

# **ESTUDIO SOBRE EL MARCO JURÍDICO AUDIOVISUAL EN LATINOAMÉRICA**

PARTE 1: MODELOS DE NEGOCIOS DE OTT AUDIOVISUALES EN AMÉRICA LATINA: TENDENCIAS RECIENTES Y PREVISIONES FUTURAS

*preparado por el Sr. Raul Katz*

## DESCARGO DE RESPONSABILIDAD

El presente estudio se encargó como parte del Proyecto Piloto sobre Derechos de Autor y Distribución de Contenido en el Entorno Digital<sup>1</sup> del Comité de la OMPI sobre Desarrollo y Propiedad Intelectual (CDIP). Este documento no tiene por objeto reflejar las opiniones de los Estados Miembros ni de la Secretaría de la OMPI.

## TABLA DE CONTENIDOS

Resumen.....	3
I. INTRODUCCIÓN .....	4
II. TIPOS DE PLATAFORMAS AUDIOVISUALES OTT.....	6
III. MODELOS DE NEGOCIO DE PLATAFORMAS AUDIOVISUALES OTT.....	7
III.1. Propuesta de valor .....	8
III.2. Recursos.....	11
III.2.A Infraestructura de acceso y alojamiento de contenidos .....	12
III.3. Fórmula de Rentabilidad .....	14
III.3.A Subscription VOD.....	14
III.4. Procesos.....	20
IV. OFERTA Y PENETRACIÓN DE PLATAFORMAS AUDIOVISUALES OTT EN AMÉRICA LATINA .....	21
V. EL MODELO DE NEGOCIO DE PLATAFORMAS AUDIOVISUALES OTT EN AMÉRICA LATINA .....	26
V.1. Ingresos y rentabilidad.....	26
V.1.A Subscription VOD .....	27
V.1.B Advertising VOD .....	28
V.2 Contenidos locales y su relevancia para la construcción de ventajas competitivas....	29
VI. PREVISIÓN DE EVOLUCIÓN FUTURA .....	31
VII. CONCLUSIONES .....	33
Referencias .....	34

<sup>1</sup> Estudios disponibles en: [https://dacatalogue.wipo.int/projects/DA\\_1\\_3\\_4\\_10\\_11\\_16\\_25\\_35\\_01](https://dacatalogue.wipo.int/projects/DA_1_3_4_10_11_16_25_35_01)

## RESUMEN

El presente estudio analiza la evolución reciente y las previsiones para el futuro cercano de los diferentes modelos de negocios de servicios audiovisuales *Over-The-Top* (OTT). Las tendencias recientes a nivel mundial y en América Latina ilustran un importante desarrollo de estas plataformas, situándose la penetración regional en torno al 84% de los hogares con banda ancha fija. Los servicios audiovisuales OTT no están basados en un solo modelo de negocio. Si bien todos están orientados a satisfacer la misma necesidad -entretenimiento-, existen diferencias en torno a su propuesta de valor, los recursos con los que cuentan para llevar a cabo la misma, su fórmula de rentabilidad, y sus procesos operacionales. La composición de cuotas de mercado sugiere una clara estructura de *long tail*, dando cuenta de un mercado fragmentado más allá de los líderes en cada segmento. Los contenidos son la parte esencial de la oferta de valor, apreciándose una mayor oferta de títulos en el caso de plataformas del modelo de pago por transacción. La oferta de producciones nacionales es identificada como una ventaja competitiva para las plataformas locales, motivo por el cual los grandes OTT globales están incrementando esfuerzos por incorporar en su programación este tipo de contenidos. Para los próximos años, se prevé que los servicios OTT sigan expandiéndose en América Latina. En todos los países analizados se espera que la penetración supere el 90% de los hogares con banda ancha fija en 2023. Si bien la expansión en la penetración de los modelos pagos por suscripción o transacción se prevé moderada, el crecimiento será algo más pronunciado para los modelos gratuitos basados en publicidad.

## I. INTRODUCCIÓN

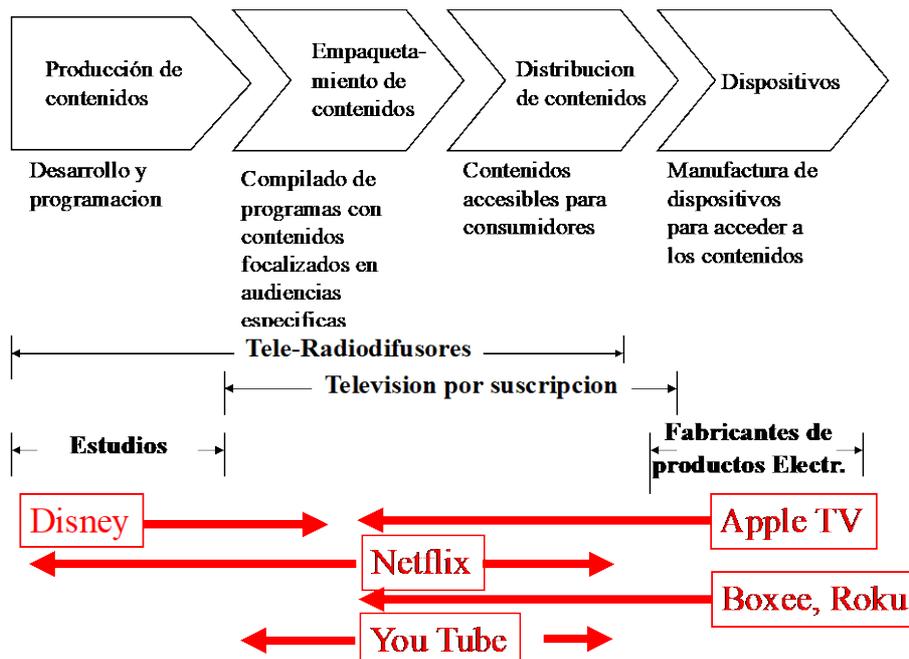
En los últimos años, importantes desarrollos han acontecido en el mercado audiovisual a nivel global, particularmente a partir de la irrupción de servicios *Over-The-Top* (OTT) en el sector. Definimos OTT como aquellas plataformas y servicios, como Google o Skype, distribuidos por Internet. En el sector audiovisual, esto se refiere a la distribución de contenidos que no depende de canales convencionales como la televisión abierta o la televisión por suscripción. El desarrollo de servicios OTT tiene su origen en los primeros años del siglo 21 a partir del mejoramiento en el desempeño y adopción de banda ancha fija. A medida que la penetración y la velocidad de descarga en las redes de banda ancha fija fueron aumentando, los servicios de *video streaming* en base a plataformas OTT se popularizaron, reemplazando la distribución física de videos. En cierta medida, la irrupción de los servicios OTT replicó lo ocurrido en el mercado audiovisual ante disrupciones similares en décadas anteriores (aparición del TV por cable y el *Direct To Home* en años 80, o el alquiler de casetes VHS en los 90s). De acuerdo con cada etapa disruptiva, el aumento en la capacidad tecnológica para distribuir más contenidos induce a una mayor demanda por los mismos, creándose un círculo virtuoso de competencia en beneficio de los consumidores. Plataformas OTT, como Netflix y Apple TV, fueron las primeras en incursionar en este segmento, aunque luego se sumaron actores nuevos en el mundo audiovisual, como Amazon y Walmart. Todos los casos de disrupción produjeron tendencias a la integración vertical<sup>2</sup> entre la producción de contenidos y su distribución. En efecto, la entrada de las plataformas OTT ha resultado en una recomposición de la cadena de valor de distribución de contenidos audiovisuales, generando un incremento en la competencia, transformando los modelos de distribución y producción de contenidos. Estas tendencias se están materializando, asimismo, en la configuración de diversas modalidades de integración vertical a lo largo de la cadena de valor. Los avances tecnológicos también han reducido las barreras de entrada al mercado audiovisual, y en particular, la digitalización ha cambiado los formatos y facilitado la producción de contenidos, reduciendo las economías de escala<sup>3</sup>. Esta reducción de barreras ha permitido a los actores del sector audiovisual moverse a lo largo de los diferentes eslabones de la cadena de valor, para consolidar sus ventajas competitivas (ver Figura 1).

---

<sup>2</sup> El concepto de integración vertical es usado para describir el control de una firma de dos o más eslabones de la cadena de valor, originalmente desempeñados por empresas diferentes. Esta combinación se produce con el objetivo de controlar procesos, reducir costos o mejorar eficiencias.

<sup>3</sup> El concepto de economías de escala se define como la reducción del costo unitario de manufactura de un bien como resultado del aumento en volumen de producción.

**Figura 1. Cadena de valor de la industria audiovisual**



Fuente: Autor

Por ejemplo, Netflix inicialmente incursiona en la producción para reducir sus pagos por derechos de licencias para el uso de contenidos. De manera similar, Disney se mueve a lo largo de la cadena de valor para capitalizar en los ingresos generados por empaquetamiento y defender su negocio de creación de contenidos. Por otra parte, los fabricantes de electrónica de consumo, como Apple, se integran hacia atrás en la cadena para ocupar espacios en la distribución que les permita consolidar una posición dominante en la manufactura de dispositivos.

A raíz de todos estos movimientos a lo largo de la cadena de valor, las posiciones de mercado han ido evolucionando, registrándose un evidente avance de los servicios OTT y un estancamiento, o caída, en la penetración de los servicios tradicionales de TV de pago.<sup>4</sup> Actualmente, el centro de gravedad del sector audiovisual se ha trasladado al segmento de *video streaming*, donde grandes actores globales como Netflix o Amazon Prime Video, y recientemente Disney, están peleando por el liderazgo mundial.<sup>5</sup> El dinamismo y el círculo virtuoso creado por esta tendencia ha beneficiado enormemente a los usuarios, a través de una mayor oferta y variedad de contenidos, facilidad de acceso, mejor calidad y experiencia de uso, y menores precios (Katz, 2019).

Finalmente, estas transformaciones en la oferta también han estado vinculadas con cambios en los patrones de consumo por parte de los usuarios. Entre ellos se cuentan la tendencia a desconectarse de la televisión por suscripción (*cord cutting*), los cambios en la modalidad de consumo (*anywhere/anytime*), y la búsqueda permanente de contenidos originales como factor determinante de comportamiento.

En este contexto de cambios, el propósito de este estudio es analizar en detalle el sector audiovisual OTT en América Latina (con énfasis particular en países como Argentina, Brasil, Costa Rica, Ecuador, Perú y Uruguay), analizando los diferentes modelos de negocios que se han ido configurando en este segmento. Para ello se analizarán las tendencias recientes en los principales países de la región, focalizando el estudio en las diferentes características y

<sup>4</sup> Este proceso de sustitución, llamado *cord-cutting*, es aún incipiente en América Latina, aunque lleva ya una década produciéndose en los Estados Unidos.

<sup>5</sup> La próxima llegada de Disney a este segmento se espera que intensifique esta dinámica competitiva.

evolución de cada uno de dichos modelos, y la importancia que estos han generado en la producción de contenidos.

El estudio está estructurado en cinco capítulos. El capítulo 2 describe los diferentes modelos de negocio imperantes para las plataformas audiovisuales OTT. Sobre esta base, el capítulo 3 estudia los diferentes modelos en términos de su propuesta de valor, sus recursos, sus procesos operacionales, y su fórmula de rentabilidad. El capítulo 4 analiza la evolución reciente en términos de oferta y penetración de servicios OTT en América Latina, con un detalle de la posición de mercado por grupos de plataformas. El capítulo 5 se focaliza en el análisis del impacto de la estrategia de contenidos en el modelo de negocio; y finalmente el capítulo 6 presenta las previsiones futuras de evolución del mercado.

## II. TIPOS DE PLATAFORMAS AUDIOVISUALES OTT

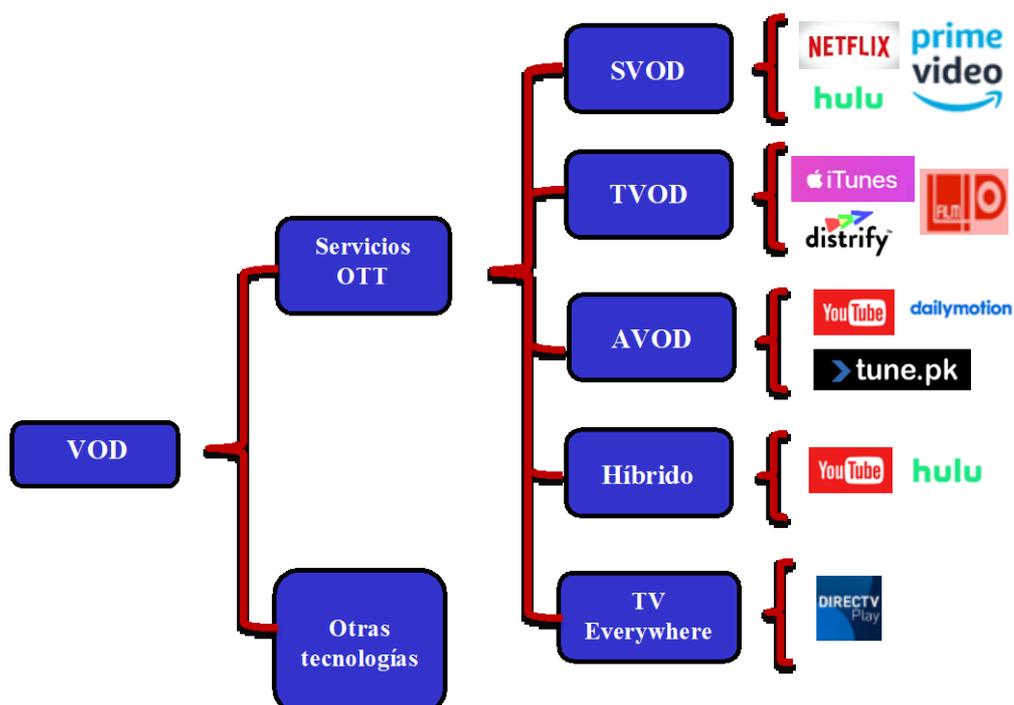
Pese a que ambos términos se suelen utilizar de forma indistinta, el concepto de *Video on Demand* (VOD) no es sinónimo de OTT audiovisual. Ello se debe a que VOD, en contraposición a los servicios de televisión gratuita (denominados “linear TV” en inglés, en la medida de que su consumo está determinado por horarios de transmisión prefijados) se refiere a servicios de video bajo demanda operados a través de una red, servicio que puede ser provisto tanto a través internet como por otras tecnologías (cable o satélite). En ese contexto, dado que su mecanismo de transmisión es Internet, los OTT audiovisuales son un subconjunto comprendido dentro del universo de servicios de VOD. A su vez, los servicios de VOD provistos como OTT pueden catalogarse en cinco categorías, de acuerdo con el modelo de negocio predominante en cada uno de ellos:

- SVOD. El acrónimo proviene del término en inglés *Subscription Video On Demand*, y se refiere a plataformas cuyos ingresos son generados por el pago por suscripciones a través de las cuáles los usuarios tienen acceso a determinados contenidos de forma ilimitada. Los ejemplos más notorios son los de Netflix, o Amazon Prime Video.
- TVOD. Término que alude en inglés a *Transaction Video On Demand*, refiriéndose a plataformas que no cobran por dar de alta o crear un usuario. En cambio, el usuario paga por los contenidos específicos que elige ver (por ejemplos películas, series, eventos o deportes). Se trata de la versión digital del modelo transaccional que llevaban a cabo los video clubes de VHS o DVD décadas atrás. Ejemplos de TVOD son iTunes de Apple, Distrify, o FilmO.
- AVOD. Refiere al término en inglés *Advertisement Video On Demand* y se trata de un modelo gratuito para los usuarios, que pueden acceder y ver contenidos audiovisuales libremente, aunque como contrapartida deben aceptar anuncios publicitarios. En ese sentido, se trata de un modelo de la TV abierta por radiodifusión, aunque con la ventaja de poder visualizar los contenidos *on demand*, y con la posibilidad para el oferente del servicio de dirigir publicidad focalizada en base a los datos de los usuarios. Ejemplos de AVOD incluyen a YouTube, Tune.pk, Dailymotion.
- Híbridos. Se trata de modelos mixtos entre los anteriores. Ejemplos de ello pueden ser aquellas plataformas en las que el consumidor paga un cargo mensual que le permite el acceso a una parte de los contenidos, aunque para acceder a la totalidad de los mismos se pueden requerir de pagos adicionales (caso de eventos deportivos en directo, como en YouTube Live). Otro ejemplo es el de Hulu, que establece un pago mensual básico con publicidad, y otro de mayor importe para quienes desean evitar los anuncios comerciales.
- TV Everywhere. Servicios que tienen su origen en la respuesta de los proveedores de TV de pago tradicional (TV por cable y *Direct To Home* por satélite) a la amenaza competitiva de los OTT, a través de la cual estos extienden a sus usuarios el acceso

a contenidos de TV paga a través de internet a todo tipo de dispositivo (PC, tableta, etc.),

Cada modelo, junto con algunos ejemplos relevantes para ilustrar cada caso, están presentados en el siguiente esquema (Figura 2). Es importante mencionar que, dadas las tendencias competitivas, ciertos jugadores tienden a expandir su presencia en más de un modelo de negocio. Por ejemplo, Hulu ofrece la posibilidad de acceder a contenidos mediante un abono mensual sin publicidad (similar al modelo SVOD) o a través de un modelo híbrido. En América Latina, Claro participa del modelo SVOD mediante su operación de Claro Video, mientras que también esta presente en TV Everywhere a partir de su oferta de Claro Play.

**Figura 2. Modelos de negocio de OTT audiovisuales**

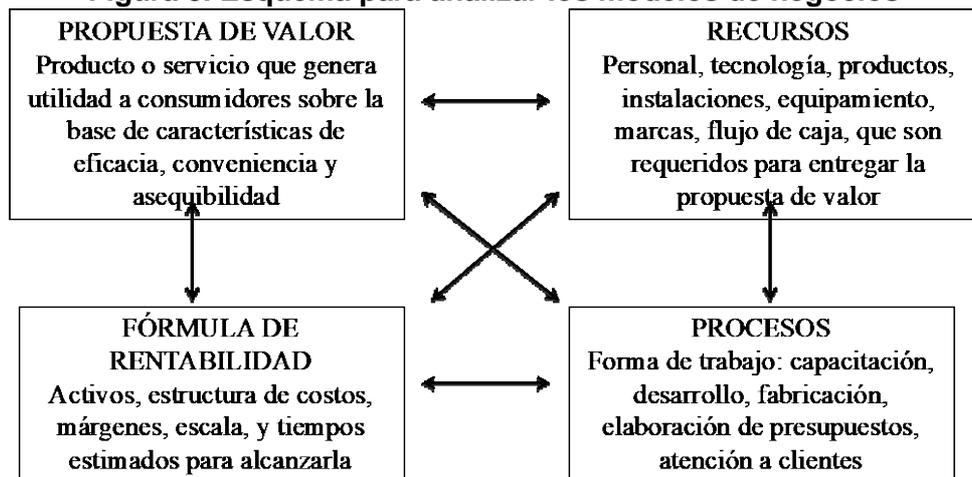


*Fuente: relevamiento del autor*

### III. MODELOS DE NEGOCIO DE PLATAFORMAS AUDIOVISUALES OTT

El siguiente análisis de los modelos de negocio de los OTT audiovisuales ha sido realizado a partir de un marco analítico más completo que la mera descripción de su modelo de monetización. En efecto, este marco incluye cuatro módulos de análisis: la propuesta de valor del servicio, los recursos con los que operan para entregar dicha propuesta, su fórmula de rentabilidad y los procesos a través de los cuáles desempeñan su actividad. La Figura 3 esquematiza estas cuatro dimensiones sobre los que se basará el análisis, así como las interrelaciones que se dan entre los mismos.

**Figura 3. Esquema para analizar los modelos de negocios**



Fuente: Christensen y Johnson (2009)

De acuerdo con este marco analítico, el estudio de un modelo de negocio es realizado no solo en términos de cada uno de los cuatro módulos, sino también en términos de la interrelación entre los mismos:

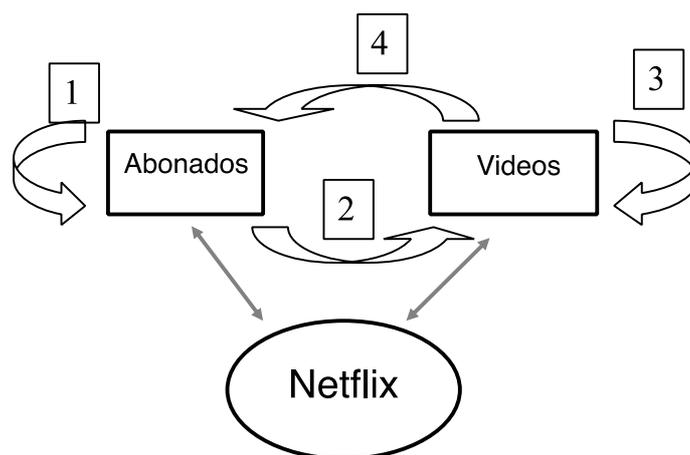
- ¿Está el modelo alineado con la visión de lo que se está intentando conseguir?
- ¿Es el modelo auto sustentable? ¿Cuál es la consistencia interna entre los distintos componentes del modelo de negocio (fórmula de rentabilidad, recursos, etc.)?
- ¿Hasta qué punto puede el modelo defenderse contra la amenaza de imitación, sustitución, retención (proveedores, clientes u otros que aprovechan su poder de negociación) o complacencia organizacional?

### III.1. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor de las plataformas de OTT audiovisuales pueden ser analizadas a partir del esquema básico de un mercado bilateral<sup>6</sup>. De acuerdo con este concepto, estas plataformas vinculan consumidores que tienen necesidades heterogéneas (necesidades y gustos diferentes) con un catálogo de contenidos audiovisuales (ver figura 4).

<sup>6</sup> Para referencias básicas de plataformas bilaterales, ver Rochet et al. (2003), y Eisenman et al. (2006).

**Figura 4. Esquema bilateral de plataforma OTT audiovisual**



Fuente: Autor

De acuerdo con el concepto de bilateralidad, la proposición de valor de la plataforma audiovisual OTT está basada en el concepto de variedad de contenidos (o *variety* en inglés) a partir de los efectos de red múltiple que la caracterizan<sup>7</sup>. De acuerdo con este, el valor en este tipo de plataformas está basado en la cantidad y variedad de ofertas. Los efectos de red principales son los denominados indirectos (es decir aquellos que vinculan a ambos lados de la plataforma). Por ejemplo, cuanto más variados y ajustados a las necesidades de abonados sean los videos ofrecidos por la plataforma, mayor es la posibilidad de crecer la base de abonados (efecto 4). En este sentido, variedad y personalización son dos variables clave en el potenciamiento de los efectos de red indirectos de las plataformas audiovisuales OTT. Por otro lado, cuanto mayor sea la base de abonados, mayor es la capacidad para rentabilizar el aumento en la variedad de contenidos (efecto 2). Adicionalmente a la presencia de efectos de red indirectos, un OTT audiovisual también puede beneficiarse de efectos directos. A mayor número de contenidos de video, mayor es el atractivo de la plataforma (efecto 3). El efecto 1 es quizás menos importante aunque también puede materializarse en la medida de que a mayor número de abonados, mayor valor para el suscriptor individual en la medida de que este puede compartir opiniones y experiencias con una audiencia más importante o la plataforma puede beneficiarse en entender las necesidades y gustos de sus usuarios. En conclusión, los efectos de red directos e indirectos son un elemento clave de la propuesta de valor de las plataformas OTT audiovisuales.

Como puede observarse, los contenidos representan el “lado” principal que potencia el valor de la plataforma audiovisual OTT. En términos generales, los contenidos son principalmente películas y series, aunque estos también incluyen la transmisión de eventos deportivos o documentales, entre otros. En términos de contenidos, las plataformas audiovisuales OTT pueden segmentarse entre generalistas y especialistas concentrados en un solo tipo de contenido<sup>8</sup>. La plataforma generalista apalanca efectos de red de variedad, mientras que la plataforma especializada crea valor a partir de la concentración en un tipo particular de contenido (por ejemplo, los deportes como Fubo, las grandes películas como en el caso de The Criterion Channel, las producciones británicas como Britbox y AcornTV, o los contenidos infantiles como Disney+).

<sup>7</sup> El efecto de red se define como la función que determina que el valor de un servicio para un usuario depende del número de otros usuarios que utilizan el servicio. Así, los efectos de red son economías de escala por el lado de la demanda dado que el beneficio para el usuario (y por lo tanto su voluntad de pago) aumenta con el número de miembros o usuarios de la plataforma. Estos efectos se categorizan entre directos por cada “lado” de una plataforma bilateral e indirectos, o sea entre lados.

<sup>8</sup> Por ejemplo, el sitio Conectate.gov.ar es un sitio público que ofrece solamente películas argentinas.

Entre las diferentes plataformas generalistas, existe una permanente disputa por conseguir los mejores y últimos contenidos, o por tener la exclusividad en torno a los mismos, de forma tal de incrementar el valor para los usuarios. La investigación reciente indica que el contenido original representa una variable fundamental en la captura de nuevos usuarios.<sup>9</sup> En el caso de los servicios de SVOD, la intensa competencia y la libertad que cuentan los suscriptores para darse de baja en cualquier momento obliga a las empresas a esforzarse continuamente en la introducción de nuevos contenidos y en impulsar modalidades agresivas de precios. En el caso de los TVOD, estos suelen ser los primeros en emitir los últimos lanzamientos, lo que garantiza mayor rentabilidad inicial a los dueños de las respectivas licencias. Los TVOD también suelen ofrecer incentivos vinculados al precio de los contenidos para asegurarse que los consumidores retornen en el futuro.

Otro aspecto relevante de la proposición de valor vinculado a los contenidos es el de la incorporación de programación de origen local, como un elemento de ventaja competitiva. En términos generales, la entrada de un desafiante en un mercado de plataformas está basada en la oferta de un producto que represente un salto hacia delante en términos de funcionalidad: mejores características, y/o mayores capacidades técnicas. Sin embargo, el mercado audiovisual de OTT presenta dos particularidades que pueden ampliar el rango de opciones competitivas. Primero, como es un mercado basado en plataformas de variedad, una estrategia de entrada puede no estar basada en un salto en funcionalidad técnica sino en un aumento de la variedad de contenidos. Segundo, en la medida de que las necesidades de abonados no son homogéneas (el usuario típico requiere un complemento más orientado a la idiosincrasia lingüística, y programática local), el desafío puede estar basado en ofrecer mayor riqueza de contenidos locales. En el contexto competitivo, la importancia de contenidos locales se transforma en una palanca determinante. En el capítulo 5 se analizarán en detalle los contenidos ofrecidos en cuanto a características de los títulos y el origen de estos, para cada modelo de negocios.

Más allá de los contenidos, existen otras particularidades técnicas de la oferta de servicios que hacen a la propuesta de valor para consumidores. Dentro de las características diferenciales, está la de poder descargar los contenidos para poder ser vistos de forma *offline*. Al respecto, algunas plataformas SVOD han incorporado esta funcionalidad, como es el caso de Netflix y de Amazon Prime. También existe esa particularidad en algunos servicios TVOD, como es el caso de iTunes, donde el consumidor puede directamente comprar (y descargar) una película o serie, en lugar de alquilarla y verla por tiempo limitado. En el caso de los servicios AVOD, estos no suelen ofrecer la posibilidad de descarga, aunque YouTube ha comenzado a implementarlo recientemente en ciertos países. Otra funcionalidad relevante de algunas plataformas son los procedimientos que toman para evitar cortes en la transmisión de los videos. En ese sentido, algunas plataformas como Netflix precargan una pequeña parte de los videos de forma previa a que el usuario comience la visualización (proceso denominado *buffering* en inglés), lo que minimiza la posibilidad de cortes, y mejora la experiencia del usuario.

Finalmente, una característica relevante de este tipo de plataformas son los algoritmos de recomendación de contenidos, que constituyen una ventaja competitiva para el caso de las plataformas globales con mayor dotación tecnológica y procesos más desarrollados. En esa línea, puede destacarse que, en el caso de Netflix, uno de los aspectos que le caracterizaron desde sus inicios es el sistema de sugerencias de contenidos para cada usuario. Desde su lanzamiento como rentadora de DVDs, Netflix ha sabido aprovechar sus algoritmos de recomendación para optimizar sus costos, reduciendo la demanda de nuevos lanzamientos - más caros para la empresa-, y apalancando el valor económico de contenidos de menor valor

---

<sup>9</sup> Ver Prince, J. and Greenstein, S. (2018). Does original content help streaming services attract more subscribers?" *Harvard Business Review* (April 24).

de adquisición -los que forman parte del llamado segmento *long tail*<sup>10</sup> del mercado audiovisual. Esto permitía asimismo incrementar la satisfacción de los usuarios. Actualmente el sistema funciona a través de un algoritmo que predice los intereses de los usuarios a partir de datos de éstos que reflejan sus gustos, tales como el tipo de dispositivo de acceso, la hora y duración en el uso del servicio, sus preferencias de géneros, de directores, de actores, años de estreno preferidos, etc. De esta forma se personalizan las recomendaciones que se hacen a cada usuario, así como las fotos o *trailers* utilizados para presentar los contenidos. Esta información sobre la preferencia de los usuarios es utilizada asimismo por Netflix para decidir sobre futuros contenidos a desarrollar, y actores a contratar<sup>11</sup>. De igual forma, YouTube cuenta con algoritmos de recomendación de videos para sus usuarios, sobre la base de los datos recopilados de estos. En este caso, existen diversas instancias clave en los que YouTube emite sus recomendaciones: en los resultados de búsqueda, en la secuencia de videos sugeridos, en la página de inicio, y en caso de notificaciones habilitadas por los usuarios<sup>12</sup>. Más allá de las características genéricas de la proposición de valor – variedad de contenido, contenidos locales, tecnología que mejora la experiencia de video-streaming, y recomendaciones – cada modelo de negocio presenta una serie de características específicas de su propuesta de valor. Estas especificidades están directamente relacionadas con el segmento de mercado que pretenden servir (ver Cuadro 1).

**Cuadro 1. Características Específicas de la oferta de valor**

Modelo de negocio	Funcionalidad diferenciada	Público objetivo
SVOD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de uso ilimitado</li> <li>• Posibilidad de descarga y ver offline (Netflix, Amazon Prime)</li> <li>• Posibilidad de compartir cuentas o de múltiples perfiles de usuarios (Netflix)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuarios de uso intensivo</li> <li>• <i>Cord cutters</i> y <i>Cord nevers</i></li> <li>• Audiencia fiel, sobre la base de exclusividad</li> </ul>
TVOD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se paga solo por lo que se ve</li> <li>• Mayor catálogo de títulos para elegir</li> <li>• Suelen ser los primeros en ofrecer los últimos lanzamientos</li> <li>• Posibilidad descargar contenidos y acceder indefinidamente suele tener un costo superior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Público que busca últimos lanzamientos</li> <li>• Público de uso no permanente, que busca contenidos puntuales</li> </ul>
AVOD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad</li> <li>• Alcance masivo y sin restricciones</li> <li>• Menor catálogo de títulos para elegir</li> <li>• Menor asistencia a usuarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcance masivo</li> <li>• Posibilidad de llegar a público de menores ingresos</li> </ul>
TV Everywhere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio complementario al de TV paga</li> <li>• Menor catálogo de títulos para elegir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciales <i>cord cutters</i></li> </ul>

Fuente: compilado por el autor

### III.2. RECURSOS

El análisis de los recursos de cada OTT audiovisual se concentra en su infraestructura tecnológica, los productos utilizados, el personal con el que cuentan, y las facilidades requeridas en cada caso para la entrega de su propuesta de valor.

<sup>10</sup> El concepto de *long tail* es usado en marketing y en el comercio minorista para indicar que existe una cantidad importante de productos que se venden en volumen reducido, en contraposición con los pocos productos que son vendidos en grandes volúmenes. El tamaño de la llamada *long tail* es una característica del modelo económico asociado al sector de contenidos y entretenimiento. Esta dinámica intrínseca ha sido clave en la irrupción de los servicios OTT.

<sup>11</sup> Ver Raimond, Y., and Basilico, J. (2017). *Deep Learning for recommender Systems*. Presentation to the Re-Work Deep Learning Summit San Francisco. January 25.

<sup>12</sup> Ver Covington, P, Admas, J. and Sargin, E. (2016). *Deep Neural Networks for YouTube Recommendations*. Proceedings of the 10<sup>th</sup> ACM Conference on Recommender Systems, ACM, New York, NY.

### III.2.A Infraestructura de acceso y alojamiento de contenidos

El despliegue de infraestructura de OTT difiere para cada modelo de negocio. Los grandes SVOD (Netflix, Amazon Prime Video, y Hulu) no alojan su catálogo en centros de cómputo propios sino que utilizan servidores en la nube, provistos por Amazon Web Service (AWS). En el caso de Netflix y de Hulu, se trata de una decisión estratégica para evitar costos fijos vinculados al despliegue y operaciones de centros de cómputo para concentrarse en la distribución de contenidos, la palanca principal de la ventaja competitiva. Adicionalmente, en el caso de Netflix, la decisión de migrar a los servicios de AWS surge a partir de un fallo en el año 2008 que le implicó la interrupción de los servicios, episodio a partir del cual decidieron abandonar la construcción de infraestructura propia. La decisión de migración a AWS le da a Netflix la ventaja adicional de escalabilidad de costos, en la medida de que el OTT adquiere espacio para el almacenamiento de contenidos en la medida de que lo necesite<sup>13</sup>.

Si bien Netflix utiliza la capacidad de AWS para su infraestructura central, la provisión global de servicios es realizada a partir de servidores propiedad del operador, instalados en cada país. Esta estrategia de localización se debe a que si Netflix mantuviese una infraestructura centralizada, cada usuario localizado afuera de los Estados Unidos tendría que acceder de manera remota con lo cual los costos de tránsito de datos y la latencia en el acceso aumentarían (con lo cual la experiencia del cliente se degradaría). Por ello, Netflix instala servidores (denominados Open Connect Appliance) en el centro de cómputos de cada ISP (Internet Service Provider) en los países donde ofrece el servicio. Cada servidor almacena solamente el catálogo local, el cual es más limitado que aquel que es ofrecido en Estados Unidos. El servidor es actualizado diariamente entre las 12am y las 12pm utilizando la infraestructura propia de Netflix: su Content Delivery Network<sup>14</sup>. El volumen de actualización está pre-determinado por el catálogo destinado a cada país, el cual es definido en base al análisis que Netflix hace del tipo de contenidos preferidos por los usuarios locales. Si bien Netflix paga por el costo y mantenimiento del servidor, el ISP local es quien paga el costo del tráfico internacional para realizar la actualización diaria, la energía eléctrica y el costo del rack en su centro de cómputo. En contrapartida, el ISP se beneficia por la reducción en latencia y la disminución de costos de transmisión de datos. En cada país, Netflix puede tener tantos servidores como ISP se adhieren a este modelo. Cuando un usuario internacional de Netflix requiere un contenido, este accede a los servidores de control localizados en Estados Unidos quienes enrutan el pedido al servidor más cercano al usuario para minimizar los costos de tránsito<sup>15</sup>.

La Figura 5 presenta gráficamente la infraestructura de alojamiento de contenidos y transporte de Netflix.

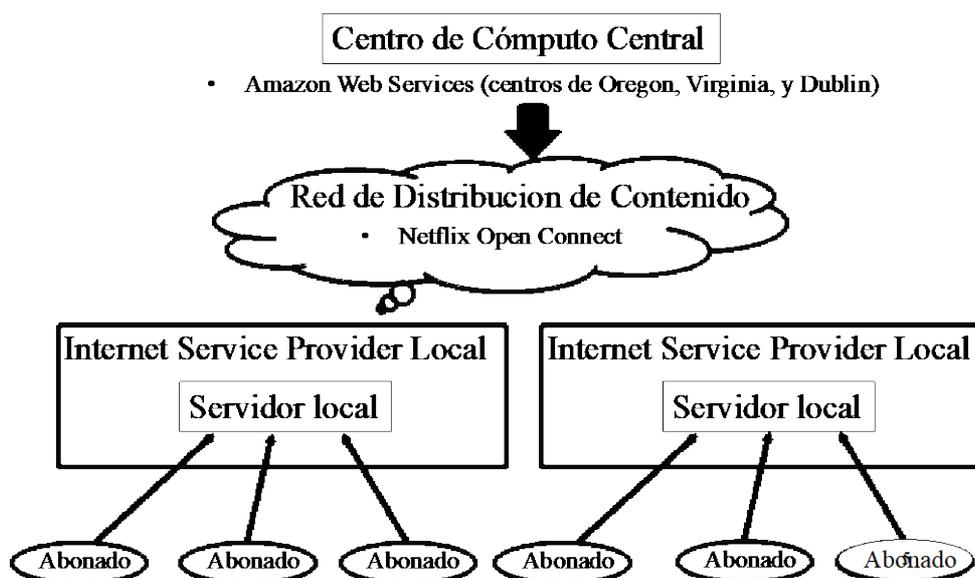
---

<sup>13</sup> Macauley, T. (2018). "Ten years on: how Netflix completed a historic cloud migration with AWS". *Computerworld*, September 10.

<sup>14</sup> En contraposición a la tercerización de la infraestructura de procesamiento, la red de distribución de contenido es interna y propiedad de Netflix.

<sup>15</sup> Amaral, F. (2012). *Netflix Open Connect Network*. PTT Forum (December).

Figura 5. Infraestructura de Netflix



Fuente: Autor

En contraposición a este modelo, los AVOD como en el caso de YouTube, alojan sus contenidos en centros de computo propios. En el caso de este último, los contenidos están alojados en nueve centros de computo de Google localizados en Estados Unidos, dos en Asia (Taiwan y Singapur), cinco en Europa (Irlanda, Países Bajos, Dinamarca, Finlandia y Bélgica) y uno en América Latina (Chile). En el caso de aquellos países donde no tiene presencia física en términos de centro de computo, la estrategia de despliegue de YouTube es similar a la de Netflix. Servidores propiedad de Google son instalados en centros de computo de ISP. Sin embargo, su actualización es más dinámica que la de Netflix (la misma es hecha de acuerdo con la demanda dependiendo de las tendencias diarias).

#### i. Infraestructura de producción de contenidos

La tendencia a crecer internacionalmente, combinada con la necesidad de lanzar ofertas de contenido local ha llevado a los grandes OTT a expandirse hacia países en desarrollo. Por ejemplo, Netflix opera tres estudios afuera de Estados Unidos, y renta capacidad de producción en numerosos países adicionales (ver cuadro 2).

Cuadro 2. Netflix: Presencia Internacional

	Oficinas	Estudios de Producción
Europa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reino Unido: Londres</li> <li>Alemania: Berlín</li> <li>Países Bajos: Ámsterdam (Dirección Regional)</li> <li>España: Madrid</li> <li>Francia: París</li> <li>Italia: Roma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reino Unido: Surrey</li> <li>España: Madrid</li> </ul>
Asia Pacífico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Japón: Tokio</li> <li>Singapur (Dirección Regional)</li> <li>Australia: Sídney</li> <li>India: Mumbai</li> <li>Corea: Seúl</li> </ul>	

América del Norte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados Unidos (Los Gatos, New York, Salt Lake City)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados Unidos: Los Ángeles, Brooklyn, Albuquerque</li> <li>• Canadá: Toronto, British Columbia</li> </ul>
América Latina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brasil (Sao Paulo)</li> <li>• México (Cdad. De México)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• México: Estudio rentado a largo plazo</li> </ul>

Fuentes: Clarke, S. "A look at Netflix's ever-increasing physical footprint in international territories", *Variety*; Roxborough, S. (2019). "Netflix global real estate grab: How the streamer is expanding from London to Singapore" *The Hollywood Reporter* (August 12).

La tendencia a regionalización de la producción para satisfacer las necesidades de contenidos locales se produce también en el caso de Amazon, que en junio de 2019 anunció la apertura de una oficina en Rio de Janeiro (Brasil), que gestionará la difusión de todas las producciones tercerizadas para la compañía en Brasil y operará como base para la región. Su presencia en América Latina incluye oficinas en Ciudad de México, Bogotá y Sao Paulo. De forma similar, los grandes jugadores locales están incrementando su capacidad para competir con las de carácter global. Es el caso de Globo, que recientemente ha anunciado la construcción de un nuevo centro de producción en Rio de Janeiro.<sup>16</sup>

## ii. Fuerza de trabajo

Otro recurso necesario para poder llevar a cabo la oferta de valor es la fuerza de trabajo. Al respecto, el proceso de integración vertical seguido por buena parte de esta industria hace difícil estimar la cantidad de empleados que las grandes corporaciones destinan exclusivamente a sus servicios audiovisuales de OTT. Por ejemplo, el grupo Globo de Brasil cuenta con 15,000 empleados, distribuidos en 12 filiales, dentro de los cuáles resulta difícil asignar la cantidad específica atribuible a tareas vinculadas con la plataforma online. Dentro de las plataformas cuya actividad principal es el servicio audiovisual OTT, se puede destacar que, a nivel global, YouTube cuenta con 1,121 empleados, Hulu con 2,900, y Netflix con 7,100.<sup>17</sup> De esta plantilla, Netflix ha desplegado 400 empleados en Singapur, 800 en Ámsterdam, 120 en Londres, entre otros.<sup>18</sup>

## III.3. FÓRMULA DE RENTABILIDAD

Como se anticipó arriba, cada modelo de negocio de los OTT audiovisuales difiere en términos de su fórmula de rentabilidad. El siguiente análisis está basado en información pública o estimada al momento. Para el análisis se han utilizado ejemplos de operadores que se acercan lo más posible al concepto de "pure play" (es decir, que las operaciones responden a un único modelo de negocio en vez de representar una oferta combinada). Por ejemplo, mientras que Netflix representa en su totalidad el modelo de SVOD, y YouTube representa en su mayoría un modelo de AVOD, Hulu combina ingresos por publicidad y suscripción.

### III.3.A Subscription VOD

Si bien el modelo paradigmático de SVOD es Netflix, hoy en día existen numerosas plataformas que cobran por una suscripción a cambio de la posibilidad de acceso ilimitado. El

<sup>16</sup> Ariens, C. (2019). "This TV network built a massive \$50 Million Studio mostly to take on Netflix", *Adweek*.

<sup>17</sup> Fuente: Owlser.com.

<sup>18</sup> Roxborough, S. (2019) "Netflix Global real estate grab: how the streamer is expanding from London to Singapore", *The Hollywood Reporter* (August 12).

precio del abono mensual oscila entre US\$ 4.99 y \$14.99, reflejando no solamente diferentes proposiciones de valor, sino también el grado de intensidad competitiva del sector. Por ejemplo, en Estados Unidos Amazon Prime Video ofrece el servicio gratuito a todos los usuarios intensivos que pagan una cuota por el servicio de distribución domiciliaria (US\$ 12.99 por mes), aunque el acceso a ciertas películas o series requieren un pago adicional por transacción<sup>19</sup>. Disney+, el SVOD de Disney lanzado en octubre del 2019, ofrece acceso a todos los contenidos del estudio y otras producciones originales a US\$ 6.99 por mes o US\$ 69.99 por año. El abono mensual del servicio por suscripción de Apple, Apple TV+, es de US\$ 4.99, con el primer año gratis si el suscriptor adquiere productos de Apple. Esta competencia por el precio del abono, sumada a la presión para invertir en contenidos originales plantea la disyuntiva clave del modelo por suscripción. El entendimiento de este problema es mas claro cuando se analiza la estructura económica de Netflix, un SVOD “pure play”.

Como se menciona arriba, los ingresos de Netflix están basados en el número de abonados que pagan un abono mensual, el cual varía entre \$8.99 y \$15.99. El modelo más económico no ofrece programas en alta definición y los mismos solamente pueden ser accedidos por un dispositivo, mientras que el más caro permite acceder al servicio en cuatro dispositivos simultáneamente, ofreciendo también programas en definición de 4K. En algunos países, el abono es cobrado en moneda local. Por ejemplo, en Argentina, el plan básico cuesta AR\$ 199 y el Premium AR\$ 449 (esto antes de un impuesto combinado de 30%). Al tipo de cambio oficial con el que se computa esta transacción, esto equivale a entre US\$ 3.10 y US\$ 7.01. Las cuentas de resultados anuales, que permiten analizar la rentabilidad del negocio, son reportadas de acuerdo con tres segmentos: *streaming* doméstico, *streaming* internacional, y alquiler de DVD doméstico (el negocio original) (ver resultados desagregados por segmento en el cuadro 3).

**Cuadro 3. Netflix: Cuenta de Resultados (Por Segmento) (en US\$ miles, con excepción del ingreso mensual por abonado)**

	2016	2017	2018	2019	TACC
<b>1. Domestico</b>					
Ingresos	\$ 5,077,307	\$ 6,153,025	\$ 7,646,647	\$ 9,243,005	22.10%
Costos de ingresos	\$ 2,951,973	\$ 3,470,859	\$ 4,038,394	\$ 4,867,343	18.14%
Marketing	\$ 412,928	\$ 603,746	\$ 1,025,351	\$ 1,063,042	37.05%
Contribución	\$ 1,712,406	\$ 2,078,420	\$ 2,582,902	\$ 3,312,620	24.60%
Margen (%)	34%	34%	34%	35.68%	1.62%
Ingreso mensual por abonado	\$ 9.21	\$ 10.18	\$ 11.40	\$ 12.57	10.92%
<b>2. Internacional</b>					
Ingresos	\$ 3,211,095	\$ 5,089,191	\$ 7,782,105	\$ 10,616,225	48.97%
Costos de ingresos	\$ 3,042,747	\$ 4,359,616	\$ 5,776,047	\$ 7,449,663	34.78%
Marketing	\$ 684,591	\$ 832,535	\$ 1,344,118	\$ 1,589,420	32.41%
Contribución	(516,243)	(102,960)	\$ 661,940	\$ 1,577,142	
Margen (%)	(16%)	(2%)	9%	14.9%	
Ingreso mensual por abonado	\$ 7.81	\$ 8.66	\$ 9.43	\$ 9.26	5.84%
<b>3. Alquiler DVD</b>					
Ingresos	\$ 542,267	\$ 450,497	\$ 365,589	\$ 297,217	-18.16%
Costos de ingresos	\$ 262,742	\$ 202,525	\$ 153,097	\$ 123,207	-22.31%
Contribución	\$ 279,525	\$ 247,972	\$ 212,492	\$ 174,010	-14.61%
Margen (%)	52 %	55 %	58%	58.5%	4.00%
Ingreso mensual por abonado	\$10.22	\$ 10.17	\$ 10.19	- - -	- - -

Fuente: Netflix Annual Report

<sup>19</sup> En el extranjero el servicio de Amazon prime Video requiere un pago de abono mensual. En Argentina por ejemplo, la suscripción mensual es de AR\$ 219 (o US\$ 3.34 al cambio oficial).

Como se observa en la cuenta de resultados, el negocio internacional representa el principal segmento en términos de crecimiento de ingresos, habiendo superado al doméstico en 2019. Por otro lado, a pesar del mejoramiento de la rentabilidad del negocio internacional, los márgenes continúan siendo inferiores al negocio de *streaming* doméstico (14.9% versus 35.68%). Esto se debe no sólo al hecho de que el ingreso por abonado internacional es inferior al doméstico (\$9.26 versus \$ 12.57) si no también al costo de ingresos. Estos últimos incluyen la amortización de la producción de contenido, las licencias por contenido adquirido a otros productores, y los gastos ocasionados para servir a la base de abonados. Los primeros dos son costos fijos mientras que el tercero es variable (en otras palabras, a más abonados, mayor costo de entrega del servicio). El hecho de que los costos por ingreso crezcan entre el 2016 y el 2019 a una tasa inferior a la base de abonados indica que el negocio internacional demuestra cierta escalabilidad (o sea el apalancamiento de los costos de producción y adquisición de contenido en términos de economías de escala). Lo mismo ocurre con los gastos de marketing, los que incluyen la promoción de títulos originales, así como el pago a los socios de Netflix (empresas de televisión por cable, operadores de telecomunicaciones y otros a las que se les paga una comisión para que permitan acceder a los contenidos). En esto radica la estrategia del principal SVOD: invertir en contenido para crecer internacionalmente, en base a la escala que representan los costos de producción. La importancia del contenido está claramente establecida cuando se desagrega la estructura de costos por componente (ver cuadro 4).

**Cuadro 4. Netflix: Estructura de costos (en US\$ miles, salvo si no lo indica)**

	2016	2017	2018	2019	TACC
Abonados	89,090,000	110,664,000	139,259,000	167,090,000	23.32%
Gastos operativos	\$ 8,450,876	\$ 10,854,034	\$ 14,189,115	\$ 17,552,193	27.59%
Costos de ingresos	\$ 6,257,462	\$ 8,033,000	\$ 9,967,538	\$ 12,440,213	25.74%
Costos de ingresos (%)	74.0%	74.0%	70.2%	70.9%	-1.45%
Amortización de contenido	---	\$ 6,197,817	\$ 7,532,088	\$ 9,216,247	---
Amortización de contenido (%)	---	57.1%	53.1%	52.5%	---
Tecnología	\$ 780,232	\$ 953,710	\$ 1,221,814	\$ 1,545,149	25.58%
Tecnología (%)	9.2%	8.8%	8.6%	8.8%	-1.57%
Marketing	\$ 255,519	\$ 345,261	\$ 561,469	\$ 2,652,462	118.14%
Marketing (%)	3.0%	3.2%	4.0%	15.1%	70.97%
Publicidad	\$ 842,000	\$ 1,091,000	\$ 1,808,000	---	---
Publicidad (%)	10.0%	10.1%	12.7%	---	---
G&A	\$ 315,663	\$ 431,043	\$ 630,294	\$ 914,369	42.55%
G&A (%)	3.7%	4.0%	4.4%	5.2%	11.73%
I+D	\$ 768,000	\$ 981,000	\$ 1,218,000	---	---
I D (%)	9.1%	9.0%	8.6%	---	---

Fuente: Compilado por el autor en base a datos de Netflix

La información del cuadro 4 es sumamente ilustrativa en términos de la estrategia de Netflix, y los componentes del negocio SVOD. Como puede observarse, los costos de ingresos, los cuales incluyen la inversión en contenido, se mantienen relativamente constante (entre 74% y 71% de los gastos operativos). Esto es así a pesar de que la inversión anual en contenidos está creciendo significativamente: la empresa ha invertido US\$ 8.9 mil millones en 2017, US\$ 12.04 mil millones en 2018, mientras que analistas de mercado estimaban US\$ 15 mil millones en el 2019 y US\$ 17.8 mil millones<sup>20</sup> en el 2020.<sup>21</sup> De acuerdo con recientes comunicaciones de Netflix<sup>22</sup>, la amortización de la inversión en desarrollo de contenidos es

<sup>20</sup> *Variety*, Enero 18, 2019

<sup>21</sup> Por su parte, Amazon Prime también invierte en contenidos propios, aunque en menor cuantía que Netflix. La empresa no especifica cuanto de sus 7 billones de dólares asignados al rubro contenidos en 2019 son destinados al desarrollo de programación original (Roettgers, J. (2019). "Amazon spent \$1.7 billion on content in Q1, but original video investments still unknown", *Variety*, April 26..

<sup>22</sup> Netflix (2020). *Overview of Content Accounting*. January.

realizada entre diez y cuatro años, con lo cual, a pesar de los montos invertidos, estos costos representan en el 2019 52.5% de todo el gasto operativo. Esta metodología contable de amortización ha sido criticada por algunos analistas en la medida de que reduce el impacto anual de los costos de adquisición de un producto con un tiempo limitado de “vida útil”<sup>23</sup>.

En definitiva, y más allá de estrategias contables, Netflix enfrenta una situación donde los costos asociados a contenidos se han vuelto extremadamente altos. Por citar un ejemplo, la película *The Irishman*, producida por Netflix, ha tenido un costo de US\$ 159 millones. En cuanto a las series, se pueden citar los ejemplos de *The Big Bang Theory* (US\$ 4 millones por episodio, US\$ 100 millones por temporada) o de *Game of Thrones* (US\$ 15 millones por episodio, US\$ 150 por temporada), en ambos casos producidos por Warner Bros.

Más allá de la producción o adquisición de contenidos, otro costo relevante es el de las campañas publicitarias. Estos gastos han sido particularmente importantes en el caso de Netflix, dirigidos a promover sus nuevos lanzamientos. En el año 2018 los gastos en marketing de la empresa a nivel global aumentaron un 65% con respecto al año anterior, hasta situarse en US\$ 2.37 millones, alcanzando US\$ 2.67 mil millones en el 2019. En comparación con los costos de producción, los otros rubros son más reducidos. Los gastos en tecnología suman 8.8% del gasto total al 2019, y I+D 8.6% en el 2018)

En lo que se refiere a la rentabilidad de la operación, Netflix está generando ingresos netos equivalentes a US\$ 1.866 mil millones, después de impuestos. Sin embargo, los resultados son negativos en términos de su flujo de caja: (US\$ -2,887 mil millones en el 2019) como resultado de la decisión estratégica de invertir en contenido original. Esta situación ha obligado a la empresa a recurrir a los mercados de deuda para financiar su inversión (en 2018 contaba con US\$ 10.4 mil millones en deuda a largo plazo, considerablemente superior a los US\$ 6.5 mil millones de 2017). El apalancamiento del modelo de negocios persigue la fuerte ampliación de su base de usuarios a nivel mundial (167.1 millones de suscripciones a nivel mundial en 2019)<sup>24</sup>, particularmente en un contexto de fuerte competencia (a nivel mundial, su gran rival es Amazon Prime), intensificada con la entrada reciente de Disney. Sin embargo, esta estrategia agresiva ha llevado a varios analistas a dudar de la sostenibilidad del modelo. Por ejemplo, solo durante un período de 4 meses (enero-abril 2018), Netflix ha lanzado 33 películas originales, registrando cada una en promedio 9 millones de visualizaciones e ingresos por US\$ 52.3 millones.

Es importante considerar la sostenibilidad económica del modelo de suscripción en el marco de los negocios de cada uno de los grandes jugadores. En primer lugar, el análisis anterior de la situación de Netflix permitió formular la pregunta clave de la rentabilidad en el largo plazo de un modelo “pure play”. En el caso de Amazon Prime Video, la pregunta es diferente en la medida de que el servicio no debe ser considerado de manera independiente sino en el marco de su contribución al negocio central de distribución (en otras palabras, el SVOD contribuye a consolidar la relación de Amazon con su base de clientes minoristas). Para Apple, Apple+ representa una iniciativa para ganar cuota en el mercado de electrónica de consumo (de hecho, una aproximación similar a la de iTunes). Finalmente, en el caso de Disney, Disney+ representa una estrategia adicional de monetización de su archivo de 7,500 episodios televisivos y 500 películas.

Disney lanzó su SVOD en octubre del 2019 en los Estados Unidos, Canadá, Australia, Nueva Zelanda y los Países Bajos. En el curso del 2020, el servicio será extendido al resto de Europa Occidental y la India, mientras que en el 2021 llegará a Europa del Este, Asia Pacífico y América Latina. De alguna manera, Disney está apalancando una ventaja competitiva basada en el poder de marca y su participación en el mercado cinematográfico.

<sup>23</sup> De acuerdo con el standard de amortización FAS 63 sugerido por el Financial Accounting Standard Board, el tiempo de amortización de un contenido audiovisual debe reflejar una estimación del tiempo que este va a ser usado.

<sup>24</sup> La relevancia de los contenidos propios se pone de manifiesto en encuestas que sugieren que el 37% de los nuevos suscriptores de Netflix contratan la plataforma por sus contenidos originales.

### i. Transaction VOD

El modelo de Transaction VOD permite al consumidor acceder a una plataforma digital, registrarse (incluyendo la tarjeta de crédito), y descargar copias digitales de contenido audiovisual. En algunos casos, la plataforma establece límites en el uso del contenido (numero de visualización o tiempo). Entre los modelos clásicos se cuentan Amazon.com y iTunes de Apple.

iTunes, la plataforma de Apple ofrece la capacidad de descargar via *streaming* películas y series, así como acceder a ciertos canales de televisión, y ciertas plataformas SVOD, como Netflix, HBO Now, Hulu y Showtime (que requieren un abono adicional). Esta plataforma no es ofrecida de manera universal. Por ejemplo, en América Latina, iTunes puede ser accedida para solamente *streaming* de películas en Chile, México, Colombia, Argentina, Costa Rica, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Republica Dominicana, Perú, Ecuador, El Salvador, Bolivia, Brasil, Guatemala, Venezuela y Honduras. De manera similar, el acceso a plataformas OTT mediante Apple TV en América Latina es solo posible en Brasil (Amazon Prime, Claro Video, Globo Play, HBO Go, Classix) y México (Amazon Prime, Blim, Claro Video, HBO Go)<sup>25</sup>. Originalmente, los ingresos de Apple TV estaban generados por la adquisición de un terminal (Apple TV 4K: en una versión de 32 GB por US\$197 o 64 GB por US\$ 199; Apple TV HD: US\$ 149), y el pago por alquiler o compra de una película o serie por US\$ 3.99 o US\$ 13.99 respectivamente.

En Noviembre del 2019, replicando el modelo SVOD con un precio mas agresivo, Apple lanzó la plataforma Apple TV+ que provee acceso a contenidos originales producidos por la empresa. Este producto requiere el pago de abono mensual de US\$4.99<sup>26</sup>. Este precio indica no solamente la voluntad de Apple de competir con Netflix y Hulu, sino que también que plantea el argumento de sostenibilidad del modelo SVOD en el marco de la intensificación de la competencia. Apple todavía no ha provisto indicaciones respecto del numero de suscriptores que han sido generados al momento<sup>27</sup>, excepto que ciertos analistas predicen que hacia el 2025, este podría alcanzar 136 millones suscriptores. Sin embargo, al otorgar un año de servicio gratuito, los ingresos van a progresar paulatinamente, y hasta puede afectar los resultados financieros de la empresa<sup>28</sup>.

### ii. Advertising VOD

La formula de rentabilidad del modelo de AVOD representa una modificación al concepto de bilateralidad presentado en los casos de SVOD y TVOD anteriores. En este, la plataforma agrega un “lado” más (la publicidad), quien “subsida” el acceso a contenidos por parte de usuarios (ver figura 6).

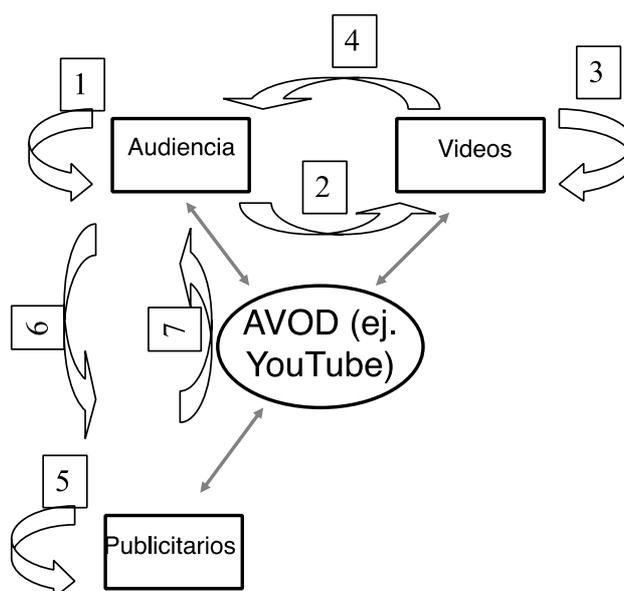
<sup>25</sup> Apple (2020). Availability of supported apps in the Apple TV app.

<sup>26</sup> Este abono es excluido si el consumidor adquiere productos de Apple, como ser un iPhone.

<sup>27</sup> Spangler, T. (2020). “Apple TV Plus had “immaterial” revenue in launch quarter Amid one-year free deal”, *Variety* (January 20)

<sup>28</sup> Sheetz, M. and Melloy, J. (2019). “Goldman Sachs just dramatically cut its outlook for Apple, predicts 26% downside”. *CNBC* (September 13).

**Figura 6. Esquema multilateral de plataforma AVOD**



Fuente: Autor

De acuerdo con este modelo, el publicitario paga por el acceso a la plataforma, con lo cual se definen nuevos efectos de red: el más importante es el indirecto (7) en la medida de que el valor de la plataforma para un publicitario es función del número de individuos que acceden a la misma (la "audiencia"). Es importante mencionar que el otro efecto indirecto (6) no es tan importante: la audiencia accede a la plataforma para ver contenidos, no publicidad (aunque en el caso de YouTube también para subir sus propios contenidos). Es por ello que, en términos de la fórmula de rentabilidad, los AVOD puede segmentarse a su vez entre aquellos que permiten a usuarios subir su propio contenido (el denominado en inglés "user generated content") y aquellos que solamente proveen contenido generado por estudios o canales. En la primera categoría se ubica principalmente YouTube, aunque como se detalla abajo, esta plataforma ha recientemente lanzado un modelo por suscripción (YouTube TV). En la segunda categoría encontramos a plataformas como Vudu (propiedad de Walmart), Fubo (que distribuye principalmente fútbol) o el modelo de publicidad de Hulu Plus (que provee acceso a películas y series).

Como se anticipa arriba, la fórmula de rentabilidad de YouTube está basada en ingresos generados por publicidad y suscripción. Los ingresos publicitarios se basan en tres modelos. En primer lugar, la venta de avisos patrocinados ("sponsored ads") genera ingresos pagados en función del número de "clics". El segundo modelo es el denominado "embedded" donde el aviso está incluido en un video de YouTube. Otros avisos más cortos pueden ser insertos entre videos. En este caso, el ingreso es generado a partir del número de veces que el aviso es visto. La tercera categoría de ingresos publicitarios son avisos ubicados en la página de entrada a YouTube como un banner. Adicionalmente, YouTube ofrece un servicio de membresía a los anunciantes, lo que les permite ofrecer productos y descuentos a abonados que pagan US\$ 4.99 por mes. Finalmente, YouTube cobra una comisión si un consumidor llega a la cuenta de una empresa afiliada a la plataforma.

Por el lado de la suscripción, excluyendo el negocio de la música, YouTube Premium ofrece *streaming* sin publicidad, y el acceso a YouTube *originals* por un precio mensual de US\$11.99, aunque el mismo varía por país. Por ejemplo, en Argentina el precio es de AR\$ 119 (equivalente al cambio oficial US\$ 1.83). Finalmente, YouTube TV es un servicio exclusivamente ofrecido en Estados Unidos que permite a suscriptores acceder a canales

como ABC, NBC, FOX, ESPN y Disney entre otros, para un total de 70 canales. Por un abono mensual de \$49.99, este servicio provee la posibilidad de crear seis cuentas.

Alphabet ha comenzado a reportar ingresos de YouTube solamente en el Informe Anual del 2020. En términos de publicidad, YouTube ha generado US\$ 8.15 mil millones en el 2017, US\$ 11.16 mil millones en 2018, y US\$ 15.15 mil millones en el 2019<sup>29</sup>. Sin embargo, no es posible determinar los ingresos por abono a YouTube dado que los mismos están consolidados con el servicio de Google Play app store, y gmail, en la categoría de “Google Other Revenues”<sup>30</sup>. Otros reportes de Google indican que la plataforma tiene 20 millones de abonados a su servicio Premium (el que incluye música) y 2 millones a YouTube TV.

Si bien resulta difícil estimar la rentabilidad del negocio de YouTube dado que Alphabet no reporta resultados más allá de los ingresos publicitarios de la plataforma, existían indicaciones que hacia el 2015, cuando YouTube estaba generando US\$ 4 mil millones en ingresos, su rentabilidad era nula.<sup>31</sup> En particular, las razones aducidas eran, entre otras, el gasto en infraestructura, la dificultad en migrar usuarios de un modelo gratuito a uno por suscripción, y la baja tasa de generación de ventas de la publicidad. Esa misma consideración ha sido expresada recientemente en base al último reporte.<sup>32</sup> De hecho, inversionistas y analistas de mercado han reclamado mayor claridad respecto a los resultados de YouTube, lo que permite considerar que su fórmula de rentabilidad es todavía cuestionable.

En lo que respecta a la viabilidad futura de modelos AVOD basados en contenido de usuarios como lo es YouTube, existe una tendencia por parte de publicitarios a limitar su gasto en estos dado que resulta difícil controlar efectos negativos potenciales sobre las marcas (por ejemplo, promocionar seguros de vida en el marco de videos subidos por adolescentes). Es por ello que en la actualidad la inversión en publicidad está gradualmente migrando a otras plataformas de AVOD que presentan solamente contenido generado por estudios o canales.

### iii. TV Everywhere

La fórmula de rentabilidad de este último modelo está basada en el hecho de que este es un servicio gratuito que es adicionado al abono pagado por el usuario al operador de TV por suscripción. En este sentido, la oferta desde el punto de vista de contenidos es más reducida que en los otros casos, en la medida de que esta limitada al servicio VOD convencional de estos operadores.

## III.4. PROCESOS

Los procesos operativos de una plataforma audiovisual OTT incluyen principalmente, el manejo de infraestructura de almacenamiento y acceso, la producción de contenidos, y la atención a usuarios.

Como puede deducirse de los análisis anteriores, la gestión tecnológica es realizada mediante la tercerización del alojamiento de contenidos para SVOD (Netflix, Amazon y Hulu) o internalización para AVOD (YouTube). En el caso del manejo de la infraestructura de acceso, todos los grandes operadores mundiales tienden a gestionarla internamente.

<sup>29</sup> Spangler, T. (2020). “Alphabet reports YouTube Ad revenue for first time, video service generated \$ 15.1 billion in 2019”, *Variety* (February 3).

<sup>30</sup> US \$ 10,914 millones en 2017, US\$ 14,063 millones en 2018 y US\$ 17,014 millones en 2019.

<sup>31</sup> Sherman, E. (2015). “Four reasons YouTube still doesn’t make a profit”, *Moneywatch* (May 27).

<sup>32</sup> Wakabayashi, D. (2019). “YouTube is a big business. Just how big is anyone’s guess”, *New York Times* (July 24)

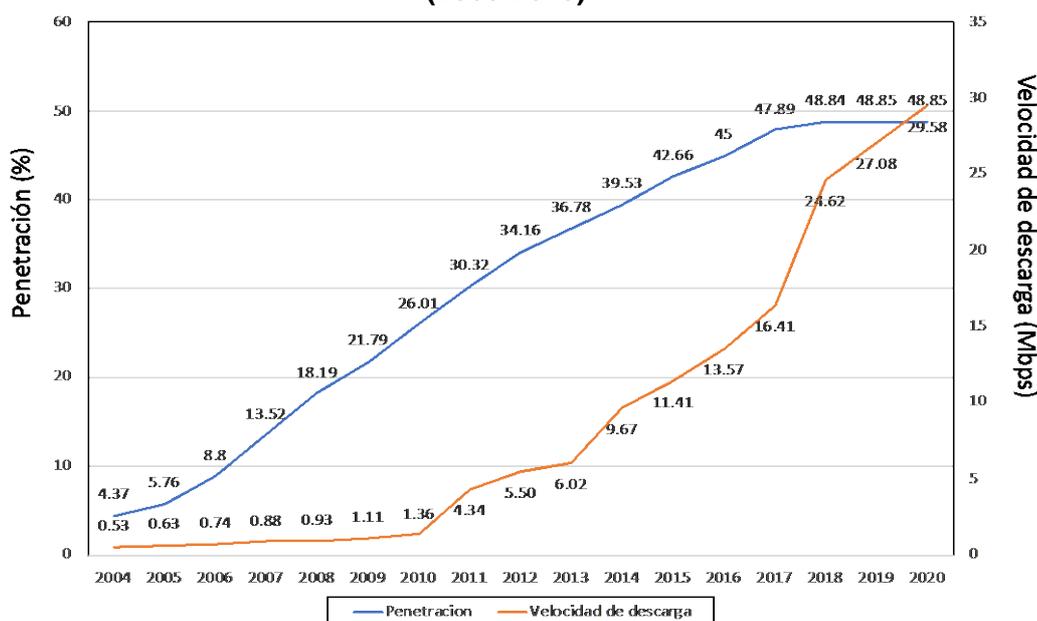
En lo referente a la producción de contenidos, la tendencia generalizada de operadores es la creciente inversión de contenidos originales (Amazon, Netflix, Apple) o el apalancamiento de archivos de contenido ya desarrollado (Disney y Hulu).

Con respecto a la atención a los usuarios, la mayor disponibilidad y cercanía de ese servicio depende de la localización de la empresa (local vs. global) y también de su modelo de negocios. Dentro de los servicios SVOD, por ejemplo, Netflix ofrece un servicio de atención al cliente por teléfono o por chat en español disponible en una amplia franja horaria (entre las 9:00 y las 3:00 horas, horario de Brasil). De igual forma, Claro Video ofrece en la región teléfonos y chat asistente virtual para usuarios. Dentro del segmento TVOD, se puede destacar el caso de iTunes (para el cuál Apple ofrece teléfonos de atención al cliente, con números locales para el caso de Brasil y México) o el de Sky Play App, que ofrece teléfonos y chat online. En el caso de los servicios AVOD, al ser de carácter gratuito, suelen ofrecer menores facilidades de atención. Por ejemplo, YouTube ofrece sus servicios de ayuda a usuarios básicos a través de un *helpdesk* virtual, con modalidades mas personalizadas para los clientes de pago (premium).

#### **IV. OFERTA Y PENETRACIÓN DE PLATAFORMAS AUDIOVISUALES OTT EN AMÉRICA LATINA**

Tal como se menciona en la introducción, la oferta de servicios audiovisuales OTT en América Latina ha tenido una evolución notable en los últimos años, particularmente a partir de las mejoras en calidad de las conexiones a banda ancha fija, lo que permitió que estas plataformas irruman como serios competidores de la TV de pago tradicional. En el entorno latinoamericano, entre el año 2000 y el 2019, la banda ancha fija aumentó su penetración de 4.37% a 48.85% de hogares. Asimismo, la velocidad promedio de descarga se incrementó de 0.53 Mbps a 29.58 Mbps (ver Gráfico 1).

**Gráfico 1. América Latina: Penetración y Velocidad de Descarga de Banda Ancha Fija (2000-2019)**



Fuentes: Análisis del autor basado en información de la Unión Internacional de Telecomunicaciones, AKAMAI y Ookla/Speedtest

El salto ocurrido en penetración y velocidad de descarga de banda ancha fija ocurrido a partir del 2010 fue el desencadenante de la irrupción de plataformas audiovisuales OTT en América Latina. Esta difusión estuvo guiada por tres tendencias simultáneas: la entrada de plataformas globales, como Netflix, el lanzamiento de plataformas regionales como Claro Video, y el desarrollo de plataformas nacionales. El cuadro 5 evidencia este incremento en la oferta disponible en los países relevados para el estudio, que ha pasado de 39 plataformas en 2013 a un total de 160 disponibles en la región en 2018.

**Cuadro 5. América Latina: Evolución de oferta de plataformas audiovisuales OTT – por alcance geográfico**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Plataformas globales	3	3	4	6	7	7
Plataformas regionales	14	24	40	55	64	91
Plataformas locales						
Argentina	7	16	17	21	23	18
Brasil	13	16	22	23	26	29
C. Rica	0	0	1	2	3	4
Ecuador	0	2	2	2	3	1
Perú	2	2	3	3	4	2
Uruguay	0	4	9	8	8	8
Total	39	67	98	120	138	160

Fuente: Compilado de Katz (2019) y sitios locales.

Entre las plataformas globales se cuentan iTunes, Netflix, Amazon Prime, Crackle, HBO Go, YouTube Premium, y Studio+, mientras que en las regionales se incluyen Claro Video, DirecTV VOD, y Blim. Este fuerte crecimiento se ha producido tanto en aquellas plataformas de alcance global o regional (aquellas que, dependiendo del caso, cubren a varios o a todos los países de América Latina), como en aquellos servicios de disponibilidad exclusiva a nivel local. Esta mayor oferta de plataformas ofrecidas únicamente en mercados específicos se aprecia principalmente en el caso de los países más grandes, como Brasil, México o Argentina. En el caso particular de Brasil, esa mayor disponibilidad de plataformas exclusivas para ese mercado (29 en 2018) posiblemente responda a su propia particularidad lingüística,

al ser el único país de la región de lengua portuguesa. Otra particularidad es que, en todos los países relevados, existe al menos una plataforma OTT de cobertura local exclusiva.

Los datos desagregados por modelo de negocio (Cuadro 6) permiten apreciar la predominancia en la oferta de plataformas asociadas a los modelos de SVOD y de AVOD por sobre los TVOD, que en cuantía son notoriamente escasos. En adición a ello, se aprecia una creciente oferta de servicios de TV Everywhere, dando cuenta de la notable respuesta de los proveedores tradicionales al desafío impulsado por las restantes plataformas OTT.

**Cuadro 6. América latina: Plataformas Audiovisuales OTT (por modelo de negocio) (2019)**

	SVOD		TVOD		AVOD		TV Everywhere	
	N	Ejemplos	N	Ejemplos	N	Ejemplos	N	Ejemplos
Argentina	31	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amazon</li> <li>• Claro Video</li> <li>• Netflix</li> <li>• Twitch</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cablevision VOD</li> <li>• DirecTV VOD</li> </ul>	26	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cineteca Nacional</li> <li>• La Nacion+</li> </ul>	32	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESPN Play</li> <li>• Movistar Play</li> </ul>
Brasil	35	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globo Play</li> <li>• Esporte interativo</li> </ul>	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OI TV</li> <li>• VIVO VOD</li> </ul>	19	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CINE.AR</li> <li>• TV Palmeiras Play</li> </ul>	28	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globosat Play</li> <li>• Oi Play</li> </ul>
C. Rica	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netflix</li> <li>• Amazon Prime</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tigo OneTV</li> <li>• Movistar OnDemand</li> </ul>	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• YouTube</li> </ul>	21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabletica Play</li> <li>• Telecable Play</li> </ul>
Ecuador	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netflix</li> <li>• Amazon Prime</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claro Play</li> </ul>	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• YouTube</li> </ul>	24	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CNT Play</li> <li>• GoITV Play</li> </ul>
Perú	33	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acorn TV</li> <li>• America TV GO</li> <li>• TVN Play</li> </ul>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• YouTube movies</li> </ul>	22	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Estrellas</li> <li>• Mooviemex</li> </ul>	27	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claro Play</li> <li>• MTV</li> </ul>
Uruguay	33	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blim</li> <li>• Mubi</li> <li>• Filmotech</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iTunes</li> </ul>	22	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal Once</li> <li>• TV Publica</li> </ul>	29	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uplay</li> </ul>
Total	192		28		109		161	

*Nota: La diferencia con las estadísticas del cuadro 5 se debe a que las plataformas globales y regionales están contadas para cada país. Dentro de la categoría AVOD se contemplan todas las plataformas de carácter gratuito, incluso aquellas que no incluyen publicidad.*

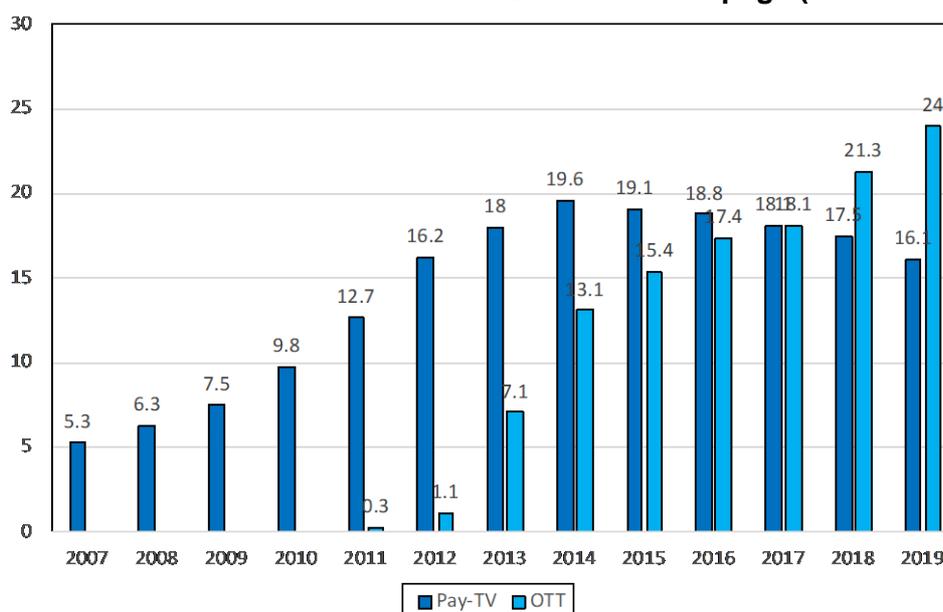
*Fuente: Compilado de sitios locales*

Como se observa en el cuadro 6, el modelo de negocio predominante es el de SVOD, liderando en todos los países relevados para este estudio. Por detrás de los servicios de SVOD, el segundo lugar en términos de penetración aparece muy disputado entre los modelos de negocios AVOD y TV Everywhere. Finalmente, la oferta de servicios asociados al modelo de negocios TVOD es considerablemente inferior en la región a los modelos de negocios anteriores.

En consonancia con el incremento en la oferta disponible, las plataformas audiovisuales OTT en América Latina han registrado un importante crecimiento a nivel de suscriptores y de penetración en los últimos años. En el conjunto de la región, se estiman en aproximadamente 60 millones las suscripciones a servicios audiovisuales OTT, aunque es difícil estimar la penetración real por hogares dado que una porción de los mismos puede suscribir a más de una plataforma, o en algunos casos una sola suscripción cubre más de un hogar. Las estadísticas públicas de Brasil permiten analizar la situación en lo referente a la demanda

agregada y su desagregación por modelos de negocio. El número de abonados a plataformas audiovisuales OTT en Brasil alcanza 24 millones, lo que implica que 75.4% de los 32 millones de hogares con servicio de banda ancha fija ya están adquiriendo algún tipo de servicio audiovisual OTT. La evolución en el número de abonados desde el 2011 en comparación con los suscriptores a servicios de TV paga indica un proceso acelerado de sustitución tecnológica y cambio en el patrón de comportamiento en relación con el consumo de contenidos audiovisuales (ver gráfico 2).

**Gráfico 2. Brasil: Abonados a Servicios OTT versus TV paga (en millones)**

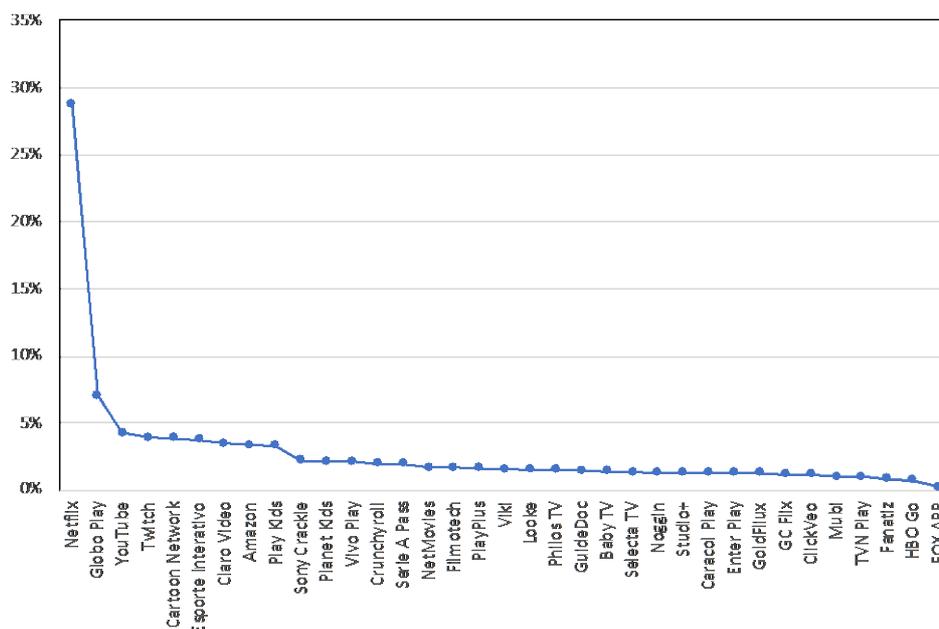


Note: Las estadísticas para OTT entre el 2010 y el 2015 son estimadas.

Fuentes: Anatel; Ancine; Katz (2019).

Analistas de mercado estiman que al momento 16% de los hogares con servicio de banda ancha fija ya han desconectado su servicio de TV paga. Si bien el motivo expresado para la desconexión es el costo, el comportamiento con posterioridad a la misma es el de acceso intenso a programación vía OTT.

El análisis del mercado brasileiro indica que este es extremadamente fragmentado, demostrándose un efecto de *long Tail* (ver gráfico 3).

**Gráfico 3. Brasil: Participación de mercado de servicios audiovisuales OTT (12/2018)**

Fuente: Katz (2019)

Como puede observarse en el gráfico 3, más allá de 28.8% de Netflix y 7.1% de Globo Play, el resto de las plataformas no controlan más que 4.5% de cuota de mercado.

Por otra parte, el análisis estructural de los mercados da cuenta de una evidente estrategia de integración vertical que ha sido la predominante en todos los casos, con actores extendiéndose desde su posición original hacia adelante o hacia atrás en la cadena de valor. Ello puede apreciarse al considerar las empresas dueñas de las 10 principales plataformas por modelos de negocios en la región (Cuadro 7). A través de la extensión a lo largo de la cadena de valor, las principales empresas del mundo audiovisual han logrado apalancarse en las ventajas competitivas derivadas de las economías de escala y de alcance.

**Cuadro 7. Dueños de plataformas OTT (2018)**

Modelo de negocios	Plataforma	Empresa dueña	Negocio Principal	País
SVOD	Netflix	Netflix	Producción y distribución de contenidos	EE. UU.
	Claro Video	América Móvil	Telecomunicaciones - distribución	México
	Globo Play	Globo	Radiodifusión	Brasil
	Amazon Prime Video	Amazon	Producción y distribución de contenidos	EE. UU.
	Twitch	Amazon	Producción - distribución de contenidos	EEUU
	Cartoon Network Já!	Warner Media	Producción de contenidos - TV paga	EEUU
	Esporte Interativo	Warner Media	Producción de contenidos - TV paga	EEUU
	Playkids.tv	Play Kids INC	Contenidos - equipamiento	Brasil
	Sony Crackle	Sony Pictures	Equipamiento	EEUU
TVOD	Telecine On	Globo	Radiodifusión	Brasil
	PlayStation Store	Sony Pictures	Equipamiento	EEUU
	SKY Play APP	ATT	Telecomunicaciones - TV pago	EEUU
	Now VOD	América Movil	Telecomunicaciones - TV pago	México
	Oi TV	Oi	Telecomunicaciones - TV pago	Brasil
	Cinépolis Klic	Cinépolis	Distribución de contenidos	México
	Google Play Movies	Google	Publicidad digital	EEUU

Modelo de negocios	Plataforma	Empresa dueña	Negocio Principal	País
	VIVO VOD	Telefónica	Telecomunicaciones - TV pago	España
	Microsoft Movies & TV	Microsoft Corp.	Equipamiento	EEUU
	iTunes Movies	Apple	Equipamiento	EEUU
AVOD	YouTube	Google	Publicidad digital	EEUU
	SBT	CDT da Anhanguera	Producción y distribución de contenidos	Brasil
	TV Azteca	Grupo Salinas	Producción y distribución de contenidos	México
	Las Estrellas	Grupo Televisa	Radiodifusión	México
	Canal Once	Instituto Politécnico Nacional	Investigación y educación	México
	Televisa Deportes	Grupo Televisa	Radiodifusión	México
	TV Pública	Radio y Televisión Argentina	Producción y distribución de contenidos	Argentina
	Caracol TV	Caracol Televisión	Radiodifusión	Colombia
	Imagen Televisión	Grupo Imagen	Producción y distribución de contenidos	México
	Todo Noticias	Grupo Clarín	Producción y distribución de contenidos	Argentina
TV Everywhere	Telecine Play	Globo	Radiodifusión	Brasil
	FOX Sports Play	Fox	Radiodifusión	EEUU
	HBO Go	Warner Media	Producción de contenidos - TV paga	EEUU
	Premiere Play	Globo	Radiodifusión	Brasil
	Movistar Play	Telefónica	Telecomunicaciones - TV pago	España
	Totalplay GO	Grupo Salinas	Producción y distribución de contenidos	México
	Globosat Play	Globo	Radiodifusión	Brasil
	Izzi GO	Grupo Televisa	Radiodifusión	México
	FOX APP	Fox	Radiodifusión	EEUU
	Cartoon Network GO	Warner Media	Producción de contenidos - TV paga	EEUU

Fuente: Katz (2019)

## V. EL MODELO DE NEGOCIO DE PLATAFORMAS AUDIOVISUALES OTT EN AMÉRICA LATINA

El capítulo 4 presentó un análisis de las tendencias en el sector de plataformas audiovisuales OTT en América Latina. Este capítulo se enfoca en las implicancias de los diferentes modelos de negocio en el crecimiento del sector y de la estrategia de producción de contenidos. El punto de partida es el análisis de los modelos a nivel global presentado en el capítulo 3, sobre el cual se detallan las especificidades a nivel regional.

### V.1. INGRESOS Y RENTABILIDAD

En términos de los ingresos totales del sector de plataformas audiovisuales OTT en América Latina, se estima que el sector superó los US\$ 6 mil millones al 2019 (ver cuadro 8).

**Cuadro 8. América Latina: Evolución de ingresos por modelo de negocio (millones US\$)**

	2017	2018	2019	TACC
<b>SVOD</b>				
Netflix	\$ 1,643	\$ 2,238	\$ 2,795	30.43%
Otros	\$ 1,214	\$ 1,653	\$ 2,066	30.45%
Subtotal	\$ 2,856	\$ 3,891	\$ 4,861	30.46%
<b>TVOD</b>	\$ 90	\$ 103	\$ 115	13.04%
<b>AVOD</b>	\$ 797	\$ 1,045	\$ 1,308	28.11%
<b>Total</b>	\$3,743	\$5,039	\$6,284	29.57%

Fuentes: Netflix Annual Report y Business Bureau (SVOD) y PwC (AVOD y TVOD). La muestra de países está comprendida por: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú. Para el segmento AVOD se consideran los ingresos de publicidad por servicios de streaming únicamente (antes, durante y después de la emisión de videos), excluyendo display de banners durante streaming o publicidad por internet fuera de instancias de OTT video. Puede incluir ingresos tanto de compañías tradicionales de radiodifusión ofreciendo streaming en internet, como de plataformas específicas de videos como YouTube.

El cuadro 8 sintetiza la evolución reciente de los ingresos por modelo de negocio en América Latina, sobre la base de los datos de los seis principales países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú). A partir del análisis, resulta evidente que en la región los mayores ingresos de OTT audiovisuales provienen del modelo de negocios SVOD (superaban los US\$ 4,800 millones al 2019), aunque los ingresos de AVOD también crecen (a una tasa anual cercana al 28% pero sobre una base significativamente inferior). Otro dato relevante proporcionado en el Cuadro 8 es la escasa trascendencia del modelo de negocios TVOD en la región, no sólo por los reducidos ingresos que genera (el 2% del total), sino también por ser el que menos crece (13% anual).

#### V.1.A Subscription VOD

La posición preeminente de las plataformas SVOD en la región se refleja en el nivel de ingresos de los principales proveedores. Netflix es el único operador que reporta ingresos para América Latina (ver cuadro 9).

**Cuadro 9. Netflix: Ingresos América Latina**

	2017	2018	2019
Ingresos (US\$ '000)	\$ 1,642,616	\$ 2,237,697	\$ 2,795,434
Abonados	19,717,000	26,077,000	31,417,000
Ingresos por abonado (US\$)	\$ 8.09	\$ 8.19	\$ 8.21

Fuente: Netflix. Annual Report

La diferencia en el nivel de ingresos por abonado latinoamericano de Netflix con el de Estados Unidos (US\$ 12.57) y el promedio internacional (US\$ 9.26) para el 2019, presentados en el capítulo 3, confirma el impacto de las diferencias por país en el abono mensual. Por ejemplo, el cuadro 10 presenta los precios de la suscripción por país en la región, así como su impacto de acuerdo con el tipo de cambio a marzo del 2020.

**Cuadro 10. Netflix: Precio del abono mensual**

	Precio del abono mensual (en moneda local)			Precio del abono mensual (en US\$)		
	Básico	Estándar	Premium	Básico	Estándar	Premium
Estados Unidos	US\$ 9	US\$ 13	US\$ 16	US\$ 9	US\$ 13	US\$ 16
Argentina	AR\$ 199	AR\$ 319	AR\$ 449	US\$ 3.10	US\$ 4.98	US\$ 7.01
Costa Rica	CRC 5,223	CRC 7,554	CRC 8,135	US\$ 8.99	US\$ 12.99	US\$ 13.99
Ecuador	US\$ 7.99	US\$ 10.99	US\$ 13.99	US\$ 7.99	US\$ 10.99	US\$ 13.99
Perú	PEN 24.9	PEN 34.9	PEN 44.9	US\$ 7.13	US\$ 9.99	US\$ 12.86
Uruguay	UYU 294	UYU 424	UYU 522	US\$ 8.99	US\$ 12.99	US\$ 15.99

Fuente: Sitios locales

La estructura de costos asociados a la entrega del servicio resulta más difícil de cuantificar o de atribuir a la región en la medida que gran parte de los mismos son contabilizados de manera centralizada. Una aproximación al análisis de rentabilidad del negocio latinoamericano de Netflix podría estar basado en la aplicación de costos unitarios reportados en el segmento internacional de la empresa al caso latinoamericano (ver cuadro 11).

**Cuadro 11. Netflix: Estimación de rentabilidad para América Latina (US\$ '000)**

	2017	2018	2019
Abonados	19,717,000	26,077,000	31,417,000
<b>1. Ingresos</b>	\$ 1,642,616	\$ 2,237,697	\$ 2,795,434
<b>2. Gastos</b>			
Gastos del segmento internacional			
Costo de ingresos	\$ 4,359,616	\$ 5,776,047	\$ 7,449,663
Marketing	\$ 832,535	\$ 1,344,118	\$ 1,589,420
Gastos Totales	\$ 5,192,151	\$ 7,120,165	\$ 9,039,083
Abonados internacionales	57,834,000	80,773,000	106,407,000
Gasto por abonado internacional	\$ 89.78	\$ 88.15	\$ 85.24
Gastos Latinoamericanos	\$1,770,129	\$2,298,696	\$2,679
<b>3. Contribución</b>	<b>(\$127,513)</b>	<b>(\$60,999)</b>	\$117,557

Fuente: Netflix Annual Report; estimación del autor

De acuerdo con el cuadro 11, la base de usuarios reportados por Netflix para América Latina evoluciona desde 19,717,000 en el 2017 a 31,417,000 en el 2019, lo que ha generado un crecimiento significativo en el nivel de ingresos. Con respecto a los gastos, se calculan los gastos por abonado a partir de la información proporcionada por Netflix para el segmento internacional, indicando una evolución de US\$ 89.78 en el 2017 a US\$ 85.24 en el 2019. Multiplicando el costo unitario por el número de abonados para América Latina y sustrayendo el monto por el ingreso reportado provee una estimación de la contribución neta de la región, lo que permitiría concluir que el 2019 es el primer año que la misma es positiva (margen: 4.21%). De acuerdo con el análisis del modelo de rentabilidad agregada del capítulo 3, para que este margen continúe aumentando, Netflix debe continuar incrementando su número de abonados (enfrentando así a la competencia de otros OTT globales y los locales), al tiempo que controla sus costos (lo que también resulta difícil considerando que debe seguir invirtiendo en contenido local para apalancar su propuesta de valor). Por ejemplo, a nivel de contenidos latinoamericanos, Netflix planeaba invertir en 2020 un monto de US\$ 200 millones en México y 350 millones de reales en Brasil.<sup>33</sup>

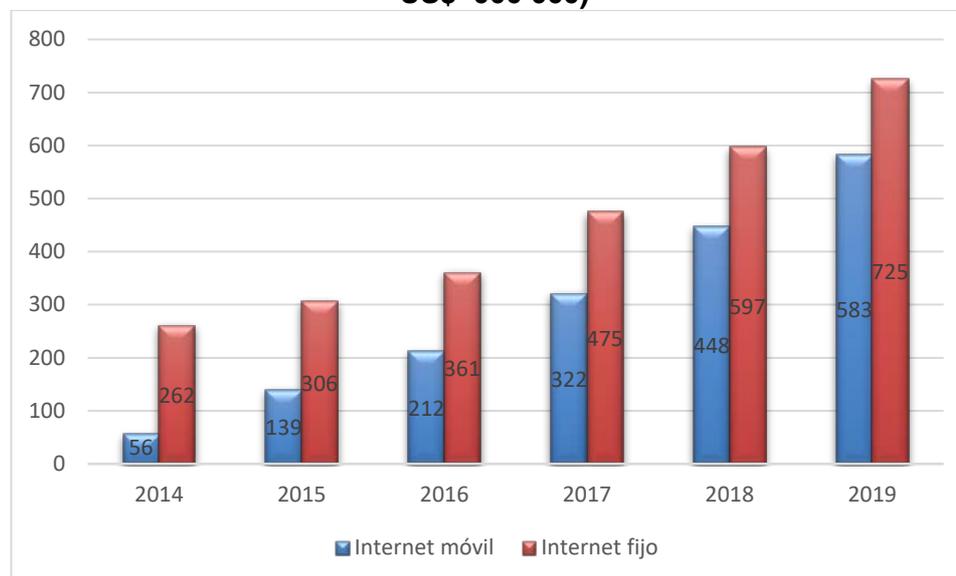
### V.1.B Advertising VOD

El modelo de audiovisual OTT basado en publicidad es el segundo en importancia en la región. En cuanto a sus ingresos de publicidad, el crecimiento de los mismos ha sido

<sup>33</sup> Fuente: S&P Global

especialmente impulsado por la publicidad en dispositivos móviles. Si bien la publicidad a través de dispositivos fijos sigue siendo la predominante a la hora de generar ingresos, la atribuible a servicios móviles ya alcanzaba un 80% de ese valor en 2019 (frente al 21% que representaba 5 años antes) (Gráfico 4).

**Gráfico 4. América Latina: Ingresos por publicidad y plataformas AVOD (en US\$ '000'000)**



Fuente: PwC. En el caso de internet móvil, se considera toda la publicidad distribuida a servicios móviles, diseñada específicamente para ese tipo de dispositivos.

Como en el caso del análisis del capítulo 3, es difícil extraer conclusiones respecto del modelo de rentabilidad del negocio AVOD en América Latina.

## V.2 CONTENIDOS LOCALES Y SU RELEVANCIA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS

En el contexto de la dinámica competitiva entre plataformas audiovisuales OTT y volviendo a la proposición de valor analizada en el capítulo precedente, corresponde evaluar la importancia de los contenidos como palanca fundamental del negocio. La competencia con relación a los contenidos audiovisuales se plantea en términos de variedad del catálogo y localización de títulos. Los contenidos son la parte esencial de la oferta de valor, y pueden agruparse en dos grandes categorías: películas y series, sin desmedro de la existencia de otro tipo de ofertas adicionales (eventos, documentales, deportes, etc.). En la Cuadro 12 se presenta como ejemplo el caso de Brasil a junio de 2019, referido a la oferta de contenidos por modelo de negocio.

**Cuadro 12. Brasil: Oferta de contenidos por modelo de negocio (2019)**

Modelo de Negocio	Total			Promedio (por plataforma)		
	Películas	Series y Eventos	Señales en Vivo	Películas	Series y Eventos	Señales en Vivo
SVOD	12,853	3,797	56	756	223	3
TVOD	27,913	2,710	0	3,489	339	0
AVOD	1,319	590	13	66	30	1
Híbrido	37,613	8,223	253	1,017	222	7
TV Everywhere	1,195	1,326	39	92	102	3

Nota: Dentro de la categoría AVOD se incluyen todas las plataformas de carácter gratuito, incluso aquellas que no incluyen publicidad.  
Fuente: Katz (2019)

Salvando el caso de los servicios de TV Everywhere, el patrón habitual es que la oferta de películas sobrepase ampliamente a la oferta de series y eventos. Ello resulta esperable, en la medida que las películas son productos individuales y en cambio las series están compuestas por múltiples capítulos, por lo tanto, más horas de duración. Más allá de eso, a nivel total la mayor oferta es proporcionada por modelos de carácter híbrido, mientras que, promediando por plataforma, existe un claro liderazgo en la oferta de servicios de TVOD, tanto para películas como para series y eventos.

La internacionalización de las plataformas globales les demostró que la extensión del catálogo no era un factor suficiente para capturar y preservar una participación de mercado elevada. Este efecto fue analizado inicialmente por el autor en el caso mexicano en el 2016 (Katz et al., 2017). La experiencia mexicana (sumada a las dificultades para entrar en el mercado indio<sup>34</sup>) fueron aleccionadoras para Netflix. Como se demostró en el capítulo anterior, dada que su estrategia principal es la expansión en el mercado internacional, el operador debe aumentar su producción de contenidos locales. De acuerdo con Baladron y Rivero (2019), la producción de contenidos originales de Netflix en la región comenzó en México en 2015 (*Club de Cuervos*) y en Brasil en 2016 (3%). El lanzamiento de la plataforma Blim por parte de Televisa y el crecimiento de Claro Video llevaron a la empresa a comenzar priorizando el mercado mexicano. Con posterioridad, bajo acuerdo con productores estadounidenses, se produjeron los contenidos de *El Chapo* (junto a Univisión) y la biografía de *Luis Miguel* (junto a Telemundo). Otro caso notorio para destacar en la región es el de la serie *Narcos*, producción tercerizada para Netflix y filmada en Colombia con actores brasileños y colombianos, entre otros. Para el año 2020, la empresa planeaba incrementar las inversiones en contenidos en México (incluyendo títulos como *La Casa de las Flores* y *Diablero*), y en Brasil.

La necesidad de desarrollar contenidos locales ha llevado a que Netflix -y en menor medida Amazon- se encuentran llevando adelante esfuerzos para incorporar contenidos locales en su programación.<sup>35</sup> En particular, Netflix se encuentra priorizando a las regiones de América Latina y de Asia, para el desarrollo nacional de plataformas en idiomas locales.

A datos de octubre de 2018, Netflix ofrecía contenidos locales en la mayor parte de los países de la región, aunque estos todavía resultan escasos en términos de su oferta total. Brasil, Argentina y México son claramente los países de la región en los que la empresa más ha apostado por la introducción de contenidos locales, lo que resulta natural dada la escala de esos mercados. En cualquier caso, en todos los países relevados la empresa ha introducido algún contenido local, al menos en carácter de coproducción nacional.

Esta estrategia de apalancamiento de los contenidos locales se ve reflejada en la situación brasilera actual. El cuadro 13 resume la cantidad y porcentajes de películas y series de producción local para este país. Naturalmente, el servicio de Globo Play destaca por su importante oferta de contenido local en Brasil, y en menor medida, los servicios OTT vinculados a las operadoras de telecomunicaciones (Claro, Telefónica y Oi), más asociadas al ámbito regional. En cambio, en las grandes plataformas SVOD de carácter global, como Netflix y Amazon Prime, los porcentajes de oferta local todavía son considerablemente más

<sup>34</sup> Netflix tiene 24.2% de cuota en el Mercado OTT indio (Fuentes: ComScore: *Video-streaming in India*; McDonald (2018). *The OTT hotlist*; Soni, S. (2018) *How is Netflix performing in India?*)

<sup>35</sup> Netflix has commissioned 11 Brazilian Originals to date, including a second series of sci-fi series *3%*, 1950s-set *Coisa Mais Linda* (Most Beautiful Thing), supernatural thrillers *Spectros* and *The One*, and 1990s-set thriller *The Faction*. Amazon Prime, which launched in Brazil in 2016, made its first foray into original local content by commissioning *Diablo Guardian*.

reducidos, pese a los mencionados esfuerzos. Hacia junio del 2019, el catálogo de Netflix en Brasil presentaba 88 películas nacionales y 39 series. Si bien en términos absolutos, los números no son marcadamente diferentes del catálogo mexicano en el 2016, en la medida de que estos son títulos originales, tienen una capacidad importante de atraer abonados. La situación es similar para otros OTT como Amazon Prime Video y HBO Go (ver cuadro 13).

**Cuadro 13. Brasil. Producción Local de OTT (Junio 2019)**

	Películas			Series		
	Total títulos	Títulos nacionales	Porcentaje del catálogo	Total títulos	Títulos nacionales	Porcentaje del catálogo
Netflix	2,757	88	3.2%	1,188	39	3.3%
Amazon Prime Video	2,750	17	0.6%	513	2	0.4%
Globo Play	272	83	30.5%	314	232	73.9%
Claro Video	2,696	63	2.3%	189	62	32.8%
HBO GO	590	5	0.8%	128	13	10.2%
Vivo Play	4,310	469	10.9%	614	244	39.7%
Oi Play	3,930	358	9.1%	1,388	408	29.4%

Fuente: Katz (2019)

Finalmente, más allá de la “localización” de contenidos, un aspecto relevante es el desplazamiento de la publicidad desde medios tradicionales hacia el segmento digital (Cuadro 14). La publicidad a través de periódicos y revistas impresas ha sido la gran perjudicada ante los avances de la industria digital, y en menor medida, la publicidad a través de TV por radiodifusión que, sin bien se reduce en porcentaje con respecto al total de publicidad, se incrementa levemente en valor nominal.

**Cuadro 14. América Latina: Ingresos por publicidad en medios (millones US\$)**

Publicidad	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Videos de internet (AVOD)	318	445	573	797	1,045	1,308
Internet (no videos)	2,312	2,845	3,133	4,046	4,863	5,476
TV radiodifusión	7,905	8,200	8,500	8,673	9,038	9,322
Periódicos y revistas impresas	2,933	2,931	2,841	2,654	2,491	2,349
Total publicidad	13,468	14,421	15,047	16,170	17,437	18,455
Porcentaje videos en internet	2.36%	3.09%	3.81%	4.93%	5.99%	7.09%
Porcentaje total medios digitales	19.53%	22.81%	24.63%	29.95%	33.88%	36.76%

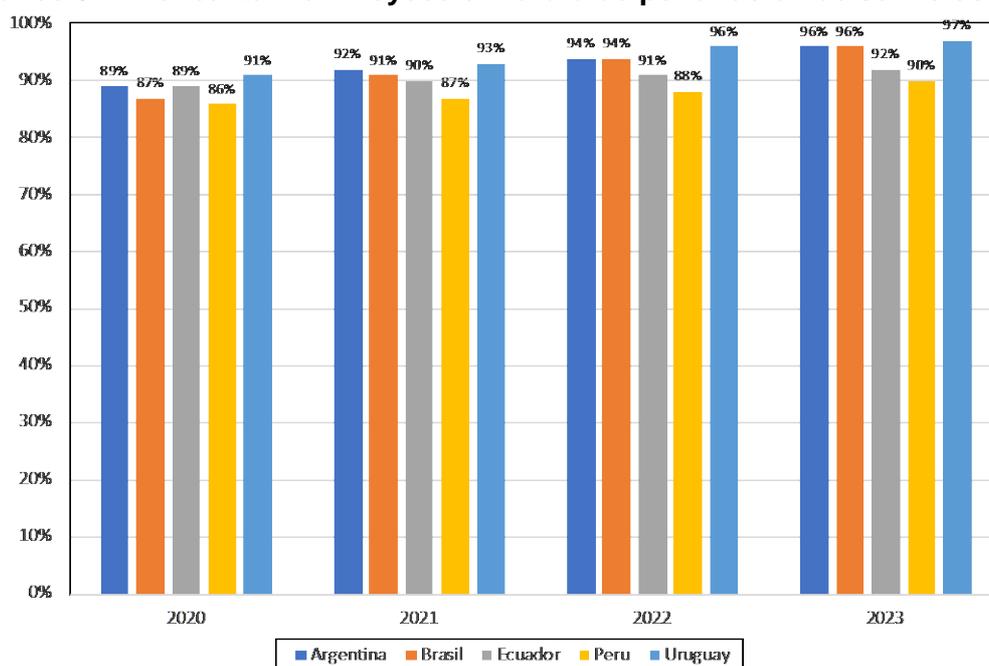
Nota: Muestra de países comprendida por: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú.

Fuente: PwC

En el marco del gasto publicitario, si bien las plataformas OTT basadas en publicidad todavía representan un monto minoritario, estas están aumentando significativamente.

## VI. PREVISIÓN DE EVOLUCIÓN FUTURA

Para los próximos años, se prevé que los servicios audiovisuales OTT sigan expandiéndose en América Latina, de acuerdo con las proyecciones hacia 2023 (Gráfico 5).

**Gráfico 5. América Latina: Proyección futura de penetración de servicios OTT**

Fuente: Cálculo del autor basado en datos de Business Bureau y Unión Internacional de Telecomunicaciones

En todos los países considerados en este estudio, más del 90% de los hogares con banda ancha fija tendrán una suscripción a servicios OTT en 2023, destacándose en particular los casos de Argentina y Uruguay, rondando el 97% de penetración. El crecimiento de los servicios OTT a futuro vendrá impulsado por el crecimiento en la penetración de banda ancha, y por el hecho de que las nuevas generaciones de jóvenes tienden a ser usuarios más intensivos de video por internet, contando a su vez con mayores probabilidades de ser *cord-nevers*, es decir, usuarios que pasan directamente al servicio OTT sin haber sido nunca suscriptores de la TV paga tradicional.

En algunos países de la región se está produciendo un proceso de *cord-cutting*, bajo el cual los usuarios se están cambiando de los servicios de TV paga tradicional a modalidades audiovisuales de OTT. Ese es el caso de Brasil o de Ecuador, en los que la TV de pago ha venido perdiendo suscriptores desde 2016, y ya ha sido superada por las suscripciones a OTT. En otros países ese proceso no parece estar ocurriendo con igual intensidad, aunque se espera que hacia 2023 las suscripciones OTT superen a las tradicionales, debido a la mayor demanda de los *cord-nevers* (caso de Colombia o Uruguay). En otros países, sin embargo, pese al previsible crecimiento de los OTT, la TV de pago continuará liderando de forma indiscutida (Argentina y Perú, entre los países estudiados en este trabajo).

En cuanto a la evolución futura de los modelos de negocios en América Latina, se prevé que todos se expandan hacia los próximos años, aunque con algunas diferencias. Mientras que la expansión en la penetración de los SVOD y TVOD se prevé moderada, el crecimiento será algo más pronunciado para los AVOD y TV Everywhere. Lo que no cambiará es el orden relativo, los SVOD continuarán siendo, por lejos, los más populares, seguidos por AVOD y TV Everywhere que continuarán exhibiendo niveles de penetración similares. En el caso de los modelos de negocios SVOD, en los próximos años la evolución de este tipo de plataformas irá ingresando en puntos de madurez, en la que los incrementos marginales de penetración tenderán a ser cada vez menores. En este sentido, se prevé que los niveles de penetración converjan a niveles en torno a una media de 74%. Algo similar ocurrirá para el caso de los servicios AVOD, que crecerán de forma homogénea hasta oscilar el 50% de penetración en 2023. En cambio, más desigual será la evolución de las plataformas de TVOD y TV

*Everywhere*. En éstos últimos casos, parecen haber importantes variaciones entre países en términos de popularidad, así como en la evolución prevista.

A nivel de ingresos, en el caso de los servicios de SVOD, se prevé un incremento anual promedio del 9.5% hasta 2023. El crecimiento estará impulsado por mercados como Brasil y Perú. Sin embargo, los ingresos que más crecerán serán los asociados al modelo de negocio AVOD.

En términos relativos, el mayor crecimiento de las plataformas AVOD llevará a que cada vez más porcentaje de los ingresos de servicios OTT provengan de este tipo de modelos de negocios. En cambio, la participación de las plataformas SVOD, aunque continúen siendo dominantes, se prevé que sea en 2023 un 10% menor a la de 2018 sobre el total de los ingresos audiovisuales de OTT en la región. Dentro de la categoría de los SVOD, los ingresos crecerán especialmente en Brasil y en Perú, en torno a niveles del 10%.

## VII. CONCLUSIONES

El presente estudio ha procurado ilustrar la evolución reciente y revisiones de futuro cercano para los diferentes modelos de negocios de OTT audiovisuales. El análisis de los diferentes modelos de negocio ha puesto de manifiesto ciertos interrogantes respecto a la sostenibilidad en última instancia de una oferta fragmentada, cuyos costos de producción original están aumentando dramáticamente.

Con esta salvedad, las tendencias recientes ilustran un importante desarrollo de los servicios OTT, que paulatinamente comienzan a desplazar a los servicios tradicionales de TV de pago. Cada vez hay una mayor oferta de plataformas OTT en la región, y la penetración ya se sitúa en torno al 84% de los hogares con banda ancha fija.

Por modelo de negocios, el liderazgo latinoamericano en penetración lo ostenta los SVOD, seguido por AVOD y TV Everywhere. El modelo de negocios TVOD es notoriamente el menos popular en la región y ocupa el último lugar en penetración en todos los países analizados.

En cuanto al análisis de los diferentes modelos de negocios, si bien todos están orientados a satisfacer la misma necesidad -entretenimiento-, hay diferencias en torno a la propuesta de valor, desde la perspectiva de los tipos de contenidos que ofrecen, las características de las propias plataformas, la funcionalidad de estas, y las modalidades de soporte a los usuarios. Por otra parte, en cuanto a los recursos con los que cuentan, éstos parecen diferir no tanto al modelo de negocio adoptado, si no a la escala y al carácter global -o local- de cada plataforma. Con respecto a la fórmula de rentabilidad, aspectos clave en esta materia son la evolución de ingresos y de los costos. El modelo de negocios líder en cuanto a los ingresos en la región es el SVOD, aunque los AVOD vienen creciendo a mayor ritmo. Una vez más, el modelo de negocios que aparece más rezagado, tanto en niveles de ingreso como en ritmo de crecimiento es el de TVOD. Con respecto a los costos, los mismos se vinculan principalmente al desarrollo -o adquisición- de contenidos, y en menor medida, a las campañas de marketing. Si bien es difícil atribuir costos a países o a la región -dado el carácter global de estas inversiones-, si se han podido ilustrar tendencias globales, como la creciente dinámica competitiva que ha llevado a jugadores globales como Netflix a incrementar continuamente su inversión en contenidos, a tal punto que analistas dudan de la sostenibilidad de la estrategia seguida por la empresa.

El análisis de la posición de mercado sugiere una clara caracterización de *long tail* para el caso de las plataformas SVOD y AVOD, y en menor medida, para el caso de TV Everywhere, dando cuenta de un mercado fragmentado más allá de los líderes en cada segmento. En cuanto al análisis estructural de los mercados, el mismo da cuenta de una evidente estrategia

de integración vertical que ha sido la predominante en todos los casos de modelos de negocios, con actores extendiéndose desde su posición original hacia adelante o hacia atrás en la cadena de valor. A través de la extensión a lo largo de la cadena de valor, empresas han logrado apalancarse en las ventajas competitivas derivadas de las economías de escala y de alcance.

Los contenidos son la parte esencial de la oferta de valor, y pueden agruparse en dos grandes categorías: películas y series, sin desmedro de la existencia de otro tipo de ofertas adicionales (eventos, documentales, etc.). En los casos relevados, la oferta de contenidos a través de servicios de TVOD es la más amplia. Un aspecto relevante en materia de oferta de valor es la de contenidos de producción local, que es identificada como una ventaja competitiva para las plataformas de carácter local, motivo por el cual los grandes OTT globales están incrementando esfuerzos por incorporar en su programación este tipo de contenidos, como es el caso de Netflix. A datos de octubre de 2018, Netflix ofrecía contenidos locales en la mayor parte de los países de la región, aunque todavía resultan escasos en términos de su oferta total (por ejemplo, 3% en el caso del Brasil).

Para los próximos años, se prevé que los servicios OTT sigan expandiéndose en América Latina, de acuerdo con las proyecciones relevadas. En todos los países considerados, se espera que más del 90% de los hogares con banda ancha fija tendrán una suscripción a servicios OTT en 2023, destacándose en particular los casos de Colombia, y Uruguay, rondando el 98% de penetración. Por modelo de negocio, se prevé que todos se expandan hacia los próximos años, aunque con algunas diferencias. Mientras que la expansión en la penetración de los SVOD y TVOD se prevé moderada, el crecimiento será algo más pronunciado para los AVOD y TV Everywhere. A nivel de ingresos, los que más crecerán en términos porcentuales serán los asociados al modelo de negocio AVOD.

## REFERENCIAS

Amaral, F. (2012). *Netflix Open Connect Network*. PTT Forum (December).

Ariens, C. (2019). "This TV network built a massive \$50 Million Studio mostly to take on Netflix", *Adweek*

Baladron, M. and Rivero, E. (2019). Video-on-demand services in Latin America: Trends and challenges towards access, concentration and regulation, *Journal of Digital Media & Policy*, 10:1, pp. 109–126

*Christensen, C. Johnson, M., and Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model, Harvard Business Review, December.*

Clarke, S. "A look at Netflix's ever-increasing physical footprint in international territories", *Variety*

Covington, P, Admas, J. and Sargin, E. (2016). *Deep Neural Networks for YouTube Recommendations*. Proceedings of the 10<sup>th</sup> ACM Conference on Recommender Systems, ACM, New York, NY.

Eisenman, T., Parger, G., and Van Alstyne, M. (2006). "Strategies for two-sided markets", *Harvard Business Review*, October.

Katz, R., Dougall, P., de Urquiza, S., Fisch, R. (2018). *Digital Ecosystems: Innovation and disruption in Latin America*. Miami: gA Center for Digital Transformation.

Katz, R. (2019). *Changes in The Global and Brazilian Audiovisual Market. Competitive dynamics, impact on consumer welfare, and implications for public policy and competition model*. New York: Telecom Advisory Services LLC

Macauley, T. (2018). "Ten years on: how Netflix completed a historic cloud migration with AWS". *Computerworld*, September 10.

Netflix (2020). *Overview of Content Accounting*. January.

Netflix. *Annual report*.

Rochet, J.-C., and Tirole, J. (2003). "Platform competition in two-sided markets", *Journal of the European Economic Association*, June 1 (4), 990-1029.(2003),

Prince, J. and Greenstein, S. (2018). Does original content help streaming services attract more subscribers?" *Harvard Business Review* (April 24).

Raimond, Y., and Basilico, J. (2017). *Deep Learning for recommender Systems*. Presentation to the Re-Work Deep Learning Summit San Francisco. January 25.

Roxborough, S. (2019). "Netflix global real estate grab: How the streamer is expanding from London to Singapore" *The Hollywood Reporter* (August 12).

Sheetz, M. and Melloy, J. (2019). "Goldman Sachs just dramatically cut its outlook for Apple, predicts 26% downside". *CNBC* (September 13).

Sherman, E. (2015). "Four reasons YouTube still doesn't make a profit", *Moneywatch* (May 27).

Spangler, T. (2020). "Alphabet reports YouTube Ad revenue for first time, video service generated \$ 15.1 billion in 2019", *Variety* (February 3).

Spangler, T. (2020). "Apple TV Plus had "immaterial" revenue in launch quarter Amid one-year free deal", *Variety* (January 20)

Wakabayashi, D. (2019). "YouTube is a big business. Just how big is anyone's guess", *New York Times* (July 24)

[Final del documento]