvil.

Telecentro Play

Telecentro es el tercer cableoperador más grande de Argentina, capturando el 7% del market share del mercado de TV paga (detrás de Cablevisión 40% y DirecTV 30%).

Más allá de manejar volúmenes pequeños, comparados con Cablevisión, Telecentro se permite innovar y mostrarse a la vanguardia tecnológica, ofreciendo funcionalidades y productos novedosos para sus suscriptores.

Telecentro lanzó al mercado en noviembre de 2018, un control remoto que permite operar mediante la voz a su decodificador. Con comandos para buscar contenido y lanzar aplicaciones, los comandos de voz es la última de una serie de innovaciones presentadas por Telecentro. La compañía fue la primera en la región en ofrecer planes residenciales de Internet de 1000 megas de velocidad en América Latina y en desplegar una red con más



de 7.500 puntos Wi-Fi en la calle. Hoy Telecentro ofrece la Internet más rápida del país, según el ISP Index de Netflix.

Además, la empresa fue pionera en la integración de contenidos OTT en su plataforma de TV, una de las primeras en el mundo en integrar en su decodificador las aplicaciones de Netflix y YouTube junto con contenidos de cadenas como HBO, FOX, Turner y AMC, entre otras -permitiendo convertir a todas las teles en Smart-, una de las primeras en contar con una aplicación que permite ver TV en vivo y contenidos en dispositivos móviles; y la primera en incorporar dos canales con 24 horas de programación en 4K en el país.

Deteniéndonos específicamente en Telecentro Play, esta plataforma parecería ser la que más alineada está con el producto Flow de Cablevisión, ya que ofrece contenido en vivo y un catálogo bajo demanda, en un ecosistema de dispositivos que van desde el tradicional decodificador, hasta smartphones y tablets.

Movistar TV

Movistar, la marca paraguas de Telefónica de Argentina, junto con Telecentro es un competidor directo con Cablevisión, como así también con el resto de las marcas de Telecom.

Recientemente Movistar lanzó su plataforma Movistar TV, que consiste nada más y nada menos que en un servicio de TV, que incluye catálogo OnDemand y funcionalidades avanzadas similares a las del producto Flow.

Movistar TV es interactiva, ya que da la posibilidad de pausar en vivo y recomenzar cualquier programa o película. Permite volver al inicio de los programas ya empezados y ver los contenidos que se emitieron en las últimas 24 horas, dándole al cliente la posibilidad de que construya su propia experiencia de consumo. Además, el catálogo de contenidos de Netflix está integrado al recomendador y buscador de la plataforma.

El nuevo servicio de Movistar TV llegará a todos los clientes del área Telefónica que cuenten con instalación de fibra óptica, ya que todo el servicio se brinda a través de internet y eso requiere una muy alta calidad de transmisión. Por eso, más allá de lo que

habilita la regulación, el servicio de TV actualmente está disponible en algunos barrios de Capital Federal (Flores, Lugano) y en zona sur y oeste del conurbano. El plan de expansión incluye avanzar desde la avenida Córdoba hacia el sur, para abarcar a un total de 1,5 millón de usuarios que ya están alcanzados por el tendido de fibra óptica.

Actualmente, están autorizados a brindar el servicio en la región AMBA (Capital Federal, Conurbano y La Plata), Córdoba y Rosario. Y a partir del 1 de enero de 2019 podría ofrecerlo sin restricciones en el resto del país, donde ya opera Telecom.

Como valor agregado, la oferta también contará con producciones propias de series y películas que Telefónica desarrolla en España, donde tiene una productora de contenidos.

Según detalló la empresa en un comunicado, las principales características de Movistar TV son las siguientes:

El servicio es 100% digital y está basado en la banda ancha Movistar Fibra (tanto en velocidades de 100 megas como de 300 megas simétrico), lo que permite que los contenidos puedan ser consumidos desde distintos dispositivos en simultáneo, como Smart TV, celulares, tablets y PC.

Para clientes que ya cuenten con internet por fibra óptica, su instalación no requiere de la realización de perforaciones en el hogar ni de tendido de cables, e incluye la bonificación de 2 decodificadores y un repetidor wifi.

La propuesta ofrece un abono básico que incluye todos los canales en calidad full HD disponibles, sin tener que pagar de más, contenidos bajo demanda de esos canales, y contenidos exclusivos a través de Movistar Series y Movistar eSports. Asimismo, los clientes que lo deseen cuentan con acceso a canales y contenidos Premium, como Pack Fútbol, HBO Max, Fox Premium y Club de Estrenos.



Transformación interna

En el marco de la fusión Cablevisión-Telecom, la compañía comenzó un proceso de transformación interno, y reestructuración de procesos y organigrama.

Las fusiones para cualquier compañía son un proceso complejo, demandante de tiempo y recursos. Las fusiones, son sobre todo son un momento de oportunidad de quiebres de paradigmas, dando lugar a nuevos procesos, generando un sinfín de ocasiones de mejora y rediseño de cultura, buscando adecuar a la organización en sí misma, para la optimización general en pos del cliente y el producto.

El caso de Telecom no difiere en lo absoluto, es un gran desafío unir de manera armoniosa una compañía de 10 mil empleados con una cultura preestablecida, a otra compañía de 15 mil empleados con otras culturas y valores.

Cablevisión se destacó por tener una cultura de empuje e innovación con el mejor time to market posible, no obstante, esto en varias ocasiones implicó salir al mercado con un producto inmaduro, con errores e inconsistencias que debió ser corregido y mejorado una vez productivo, mientras que recibía críticas y quejas de sus clientes.

Por otro lado, Telecom una empresa con participación estatal, acostumbrada a permitir prevalecer procesos por sobre tiempos, lo que implicaba llegar tarde al mercado, pero con un producto optimizado y maduro.

El desafío de esta fusión fue juntar a estos gigantes y generar una nueva cultura que combine lo mejor de ambas partes, y transformándose en una empresa moderna, innovadora y referente del mercado y la industria.

El contexto de la industria del contenido y la TV tradicional, explicado anteriormente en el presente texto, desde ya no fue ajeno a la compañía durante el proceso de fusión. Telecom sabe que, para cumplir los objetivos de empresa líder y referente, debe ponerse a tono con las exigencias que los cambios en los hábitos de consumo generan en los clientes.

Conociendo el liderazgo del producto y la salud de la marca Flow, Telecom impulsa a esta plataforma como su producto estrella, lo cual implicará grandes inversiones en comunicación y alteraciones en los procesos internos para que el time to market sea el esperado.

La compañía generó una estructura independiente dentro de su organigrama, denominada *Flow Factory*, la cual velará por el producto Flow en su totalidad. Esta estructura, por sí misma, contiene especialistas en marketing (producto, experiencia de usuario), sistemas, ingeniería, lo que permite que sea totalmente autodependiente, por lo que sus procesos no estarán atados a los del resto de la organización.

La *Flow Factory* fue creada bajo el concepto de *Start-up*, y cuenta con profesionales de todas las áreas. Esta estructura deberá brindarle a Telecom la velocidad y dinamismo necesario para poder garantizar el cumplimiento de las demandas del mercado.

Actualmente esta unidad de negocios se encuentra expandiendo el ecosistema de dispositivos que soporta la plataforma, y agregando nuevas funcionalidades para hacerla aun más atractiva para los consumidores.

Parte de esa transformación interna, generó nuevos negocios para la compañía, tal es el caso de las nuevas coproducciones de Flow, en conjunto con grandes de la industria como Polka o Turner.

Tal como Netflix deja en evidencia, para el usuario el surtido del contenido es clave, es por lo que, las coproducciones de contenidos originales de Flow están tomando un rol central dentro del crecimiento de la compañía.

Durante 2017 se realizaron 4 producciones originales, así como en 2018 fue el turno de “El Lobista”, “Un Gallo para Esculapio”, “Morir de amor”, entre otras.

Estrategia comunicacional.

Tal como fue expresado anteriormente, Telecom cuenta con las marcas más fuertes del mercado de TV paga y banda ancha. Esto permitió que la compañía de comunicación post fusión, se centrara en el poder de estas marcas, trabajando en conjunto para acompañar a los clientes en su vida cotidiana.

Esta campaña apunta a afianzar la unificación marcaria entre Fibertel, Personal, y Cablevisión. Con un comercial para televisión y piezas de radio, gráfica, vía pública y online, la campaña comienza a comunicar la unión de las marcas, dejando en claro que las tres pertenecen a una misma compañía que ofrece ahora una propuesta de servicios de telecomunicaciones integradas. En la campaña se destaca que las marcas se unen para ofrecer soluciones tecnológicas en todo el país basadas en su red de fibra óptica y móvil con una atención dedicada e integral.



La oferta convergente es parte de la estrategia comunicacional de la compañía. A pesar de que, por el momento debido a restricciones regulatorias, no es posible que Telecom ofrezca sus productos de manera paquetizada, de cara a los usuarios, es más ventajoso contar con cierta combinatoria de los productos de la compañía; por ejemplo, el contar con Fibertel como proveedor de servicios de banda ancha, y también contar con Personal como proveedor de telefonía móvil, significa al usuario la posibilidad de obtener gigas gratuitos en su plan de telefonía.

Por otro lado, también es beneficioso contar con Personal y el producto Flow, ya que durante el mundial y/o eventos tales como, la final de la Copa Libertadores, el consumo de datos móviles sobre el contenido Flow, no será tasado.



Parte del desafío estratégico de la nueva compañía, será comprender, estudiar y finalmente identificar la validez de unificar las marcas en un único concepto, dando lugar a una nueva marca, o si aprovechar la robustez de éstas manteniéndolas de manera total o parcial en el mercado.



Es sabido que las marcas Arnet y Telecom, tal vez tengan menor salud que Personal, Fibertel y Flow, razón por la cual, en las nuevas comunicaciones son estas tres últimas las que se muestran y comunican.

La compañía mantiene la oferta de sus productos tradicionales tales como Cablevisión Clásico y Cablevisión HD, no obstante, el foco de comunicación está monopolizado en Flow, permitiéndole a la compañía mostrarse innovadora y disruptiva.

En esencia, la estrategia se basa en una transición paulatina que partió desde la recordación de las marcas separadas, pasando a mostrar a estas marcas juntas, mediante la campaña “Nos Unimos”. El paso siguiente de la estrategia, consistió en nombrar únicamente a las marcas fuertes, dejando de lado a aquellas marcas con menos salud, pero no necesariamente desestimándolas totalmente.

Finalmente, como bien se detalló anteriormente, parte de la futura estrategia consistirá en comprender si es necesaria o no la unificación de las marcas en una sola, que podría ser una de las existentes, o tal vez pueda surgir un nuevo *naming* que permita al cliente identificar al combo de productos innovadores, fiables y disruptivos.

Conclusión

El presente trabajo busca clarificar cómo los hábitos de consumo de los usuarios de TV paga están mutando de manera paulatina, hacia un esquema esencialmente menos estructurado, contando con la posibilidad de elegir en tiempo y espacio el contenido que se desea ver, teniendo el control (no el remoto, el cual será prescindible totalmente) de reproducción del contenido en vivo, pudiendo alternar entre pantallas (en efecto, cualquier pantalla con conectividad puede ser una TV), permitiendo una interacción social en directo con otros usuarios de las plataformas, y donde el contenido *per se* es el protagonista, el ancla y el principal *driver* de contratación de los usuarios hacia la plataforma.

A nivel industria es innegable que estos cambios nombrados llegaron para quedarse, no obstante, este quiebre no terminó de completarse en el mundo, y mucho menos en nuestro país. Hoy en día, el mercado de TV paga tradicional es inmensamente más grande que el mercado puro de streaming (12 millones de usuarios de TV paga contra 1 millón de suscriptores de Netflix), esto no significa que los grandes cableoperadoras no deban hacer nada, sino que permite medir con más tiempo los pasos a seguir, previendo un futuro aceleramiento del crecimiento de los servicios de streaming.

Más allá de que los servicios tradicionales de TV paga siguen siendo las vacas lecheras de las cableoperadoras, existe un jugador central que pone en duda la serenidad que podrían tener las empresas: el cliente. Está demostrado que, para la mayoría de los usuarios, los servicios de streaming son sinónimos de innovación y orientación al consumidor. Al mismo tiempo, para estos mismos usuarios, las cableoperadoras son grandes compañías que poco se interesan en el consumidor y solo se preocupan en facturar. Este es un input impostergable por el cual las compañías de TV paga se están adaptando y buscando romper los paradigmas de servicios tradicionales, y mostrarse innovadoras y hasta complementarias a los servicios de streaming.

Ya vimos que las grandes de Argentina (Telecom, Movistar y Telecentro) montaron sus propias plataformas de streaming, y al menos Telecentro, además adaptó a Netflix como servicio complementario. Estas nuevas plataformas, tienen como ventaja competitiva el contenido en vivo, principalmente orientado a los deportes. La plataforma Flow tiene records de acceso y concurrencia en cada evento deportivo (mundial de fútbol, Telecom Argentina S.A.: Los cambios en los hábitos de consumo.

superclásicos, etc.), y en este tipo de contenidos radica su fuerza y su aptitud para evitar ser reemplazadas por plataformas más orientadas a los contenidos bajo demanda como Netflix o HBO Go.

En resumen, Telecom basado en los principales pilares nombrados en el presente trabajo está enmarcado en el acompañamiento de los cambios en los hábitos de consumo de sus clientes.

- El equipo de trabajo generado a partir de la creación de su unidad de negocios dedicada al producto y totalmente independiente a la estructura del resto de la compañía, contando con profesionales interdisciplinarios que buscan desde el rol y punto de vista del consumidor, la mejor experiencia de consumo.
- La plataforma permite al usuario ver contenido bajo demanda, controlar el contenido en vivo (pausar y rebobinar), grabar en la nube, recibir recomendaciones, desde una amplia variedad de dispositivos, dentro y fuera del hogar.
- Apalancada en eventos deportivos, conciertos y programas de alto rating, Flow ofrece a sus consumidores contenido, que hasta ahora solo podían ver desde su casa en su TV tradicional.
- El contenido original que Flow está produciendo con los grandes jugadores de la industria de contenidos local (Polka, Turner), brinda a sus usuarios contenido atractivo y de calidad.
- Finalmente, la comunicación se abre en dos aristas: por un lado, la virtud de la convergencia de productos y marcas, y por otro busca mostrar a Flow como la plataforma innovadora que los consumidores merecen.

Está claro que el desembarco de servicios de streaming tales como Netflix y Spotify, generaron un quiebre en los hábitos de consumo de los usuarios, por eso, es responsabilidad vital de Telecom adaptar su oferta de productos a dichos cambios, enfocándose en el punto de vista del consumidor y llevando su cultura de trabajo a ser cliente-céntrica.

Por lo anteriormente expuesto es correcto afirmar que, Telecom de la mano del producto Flow, está transitando el camino que lo lleva a reaccionar, y en parte anticiparse a los cambios de los hábitos de consumo del mercado.

Bibliografía

- Diario La Nación [Edición Online]: *Cristina Kirchner anunció que “La cadena del desánimo tiene fecha de vencimiento y es el 7 de diciembre”*. - <https://www.la-nacion.com.ar/1506146-la-presidenta-ataco-a-clarin-y-defendio-la-cadena-nacional>
- Diario Usa Today [Edición Online]: *Foolish Take: Streaming video hasn't killed broadcast TV (yet)* - <https://www.usatoday.com/story/money/media/2018/02/03/a-foolish-take-streaming-video-hasnt-killed-broadcast-tv-yet/109909256/>
- Blog Carrier y Asociados: *Video Everywhere* - <http://www.comentariosblog.com.ar/2018/10/26/video-everywhere/>
- Blog Carrier y Asociados: *Netflix, el rey* - <http://www.comentariosblog.com.ar/2018/10/05/netflix-el-rey/>
- Revista Señal Internacional [Edición Online]: *Apple planea lanzar su servicio de TV por suscripción en más de 100 países* - <https://revistasenal.com/digital/apple-planea-lanzar-su-servicio-de-tv-por-suscripcion-en-mas-de-100-paises.html>
- Convergencia Latina: *Las señales pidieron postergar el apagón analógico de la TV* - http://www.convergencialatina.com/Nota-Desarrollo/296530-12-23-Las_señales_pidieron_prorrogar_el_apagon_analogico_de_la_TV
- Genbeta: *Estos datos muestran cómo Netflix tiene casi 3000 películas menos que en 2010 pero su catálogo de series se ha triplicado* - <https://www.genbeta.com/actualidad/estos-datos-muestran-como-netflix-tiene-casi-3000-peliculas-menos-que-en-2010-pero-su-catalogo-de-series-se-ha-triplicado>

- Unidiversidad: *El rey del streaming: Netflix llegó a 117 millones de suscriptores* - <http://www.unidiversidad.com.ar/el-rey-del-streaming-netflix-llego-a-117-millones-de-suscriptores>
- Infobae: *El servicio de HBO “a la carta” llegó a la Argentina* - <https://www.infobae.com/tecno/2016/12/02/el-servicio-de-hbo-a-la-carta-llego-a-la-argentina/>
- *Ámbito [Edición Online]: Movistar sale a romper el dominio de Cablevisión en la TV paga* - <http://www.ambito.com/937266-movistar-sale-a-romper-dominio-de-cablevision-en-la-television-paga>
- Blog Carrier y Asociados: *Saliendo a pista* - <http://www.comentariosblog.com.ar/2018/10/26/saliendo-a-pista/>
- Revista Señal Internacional [Edición Online]: *Telecentro presentó su nuevo control remoto con comando por voz* - <https://revistasenal.com/tv-paga/telecentro-presento-su-nuevo-control-remoto-con-comando-por-voz.html>
- Prensario Internacional: *Gonzalo Hita, Telecom: “Queremos ofrecer todo el contenido que exista”*. <https://www.prensario.tv/novedades/1094-gonzalo-hita-telecom-queremos-ofrecer-todo-el-contenido-que-exista>
- Dossier Net: *Pre-Estreno: Telecom Presenta Su Campaña “Nos Unimos Para Acompañar Mejor A Tu Empresa”* - <https://www.dossiernet.com.ar/articulo/pre-estreno-telecom-presenta-su-campana-nos-unimos-para-acompanar-mejor-a-tu-empresa/16389>
- Sitio web institucional “Nos Unimos”: <https://www.nosunimos.com.ar/>
- Sitio web institucional Cablevision Fibertel: <https://www.cablevisionfibertel.com.ar/>
- Sitio web Flow: <https://cablevisionflow.com.ar/>