



INFORME ESPECIAL

**Panorama audiovisual  
en América latina**  
Concentración y  
renovación tecnológica

Madrid, julio 2013

**d+i** LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUCCIÓN
2. EL CRECIENTE PROCESO DE CONCENTRACIÓN Y MUNDIALIZACIÓN
3. LA FUERTE PENETRACIÓN SOCIAL DE LOS MEDIOS AUDIOVISUALES
4. EL AUMENTO DE LA INTERVENCIÓN DEL ESTADO EN SU PAPEL DE LEGISLADOR Y DE AGENTE DE COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE LOS CANALES PÚBLICOS
5. LA DIVERSIFICACIÓN DE PLATAFORMAS DE CARA AL FUTURO: TELEVISIÓN EN ABIERTO, DE PAGO Y TDT Y LA CONSIGUIENTE FRAGMENTACIÓN DE AUDIENCIAS
6. CONCLUSIONES

LLORENTE &amp; CUENCA

## 1. INTRODUCCIÓN

**El panorama audiovisual es complejo y cambiante en América latina**, sobre todo desde el comienzo del nuevo siglo y en esta casi década y media que ha transcurrido. Ese perfil se debe a los cambios de tipo técnico y empresarial, por un lado, y las transformaciones de carácter político, por otro, que están teniendo lugar en la región.

En este informe se va a llevar a cabo un retrato del medio televisivo en la región destacando las principales características que delinear el modelo y los retos que enfrenta de cara al futuro. Un futuro que estará marcado por las siguientes características:

- **El creciente proceso de concentración y mundialización**
- **La fuerte penetración social de los medios audiovisuales**
- **El aumento de la intervención del Estado en su papel de legislador y de agente de comunicación a través de los canales públicos**
- **La diversificación de plataformas de cara al futuro: televisión en abierto, de pago y TDT y la consiguiente fragmentación de audiencias**

Estos cuatro puntos no hacen sino constatar que en la región, al hilo de lo que ocurre a escala mundial, han aparecido una serie de megacorporaciones que predominan, e incluso en algunos casos hegemonizan, el mundo audiovisual (**concentración**), un mundo de gran influencia social pues más del 90% de la población tiene acceso a, al menos, una televisión (**penetración**). A la vez, los cambios tecnológicos han **diversificado la oferta y fragmentado las audiencias**.

Esta situación ha llevado a que diversos gobiernos, desde algunos alineados con la centroderecha, como el de Peña Nieto en México, otros vinculados al “socialismo del siglo XXI”, como el de Rafael Correa, y otros claramente populistas de izquierda, como el de Cristina Kirchner, estén tratando, de formas muy diferentes, de ejercer mayor control sobre los medios en general y los audiovisuales en particular (**intervencionismo estatal**).

“Los medios públicos no han logrado ocupar, hasta ahora, un lugar central dentro del espectro mediático”

## 2. EL CRECIENTE PROCESO DE CONCENTRACIÓN Y MUNDIALIZACIÓN

La estructura televisiva en América latina viene determinada por tres dinámicas claramente diferenciadas:

- el alto nivel de concentración del sector mediático
- su alta centralización: referida a la producción de contenidos en los principales centros urbanos, relegando así al resto de las zonas del interior de cada país a situarse en el rol de consumidores de contenidos producidos por otros.
- la televisión se ha desarrollado históricamente en la región como un proyecto fundamentalmente comercial y los medios públicos no han logrado ocupar, hasta ahora, un lugar central dentro del espectro mediático.

**Esa concentración mediática en América Latina** (en general los cuatro primeros canales sobrepasan el 80% de la audiencia y la facturación) no es un fenómeno reciente, sino que se remonta al mismo nacimiento televisivo en Latinoamérica. Lo que sí resulta inédito es el grado de integración (horizontal, vertical y multimedial) y concentración de la actual industria televisiva: los dueños de los medios son dueños además de compañías de telefonía fija, móvil y transmisión de datos. Su negocio no se limita solo a la televisión sino que incluye radios, periódicos (tanto tra-

dicionales como gratuitos como populares y deportivos).

Este proceso va acompañado por **unas estructuras empresariales más modernas** (menos vinculadas a intereses familiares como era antaño) que han forjado **alianzas al calor de la globalización con fuertes grupos transnacionales**, convirtiéndose, ellos mismos, en algunos casos, en empresas multilaterales.

Se trata además de **una concentración no solo económica sino también geográfica** vinculada a los grandes centros urbanos, en la mayoría de los casos las capitales de los diferentes países.

Como señala el profesor Bernardo Díaz Nosty, fundador y primer presidente de la Asociación para la Investigación en Comunicación y director de la Cátedra UNESCO de Comunicación de la Universidad de Málaga, “la convergencia tecnológica y la lógica corporativa contemporánea se amalgaman para propiciar la concentración mediática. Los mensajes digitalizados viajan más rápido, más lejos y a menos costos que antes. Las empresas que ya disponen de recursos comunicacionales están en mejores condiciones (a diferencia, por ejemplo, de nuevos grupos de productores de audiovisuales) para difundir los contenidos que elaboran”.

La tendencia a la concentración ha provocado que **aparezcan grupos gigantescos** de comunicación, como Televisa en México, O Globo en Brasil, Cisneros en Venezuela y Clarín en Argentina.

“Esa concentración no excluye la aparición, sobre todo últimamente, de medios regionales y comunitarios que han impulsado la escasa diversificación”

“Estos grupos, como señala Rosalba Mancinas Chávez, periodista y catedrática en la Universidad de Sevilla - España, se caracterizan por estar conectados a redes financieras y tecnológicas (telecomunicaciones). Además, se han ido fusionando progresivamente (esta dinámica proseguirá en el futuro) y establecen alianzas o acuerdos coyunturales para acciones concretas y para la compra - venta de productos”.

Esa concentración no excluye la aparición, sobre todo últimamente, de medios regionales y comunitarios que han impulsado la escasa diversificación. Sin embargo, aunque su radio de acción es menor y su capacidad económica no muy grande, su influencia puede llegar a ser clave para la movilización de grupos locales.

Los tipos de concentración varían de un país a otro:

- Hay sistemas televisivos altamente concentrados en un operador (como en Brasil con el Grupo Globo)
- O en duopolios como en México (con Televisa y Azteca TV), Venezuela hasta 2007 (Grupo Cisneros (Venevisión) y Grupo 1BC) y en Colombia (Caracol y RCN).

En concreto, la estructura del sector audiovisual mexicano se caracteriza por el histórico “duopolio” de dos grandes grupos mediáticos, Televisa, propiedad de la familia Azcárraga, y TV Azteca en ma-

nos de la familia Salinas. Las señales de estas dos grandes corporaciones concentran casi el 97% de los televidentes de todo el país, lo que les otorga un importante poder mediático, económico y político.

En Colombia, el sector audiovisual se caracteriza también por el duopolio que ejercen dos grandes grupos mediáticos con un elevado nivel de concentración en los medios de comunicación: Grupo Santo Domingo (Caracol) y Organización Ardila Lülle (RCN). Ambos grupos presentan alianzas con otros conglomerados internacionales y son poseedores de canales de televisión en abierto y cable, productoras, editoriales, radios, prensa, internet etc. Los dos canales privados de ámbito nacional acaparan, según la empresa de medición de audiencias, IBOPE, más del 50% de la cuota de audiencia en Colombia, RCN (26,9%) y Caracol (25,2%), mientras que los canales públicos no superan en ningún caso el 1%.

- En el resto de la región, en la mayoría de los países, tres o cuatro canales tienen especial preponderancia. El nivel de concentración en el sector audiovisual en Perú es muy elevado ya que sólo tres canales de televisión nacional privados disponen del 50% del total de la audiencia televisiva. Según dato de IBOPE, América Televisión el 21,3%

“Si algo une a todas las clases sociales en Latinoamérica es que en cada casa o apartamento hay, al menos, un televisor”

(Grupo Plural TV, dominado por Grupo El Comercio), ATV el 13,3% (Grupo ATV, controlada por el mexicano-estadounidense Ángel González) y Frecuencia Latina el 13,2% (Administrada por Baruch Ivcher).

En Argentina, cuatro canales (Cana 11, Telefé, Canal 13, Canal 9 y Canal 2) agrupan a más del 90% de la audiencia, pero apenas tres grupos empresariales, Grupo Clarín, Telefónica y Grupo UNO, controlan casi el 50% del total de señales en abierto. En Bolivia, también cuatro canales (UNITEL, Red Uno, ATB y Bolivisión) superan desde los 90 el 90% de la audiencia aunque en el último lustro se ha unido un nuevo acto, la red PAT.

A diferencia de estos países, en Ecuador, el sector de la comunicación está compuesto por una estructura en la que el Estado es uno de los mayores concentradores de medios debido a la incautación de grandes empresas, realizada en 2008, a grupos de exbanqueros como en el caso de los hermanos Isaías. Así, el Estado actualmente es administrador de más de una veintena de medios, además de ser prestador de servicios de Internet y televisión por cable. Mientras, el espacio para los grupos empresariales que manejan medios privados se va reduciendo. Por disposición constitucional, los grupos Egas o Eljuri debieron vender sus empresas mediáticas de-

bido a que poseen acciones o son propietarios de empresas financieras. Y, ahora, solo quedan unas pocas familias con la gestión de algunos medios: grupos como Vivanco, Martínez, Alvarado, Mantilla...

### 3. LA FUERTE PENETRACIÓN SOCIAL DE LOS MEDIOS AUDIOVISUALES

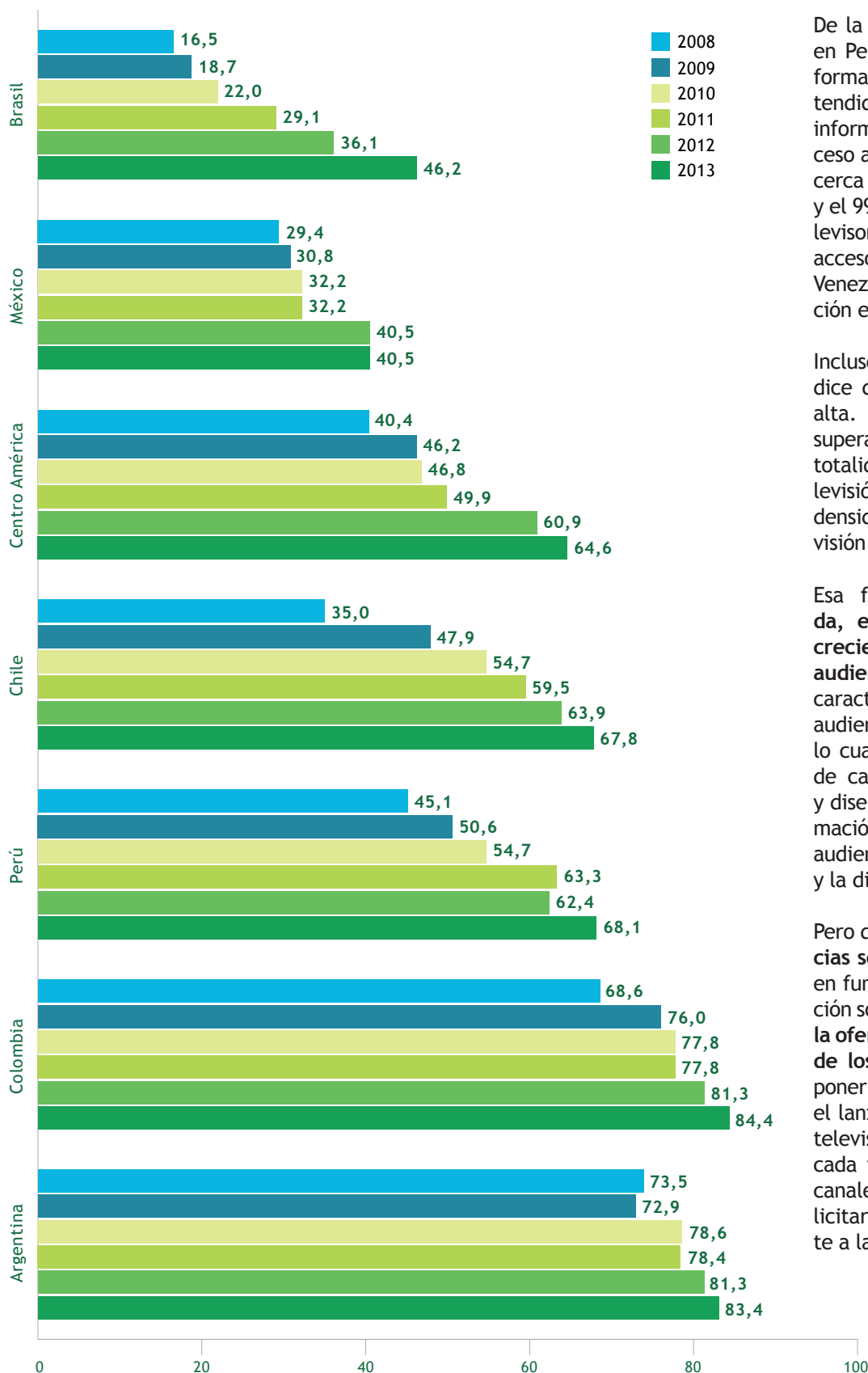
Pese a las diferencias sociales y a las carencias en amplios sectores si algo une a todas las clases sociales en Latinoamérica es que en cada casa o apartamento hay, al menos, un televisor.

De hecho, la penetración de la televisión en abierto alcanza niveles altísimos en toda la región: prácticamente del 100% en Argentina.

En Brasil, la televisión es también el medio de comunicación por excelencia pues posee en índice de penetración más alto de la región desde los años 90. Por eso, Brasil es el principal mercado de América Latina en televisión comercial abierta con una cobertura del 98% de los hogares, lo que supone una audiencia potencial de 175 millones de personas.

La televisión es el medio de comunicación más consumido asimismo por los 120 millones de habitantes de México, el 98% de los hogares dispone de televisión en abierto y poco más del 32% de pago. Ocurre lo mismo en Colombia, donde la televisión es el medio de comunicación más consumido por los 47 millones de habitantes, siendo su índice de penetración del 94,4%.

PENETRACIÓN "TV PAGA"- TOTAL INDIVIDUOS POR PAÍSES (%)



De la misma manera, la televisión en Perú es la tecnología de la información y comunicación más extendida en todo el país. Es la vía de información, entretenimiento y acceso a opinión de la mayoría de los cerca de 30 millones de habitantes y el 99% de los hogares tiene un televisor en casa, cerca del 30% tiene acceso a la televisión de pago. En Venezuela, el índice de penetración en los hogares es del 95%.

Incluso en los países con menor índice de penetración, ésta es muy alta. Es el caso de Ecuador que supera el 90%, prácticamente la totalidad recibe la emisión de televisión en abierto, mientras que la densidad de penetración de la televisión de pago es del 14,5%.

Esa fuerte penetración va **unida, en estos momentos, a una creciente fragmentación de las audiencias**. Hasta los años 90 la característica fundamental de las audiencias era su **segmentación** lo cual provocaba que los canales de carácter comercial elaboraran y diseñaran sus parrillas de programación ajustadas a unas franjas de audiencia en función de sus hábitos y la disponibilidad de consumo.

Pero desde los años 90, **las audiencias se han hecho más complejas** en función de la edad, sexo, situación social de las mismas y, a la vez, **la oferta se ha diversificado al hilo de los avances tecnológicos** (por poner un solo ejemplo, en Bolivia el lanzamiento de la normativa de televisión digital va a permitir que cada frecuencia pueda soportar 3 canales, por lo que en total podrán licitarse 66 señales digitales, frente a las 22 actuales).

“La avalancha de nuevos canales, y su acceso cada vez más fácil y barato, desemboca en una fragmentación de la audiencia”

La expansión del sistema de televisión de pago ha multiplicado las ofertas de programación y ha promovido la especialización temática de los canales. Así, se ha ido acentuando el proceso de la migración de las audiencias de los canales comerciales en abierto, que han perdido significativa cuota de pantalla, hacia los canales de la televisión de pago. Esto ha acentuado la fragmentación de las audiencias, pues se ha pasado de los muy reducidos canales en abierto, antes hegemónicos, a los extremadamente diversificados canales de pago.

Esa fragmentación se percibe en los índices de audiencia. En Argentina, el share de audiencia de TV de pago ascendió al 50% en el total de la población durante el primer trimestre de 2013, lo cual suponía un récord histórico en el consumo de este medio. En Chile, el share de participación de audiencia de la televisión de pago, creció en los últimos cinco años pasando de un 40% en 2008 a un 45% en 2013. En Colombia, con un porcentaje del 43,5%, el share de audiencia de la televisión de pago batió record en abril de 2013.

Esta realidad, que ya está presente en estos países de América Latina, es incipiente pero significativa en otros como México donde Televisa sigue siendo preponderante en las audiencias aunque ha ido perdiendo cuota de pantalla. Televisa tiene el 43,4% de participación de audiencia, seguido ya de la televisión de pago con 27,4% y TV Azteca que ha quedado relegada al tercer lugar con 19,5% del mercado.

Esa fragmentación está llegando a México de la mano de la televisión de pago que en los últimos tres años ha crecido en un 53% su participación en la audiencia de TV: de acuerdo con el estudio anual elaborado por Nielsen-Ibope, la televisión de pago en conjunto (en torno a 90 canales) superó en audiencia a TV Azteca, la segunda cadena de televisión abierta de México.

De la misma manera, e incluso de forma más acentuada ocurre en Brasil. En 1993 la cadena O Globo retenía el 56-59% de la cuota de pantalla y en la actualidad llega solo al 37%.

La avalancha de nuevos canales, y su acceso cada vez más fácil y barato, desemboca en una fragmentación de la audiencia, cada vez menos concentrada y más repartida, con indicadores de rating que con dificultad alcanzan dos dígitos.

Estos datos se confirman con el índice de audiencias de países como Argentina, donde **Telefe** llegó en 2012 a 11,2 puntos de audiencia, 1,7 por encima de su principal competidor, Canal 13, que se ubicó con 9,5. Estas cifras de **Telefe** se debieron al gran éxito de la serie “**Graduados**” junto con “**Dulce amor**”. El tercero del año fue Canal 9, con 4,7 puntos. **América** quedó cuarto con 4,3 puntos y **Canal 7**, con 2,7 puntos de promedio.

En Chile, como en Argentina se dan estos fenómenos de fragmentación de las audiencias y ratings de televisión que apenas alcanzan los dos dígitos. **Canal 13** fue la señal con mayor audiencia durante el 2012,

**“El deporte, en general, y el fútbol, en particular, es uno de los productos estrella en la región”**

**promediando 8,9 puntos de rating** gracias a éxitos como la teleserie “Soltera otra vez” y el reality show “Mundos opuestos”. Tras ellos, vino **TVN con 7,7 puntos** de promedio, en el tercer lugar quedó **Chilevisión con 7,1** y el cuarto lugar lo ocupó **Mega con 6,6**.

En Perú, la lucha por la audiencia está encarnada en la competencia entre América, ATV, Frecuencia Latina y Panamericana y en Colombia, según IBOPE, Caracol ha superado en 2012 en share a RCN, que solo dos veces desde 1998 logró quedar por encima de su rival. Caracol ha caído del 36% al 28% mientras que RCN se mantiene en el 27% tras haber dado picos en 2006 del 35%. Caracol Televisión basó su éxito en 2012 con producciones como “Escobar”, “El Patrón del Mal”, “Rafael Orozco”, “El Ídolo” y el reality “La Voz Colombia”. En Brasil, TV Globo copa los primeros diez lugares del ranking, de lo más visto con su telenovela de las 21:00 horas (Avenida Brasil) con un promedio de 19,5 puntos de rating, seguida por el noticiero Jornal Nacional (14,5 puntos) y por Big Brother Brasil (13,5 puntos).

En 2012, los diez programas más vistos de la televisión venezolana fueron emitidos por Venevisión (Grupo Cisneros), según un estudio de AGB Nielsen y promedió un 46% de share nacional. El canal Televen (Televisión de Venezuela) registró un 31% de cuota de pantalla, detrás de Venevisión, mientras que VTV tuvo un 11% y Globovisión 8%. En México, el predominio de Televisa apenas es tocado por Azteca TV: como se indicaba antes, Televisa tiene el 43,4% de participación de

audiencia, seguido ya de la televisión de pago con 27,4% y TV Azteca que ha quedado relegada al tercer lugar con 19,5% del mercado.

En cuanto a los gustos de las audiencias hay que destacar que los espacios más vistos, los más populares, siguen siendo los que tradicionalmente lo han sido siempre:

- **El fútbol:** el deporte, en general, y el fútbol, en particular, es uno de los productos estrella en la región pues, de hecho, solo las telenovelas tienen la capacidad de derrotar a la retransmisión de encuentros de las ligas nacionales, las internacionales (las española y la inglesa en especial o la Liga de Campeones Europea), torneos regionales como la Copa Libertadores o supranacionales como el Mundial de Fútbol, la Copa Confederaciones, la Eurocopa o la Copa América.

Así, por ejemplo, en Chile, las dos emisiones más vistas en el primer trimestre de 2013 fueron el partido de Perú-Chile, que encabezaba el listado con 41,8 puntos el 22 de marzo, seguido con 41,5 del encuentro entre Chile y Uruguay el 26 de marzo.

El fútbol se ha convertido en un negocio televisivo y los ingresos por los derechos de televisión de las ligas de fútbol más importantes de América Latina aumentaron un 56% en 2012, superando los 1.000 millones de dólares. Según un informe de la consultora



**“Las retransmisiones deportivas no solo son un negocio, para los clubes de fútbol y para los canales, sino un arma política”**

Dataxis, los derechos de televisión para los partidos de fútbol de primera división en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú generaron 1.070 millones de dólares. Cuatro países -Brasil, Argentina, Chile y México- fueron responsables de más del 90% de la cifra del 2012 y los derechos sobre el campeonato brasileño tuvieron un valor de 610 millones en el 2012, casi el 57% del total.

Las retransmisiones deportivas no solo son un negocio, para los clubes de fútbol y para los canales, sino un arma política. En Argentina, el gobierno de Cristina Kirchner arrebató al Grupo Clarín, con el que está enfrentado desde 2008, los derechos de retransmisión de la liga local y creó “Fútbol para Todos”, a fin de ofrecer en abierto, los partidos de la liga argentina. Una medida de claro corte popular -algunos la califican de populista- la de dar en abierto lo que hasta entonces era de pago a través del programa estatal Fútbol para Todos. En Ecuador la situación es similar: los tres más grandes canales de televisión estatales se llevaron los derechos de transmisión del Campeonato Nacional de Fútbol (TC Televisión, Gama Tv y Ecuador TV).

En México la pelea es entre privados, una “guerra” por el fútbol que existe en estos momentos entre Carlos Slim, Televisa y TV Azteca. Hay que

recordar que América Móvil (propiedad de Slim) tiene intereses en clubes como León, Pachuca, Estudiantes Tecos mientras Televisa es dueña del América y TV Azteca es dueña de Morelia y Jaguares

- **Las telenovelas** son un fenómeno continental, que tiene poco que ver ya con los famosos culebrones. Tienen una mejor factura de producción, más profesional puesta en escena, con guiones bien armados e interpretado por buenos actores.

Además, encarnan una verdadera cultura televisiva que transmite valores y en muchos casos tiene un objetivo y alcance educativo. Según un estudio de la Sociedad Brasileña de Estudios Interdisciplinarios de la Comunicación, “la telenovela se transformó, a lo largo de su historia, no solo en el producto más rentable para la industria audiovisual brasileña, sino también en el formato más significativo en términos culturales, una vez que los brasileños pasaron a reconocerse por medio de ella, compartiendo referencias comunes”.

En estos momentos, 2013, en cada país la emisión de las citadas telenovelas es el único espacio, junto con el fútbol, con capacidad de llegar y superar el 30% de cuota de pantalla. Los casos más llamativos son los de “Amores verdaderos” en Televisa o

**“Los años 90 se caracterizaron por el creciente proceso de liberalización, desregulación y apertura al exterior de la economía y también en el medio audiovisual”**

“Los Rey” en Azteca de México, “Solamente vos” en Canal 13 de Argentina, “Soltera otra vez” en Canal 13 de Chile, “Avenida Brasil” en O Globo, “La reina de las carretillas”, “Solamente milagros” en América Televisión en Perú, “Tres caínes” en RCN Colombia, “Válgame Dios” en la televisión del Grupo Cisneros en Venezuela...

Como dato significativo hay que tener en cuenta que Avenida Brasil, la novela brasileña que va después del Jornal Nacional, batió el índice de audiencia en Brasil superando al partido que enfrentaba a dos de los equipos más importantes de Sudamérica, como Corinthians y el argentino Boca Juniors: 49 puntos alcanzó la novela, uno más que el partido.

- **Realities, concursos y los talkshow** como “El Programa de Susana Giménez” en Telefe de Argentina, los realities “Combate” en Ecuador y “Desafío África” en Caracol Colombia, son después del fútbol y las telenovelas los espacios más vistos.

Hay excepciones en cuanto al predominio futbolístico y de las telenovelas, como «Periodismo para todos» del Canal 13 de Buenos Aires, un programa de periodismo de investigación, conducido por Jorge Lanata que ha llegado a batir en audiencia a las retransmisiones futbolísticas.

“La hegemonía de las telenovelas, realities y series en el prime time de la TV abierta se puede ver afectado por la fragmentación de la audiencia ante una nueva oferta, aunque también podría verse reforzados estos tres géneros por la vía de multiplicar ofertas “clónicas” en los futuros canales, nacidas de una visión conservadora del negocio televisivo”, señala Daniel Condeminas, consultor en temas de comunicación y profesor de la Universitat de Barcelona.

#### 4. EL AUMENTO DE LA INTERVENCIÓN DEL ESTADO

Los años 90 se caracterizaron por el creciente proceso de liberalización, desregulación y apertura al exterior de la economía y también en el medio audiovisual, que facilitó la diversificación multimedia, la internacionalización y la mundialización que le quitaron a estas empresas su original fisonomía “casera”, vinculada a grandes familias sin nexos externos.

Efectivamente, como señala Guillermo Mastrini (profesor argentino de la Universidad de Buenos Aires, especializado en concentración de medios de comunicación), una de las “características fundamentales de los medios latinoamericanos, desde su aparición y hasta los años ochenta, es que su propiedad y gestión estaba en manos de grupos empresariales de carácter familiar, que poco a poco fueron expandiéndose y dieron lugar a los gigantes conglomerados que controlan y concentran

**“Se ha incrementado el grado de intervención del Estado que ha pasado a regular los niveles de concentración de la propiedad”**

la propiedad de dichos medios en la región, también en nuestros días, aunque ya en la dinámica marcada por la globalización y las alianzas empresariales internacionales. Estas potentes empresas familiares crecieron a la sombra del poder político, en una relación de la que ambas partes se beneficiaban”.

En estos momentos se pueden observar dos tendencias de alcance regional y de carácter político en lo que se refiere a las relaciones entre el Estado y los medios audiovisuales:

#### **Creciente intervencionismo estatal**

En el último lustro, varios gobiernos de la región han impulsado cambios en la política con respecto a los medios. Se ha incrementado el grado de intervención del Estado que ha pasado a regular los niveles de concentración de la propiedad.

En Venezuela, la industria audiovisual había estado tradicionalmente dominada por dos grandes grupos mediáticos privados, Grupo Cisneros (Venevisión) y Grupo 1BC, también llamado Grupo Phelps (RCTV- Radio Caracas de Televisión). Esta estructura cambió a raíz de la consolidación del chavismo en el país entre 2002 y 2004 a partir de la cual irrumpen nuevos canales de titularidad estatal (Vive y Telesur). Además, esa estructura se vio claramente modificada en el año

2007 con la no renovación de la licencia de RCTV y su sustitución por la pública Tves. Y en mayo de 2013 se ha producido la venta del canal Globovisión, propiedad de la familia Zuloaga, durante años la única pantalla abierta a la oposición, lo que ha provocado la incertidumbre en relación a su nueva línea editorial que se presupone será ahora cercana al gobierno.

Además del caso venezolano, en 2008, en Ecuador, el gobierno se incautó de relevantes medios de comunicación del país, entre ellos dos importantes canales de televisión, Gama Tv y TC Televisión, al Grupo Isaías. Adicionalmente, ha creado algunos llamados medios públicos como Ecuador TV y los periódicos el Ciudadano y PP el verdadero. A eso se suma la reciente aprobación de la Ley de Comunicación, la cual exige la distribución del 100% del espacio radioeléctrico en partes iguales para medios públicos, privados y comunitarios.

En Argentina se aprobó en 2009, la Ley 26.522 de Servicios de Comunicación Audiovisual que establece las pautas que rigen el funcionamiento de los medios de radio y televisión y crea un órgano administrativo regulador, la Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual. Además, busca acotar la expansión del Grupo Clarín ya que limita la cantidad de señales de cable y las prácticas de concentración empresarial.

**“En otros países, el Estado se ha transformado en el último lustro también en un actor mediático creando sus propios canales”**

Estos gobiernos persiguen dos objetivos con este tipo de medidas:

- **Crear nuevos marcos regulatorios.**

Los gobiernos de la región se encuentran en una dinámica de impulsar importantes cambios en materia legislativa sobre el tema comunicacional, como ya hiciera Argentina en 2009 y Ecuador en 2013.

En esa línea, la Asamblea Nacional de Ecuador acaba de aprobar por amplia mayoría, una polémica norma de comunicación que regula a los medios y que ha sido calificada por la oposición como “ley mordaza”. La norma establece, entre otras cosas, una nueva repartición de frecuencias que reduce sustancialmente el espacio del sector privado. Sin embargo, el aspecto que más han denunciado los medios es la creación de dos organismos: la Superintendencia de Información y Comunicación y el Consejo de Regulación de Medios.

El primero se encargará de la “vigilancia, auditoría, intervención y control” y podrá aplicar sanciones económicas y administrativas a los medios. Por su parte, el Consejo de Regulación de Medios tendrá atribuciones en diversos ámbitos como la adjudicación de frecuencias. La ley también incluye la figura del “linchamiento mediático”, que se produce por medio de la publicación reiterada de

informaciones con el fin de “desprestigiar o reducir” la credibilidad pública de personas físicas o jurídicas.

- **Dotar a los gobiernos de los mecanismos suficientes para actuar como importante operador comunicacional.**

En América Latina no existe un modelo único de televisión pública. La de Cuba ocupa una posición de monopolio, típica de un Estado totalitario, y en Venezuela los medios públicos se encuentran altamente politizados a favor del gobierno. En México, los canales públicos nacionales tienen como misión exclusiva la de producir contenidos culturales y en Colombia, las emisoras regionales (8 en total) cuentan con una amplia programación de interés público.

Además, en otros países, el Estado se ha transformado en el último lustro también en un actor mediático creando sus propios canales que no solo se han convertido en altavoces de las políticas públicas sino también en competidores de los medios privados. Estos nuevos medios estatales, en los casos de Argentina, Bolivia, Ecuador y Venezuela, buscan abiertamente disputar con los grupos privados la conquista por las audiencias.

Venezuela y Ecuador son dos ejemplos paradigmáticos. Hasta el año 2004, Venezolana de

**“Frente a la corriente encarnada en los gobiernos del ‘socialismo del siglo XXI’ o del populismo de izquierdas que buscan mayor intervencionismo en el ámbito de los medios, se alza la alternativa más ‘liberal’ ”**

Televisión (VTV) era la única operadora de televisión de titularidad pública. Ahora, en 2013, se ha pasado a 7: además de Venezolana de Televisión, TVES, Vive, ANTV, Ávila TV y Telesur, ésta con 2 señales.

Este hincapié en las televisiones públicas (por ejemplo, en 2007 en Ecuador el gobierno de Rafael Correa creó el canal público de televisión Ecuador Tv) viene a cambiar una dinámica histórica en la región de escaso desarrollo de las televisiones públicas frente a una preponderancia de los canales privados y comerciales. Vale anotar que en Ecuador la competencia entre canales públicos y privados es inverosímil ya que los medios estatales son financiados por el fisco, es decir, no compiten en términos de publicidad porque no necesitan esos ingresos.

Fenómeno diferente es el que está teniendo lugar en México. Existen canales federales tradicionales como Canal 11, Canal 22 y TV UNAM, algunos caracterizados por la buena calidad y excelente contenido de la programación como el Once que incluso ha recibido galardones internacionales. A estos canales se han unido los locales vinculados a los gobiernos estatales y municipales como el Canal 13 de Yucatán o Telemax de Sonora.

En la década de los ochenta se desarrollaron, por iniciativa de los gobiernos estatales o municipales, distintos sistemas de tele-

visión regional. Hasta el año 2003 existían 27 sistemas estatales de medios audiovisuales que se constituyeron como un espacio para dar relieve a la cultura regional. Ahora, como señala Raúl Trejo Delabarre, investigador en el Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM (México), “en 28 de los 32 estados del país hay televisiones manejadas por los gobiernos locales. Entre todas, concentran 253 frecuencias. Sin embargo, muchas de ellas transmiten con poca potencia y no cubren todo el territorio de los estados donde funcionan. En cambio las televisiones privadas suelen tener alcance más amplio. Por ejemplo en Oaxaca, uno de los estados más pobres del país, la televisión del Gobierno local tiene 52 canales. En Huajuapán de León, Oaxaca, la repetidora de esa cadena estatal transmite con 700 vatios en tanto que la repetidora de una de las cadenas de Televisa lo hace con 36 mil vatios”.

#### **Apuesta por la liberalización y la apertura**

Frente a la corriente encarnada en los gobiernos del “socialismo del siglo XXI” o del populismo de izquierdas que buscan mayor intervencionismo en el ámbito de los medios, se alza la alternativa más “liberal”, que en México tiene un ejemplo claro en el gobierno de Enrique Peña Nieto.

El proyecto de ley presentado al congreso y consensado con la oposición en el marco del Pacto por México, suscrito a raíz de su elección como presidente de la República con el objetivo de

**“El aumento espectacular de la televisión de pago va acompañado de nuevas licencias de televisión en abierto”**

modernizar las estructuras fundamentales del país, supone un verdadero hito histórico en el ámbito de la televisión y telefonía mexicana.

La reforma busca, por primera vez, la liberalización del sector de modo que se mejoren los servicios, se bajen los precios y aumente la competencia en los mercados de telefonía y televisión dominados respectivamente por América Móvil propiedad de Carlos Slim y Televisa, del empresario Emilio Azcárraga. Por tanto, nos encontramos ante la posibilidad de una modificación sustancial del mercado televisivo mexicano, marcado hasta el momento por el férreo duopolio Televisa - TV Azteca.

Las claves de la reforma se centran en que crea dos nuevas cadenas nacionales de televisión licitando concesiones del espectro electromagnético a las cuales no puede postular Televisa. Hasta el 49% de la propiedad de las cadenas de TV podrá estar en manos extranjeras. Y se obliga a las productoras a ofrecer sus programas a todas las empresas de TV cable, al tiempo que se obliga a las empresas de TV cable a transmitir programas de todas las productoras. Se abre una nueva oportunidad para la población mexicana, que por primera vez en la historia puede vislumbrar una democratización en los medios audiovisuales mexicanos.

## 5. EL FUTURO: TELEVISIÓN EN ABIERTO, DE PAGO Y TDT

El futuro a corto plazo de la televisión en la región está vinculado claramente a las innovaciones tecnológicas. **La televisión de pago, al hilo de esas transformaciones técnicas y de las mejoras socioeconómicas (emergencia de una clase media con capacidad de consumo), está ganando peso a costa de la televisión generalista en abierto.** Pero a la vez, debe afrontar un reto, el de la Televisión Digital Terrestre que puede poner en peligro su “reinado” sobre todo porque el “apagón analógico” se va a ir dando a lo largo de esta década.

### Televisión en abierto y de pago

En estos momentos se vive una doble dinámica en la región: el aumento espectacular de la televisión de pago va acompañado de nuevas licencias de televisión en abierto.

Así, **el gobierno argentino aspira a aumentar de 90 a 300 las nuevas licencias de televisión en abierto.** En México el Consejo Rector del Pacto por México ha acordado la creación de dos nuevos canales de **televisión en abierto** y una tercera señal gubernamental operada por el Estado.

Y en Colombia, después de que en 2012 fracasara el proceso de licitación de un tercer canal privado de TV abierta, liderado por el grupo Planeta, a lo largo de este año 2013

“En México y Brasil esperamos ver una explosión en los próximos años”

es posible que se reabra el proceso para la licitación de un tercer y hasta un cuarto canal privado de cobertura nacional.

De forma paralela, la **TV por cable está teniendo un crecimiento espectacular y en América Latina** mueve ya en torno a 1.500 millones de dólares al año. El promedio global de penetración en la región gira en torno al 55% habiendo aumentado sostenidamente en el último quinquenio (2008-2013) desde el 36%. En mercados con gran penetración y más consolidados en cuanto a la práctica y costumbre de poseer TV de pago en los hogares como Argentina y Colombia, el crecimiento de la penetración rondó un 15%. En países como Brasil, Chile y México los porcentajes de crecimiento de la penetración entre el 2008 y el 2012 fueron de un 118% en Brasil, un 83% en Chile y un 38% en México, según datos del Latin American Multichannel Advertising Council (LAMAC).

Además, **existen enormes perspectivas de crecer, sobre todo en los mercados brasileño y mexicano** que en términos brutos ya tienen los mayores índices de población suscrita, aunque en términos relativos son superados por otros países de la región.

**La razón principal de este crecimiento reside en que estos dos países no son solo los que cuentan con más población de la región sino que además está creciendo en ellos la clase media.** En México de 2000 a 2010, la clase media en el país, contabilizada en términos de hogares o personas,

pasó de 38,4 a 42,4% de la población, informó el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Y en Brasil unos 39,5 millones de brasileños llegaron a la clase media, entre 2003 y 2011, según un estudio de la Fundación Getulio Vargas (FGV). Una clase media que con mayor capacidad de consumo, puede destinar más recursos al esparcimiento y al ocio donde juega un papel muy importante la televisión. Estos países además se transforman en el principal campo de desarrollo de las empresas televisivas pues cuentan con un marco político (seguridad jurídica en México y Brasil) y social (clase media en aumento, una parte de ella no vulnerable) propicio para crecer de una forma estable.

“En estos países los niveles de crecimiento en la penetración han sobrepasado los récords históricos. En el caso de México, en el período de 2007 a 2012, la penetración pasó de 29% a 41%. Brasil, según cifras reportadas por Ibope para 8 ciudades, la penetración de TV paga a 2012 fue de 36,1%, lo que se traduce en un crecimiento de 143% desde 2007”, asegura Gary McBride, presidente y CEO del Consejo Latinoamericano de Publicidad en TV de pago.

Para McBride, “en México y Brasil esperamos ver una explosión en los próximos años, y eso contribuirá a la consolidación de nuestro negocio en estos países. Si analizamos el crecimiento, veremos que hay un fenómeno en común: las tasas de crecimiento más aceleradas en penetración las estamos viendo en los NSE Medio y Bajo”.

Colombia, también un país con una creciente clase media urbana, se ha convertido en el país latinoamericano con mayor penetración de la televisión de pago ya que está presente en 8 de cada 10 hogares colombianos, según el Consejo Latinoamericano de Publicidad en Multicanales (Lamac). La televisión de pago en Colombia creció 23% en los últimos 5 años llegando así a alcanzar al 84,4 % de los colombianos.

En el segundo lugar, también con datos de LAMAC, se encuentra Argentina, que lideraba hasta 2012 la región con un 83% de penetración en sus hogares. Tercero es Chile con el 60%, que entre 2012 y 2013 experimentó un crecimiento del 40%. Luego se sitúan Perú (53%) y Venezuela (50%) y les siguen México, 44% y Brasil con un 40%.

Otros mercados son menos potentes, pero también están experimentando un crecimiento notable.

Es el caso de Ecuador, donde el mercado de la TV de pago alcanzó al 31 de enero pasado los 650.870 suscriptores, un 29,9% más que los 500.893 registrados al último día de

2012. Algo similar ocurre en Uruguay donde los suscriptores a TV de pago aumentan en torno a un 10% al año.

Esta tendencia creciente de la televisión de pago se explica por varias razones:

- Debido a la competencia entre los operadores de cable que ha permitido un “proceso de masificación” con nuevas ofertas y formas de pago más accesibles.
- A la mejora económica y social de la región, plasmada en las nuevas clases medias emergentes con mayor capacidad de consumo.

La propia industria admite que 2012 fue muy positivo en tema de distribución, por tres factores, el crecimiento de la clase C en Brasil, la consolidación de mercados maduros como Argentina y el buen desarrollo que están teniendo mercados como Colombia, Perú y Chile. Por todas esas razones, la región se coloca como uno de los mercados más atractivos para el desarrollo de la TV de pago.

PENETRACIÓN “TV PAGA”, TOTAL INDIVIDUOS, LATINOAMÉRICA (%)



Fuente: Datos relevados por IBOPE en el Establishment Survey. Los años 2013, 2014 y 2015 corresponden a estimados LAMAC.

### El futuro de la televisión de pago

En el último lustro, la televisión de pago no solo se ha consolidado en América latina sino que ha dado un salto cualitativo ya que por primera vez en la historia, en 2012, más de la mitad de los hogares de la región contaba con televisión de pago, como se puede observar en este cuadro.



“Los próximos años para la TV de pago se caracterizarán por la consolidación en toda la región latinoamericana”

A medio plazo la televisión de pago tendrá dos características: primero, un fuerte desarrollo y, en segundo lugar, una creciente concentración.

- **Fuerte desarrollo**

La televisión vivirá en los próximos cinco años una interesante evolución. La Televisión Digital Terrestre y la llegada de la TV por Internet diversificarán la oferta y obligarán a las operadoras de televisión de pago a redefinir sus modelos de negocio.

Sin embargo, a pesar de que habrá una progresiva evolución de la oferta televisiva, todo indica que la TV de pago seguirá vigente e incluso en crecimiento. Esto lo corrobora la consultora Dataxis, empre-

sa especializada en Inteligencia de Mercado en TV en América latina.

Los próximos años para la TV de pago se caracterizarán por la consolidación en toda la región latinoamericana en donde la gran mayoría de países alcanzarán tasas de penetración superiores al 70%. Según el análisis de Dataxis, los 7 mercados de TV de pago más importantes de América latina totalizarán más de 67 millones de clientes en 2016.

Este estudio de Dataxis afirma que para 2016 Brasil, México y Colombia serán los países líderes y a medio plazo, esos más Argentina, serán los cuatro mayores mercados de televisión de pago por volumen de clientes reuniendo casi el 90% de los abonados.

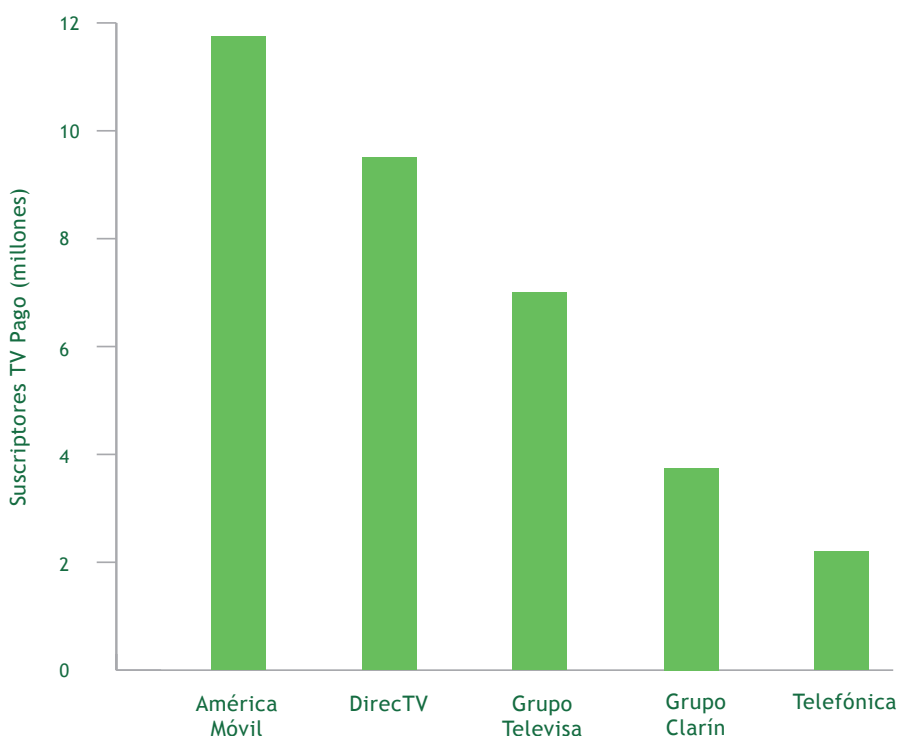
- **Creciente concentración**

Dataxis señala asimismo que entre 2006 y 2010 se registró una fuerte concentración del negocio. Los 10 principales Grupos de TV de pago en la región reunían en 2010 el 73,7% de los suscriptores, 10,5 puntos más que en 2006.

A su vez, los dos Grupos con las mayores tasas de crecimiento en ese período fueron DirecTV y América Móvil, número uno y dos respectivamente.

DirecTV venía siendo el líder de este segmento desde el año 2007, apoyado en sus principales mercados: Argentina,

TOP 5 LATINOAMÉRICA TV PAGO - OPERADORES TV, H1 2012



“El principal reto a escala latinoamericana va a ser el ‘apagón analógico’ ”

Brasil, Colombia, Venezuela, Chile y Perú. Sin embargo, el magnate mexicano Carlos Slim, se ha convertido en el principal proveedor de televisión de pago en América Latina, y con servicios de “triple play” tomó ventaja en 2010 en países como Chile, Ecuador y Perú, a excepción de Argentina y México. El grupo mexicano, América Móvil, ha sobrepasado al holding estadounidense DirecTV como el principal proveedor de servicios de televisión por suscripción.

## 6. CONCLUSIONES

Los próximos años van a ser testigos de **grandes cambios en el panorama audiovisual latinoamericano**. Al menos van a ocurrir esos cambios en una doble dirección que, aunque parezca contradictoria, al final son dinámicas paralelas.

Por un lado, **el proceso de concentración se incrementará** pues las grandes megacorporaciones llevan ya mucho tiempo en esa tendencia y en la región se han formado potentes grupos comunicacionales que hegemonizan el mercado de la televisión en abierto y de pago.

Por otro lado, **los avances tecnológicos en materia de comunicación van a incrementar aún más la diversificación** y fragmentación de las audiencias por el acceso a la información a través de la televisión de pago y, sobre todo, la televisión por internet por no hablar de los canales locales comunitarios y los pertenecientes a las minorías étnicas y sociales.

En concreto, se destacan en ese medio plazo dos “transformaciones revolucionarias” en el campo audiovisual: “el apagón analógico” (y la consiguiente implantación de la TDT) y el desarrollo de la tecnología “multiplay”.

**El principal reto a escala latinoamericana va a ser el “apagón analógico”** que acumula cierto retraso en América latina con respecto a Europa y a los Estados Unidos pero que ya ha iniciado su andadura. Por ahora, en 2013, solo una ciudad en toda la región, Tijuana en México, ha dejado de emitir completamente en analógico (mayo de 2013). A finales de 2012 más de 12 millones de hogares tenían acceso en América latina a la TDT, es decir casi un 10% de los hogares con televisión en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela.

Según un estudio publicado por Dataxis, en 2016 “habrá en América Latina un número mayor de habitantes accediendo a la TDT que a la TV analógica. Además, el estudio prevé que para el año 2017 la TDT sea la principal plataforma de recepción televisiva entre los hogares que no estén suscriptos a una plataforma de pago en Brasil, Argentina y Venezuela. Entre los países que registrarán el mayor número de hogares con acceso a la TDT a finales de 2017 se encuentra en primer lugar Brasil, con alrededor del 65% del total latinoamericano. México, con el 10,3% de los hogares, ocupará la segunda posición y Argentina se posicionará como el tercer mayor mercado con el 8%”.

México deberá concluir las transmisiones analógicas como muy tarde el 31 de diciembre del 2015, lo mismo que Uruguay y la República Dominicana. Brasil, Paraguay y Colombia lo harían en el 2016; en 2017, Costa Rica, Panamá y Chile; El Salvador y Ecuador, en 2018; en 2019, Argentina y Colombia; en 2020, Perú, Bolivia y Venezuela; Honduras, en 2021 y Perú en 2014.

La TDT supondrá un cambio cualitativo y cuantitativo no solo para la televisión, sino también para la radio y para múltiples sistemas de comunicación:

- La televisión analógica representa una utilización ineficiente del espectro ya que satura el número de canales disponibles en un país. Al usar la TDT una menor cantidad de espectro radioeléctrico se hace realidad la posibilidad de que existan más canales.
- Las señales digitales permiten una mejor calidad del audio y video en alta definición.

Por otro lado, América latina en el tema de la TDT ha vuelto a demostrar la heterogeneidad que le caracteriza y no ha optado por un único y homogéneo sistema TDT, sino que se han repartido en torno a tres alternativas.

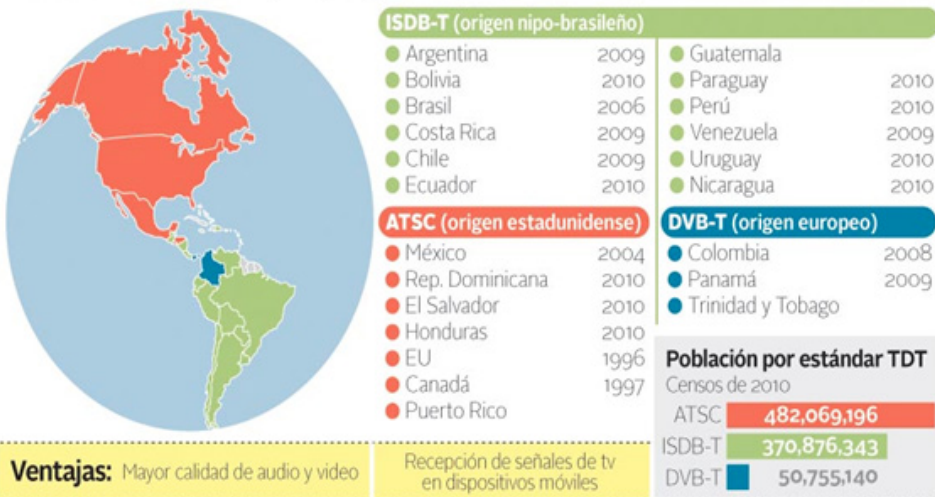
La norma de Televisión Digital Terrestre japonesa (ISDB) fue adoptada por el gobierno brasileño allá por 2006 lo cual arrastró al resto de países de Mercosur (Argentina, Paraguay y Uruguay) frente a los otros estándares como el europeo (DVB) y el estadounidense (ATSC) que tuvo especial seguimiento en los países más vinculados a EEUU (México, Centroamérica -salvo Guatemala y Nicaragua- y el Caribe):

Esta heterogeneidad, más allá de evidenciar las peculiaridades latinoamericanas, va a provocar serios problemas a la hora de intentar, en un futuro, aprovechar sinergias comunicacionales en la región o propiciar la integración cultural, educativa y televisiva, debido a la falta de compatibilidad de los sistemas, aumentando el aislamiento entre los diferentes países y las dos grandes zonas de la región (Norte y Sudamérica).

Fuente: diario Milenio

## TELEVISIÓN DIGITAL EN AMÉRICA

► La TDT (Televisión Digital Terrestre) es la transmisión y recepción de imágenes en movimiento y el sonido asociado a través de señales digitales (código binario) mediante una red de estaciones repetidoras terrestres.



**Ventajas:** Mayor calidad de audio y video

Recepción de señales de tv en dispositivos móviles

### Noticias relevantes

<b>Argentina:</b> Un millón de decodificadores entregados; se ofrecen 10 mil celulares con televisión abierta.	<b>Colombia:</b> 40 por ciento de cobertura de TDT.	<b>Guatemala:</b> El primero de junio de 2013 se adopta el estándar ISDB-T.	<b>Perú:</b> En 2010 se aprueba el Plan Maestro para TDT.
<b>Bolivia:</b> En mayo de 2012 se inician transmisiones digitales Bolivia TV.	<b>Costa Rica:</b> En 2010 adopta el estándar ISDB-T.	<b>México:</b> Se entregan más de 192 mil decodificadores y se suspende apagón analógico en Tijuana.	<b>Rep. Dominicana:</b> En 2010 adopta el estándar ATSC.
<b>Brasil:</b> 448 ciudades cubiertas en septiembre de 2012.	<b>Chile:</b> Se discute en el Congreso la ley de TDT.	<b>Panamá:</b> En 2009 se publica Ley de TDT.	<b>Venezuela:</b> En 2012 adquiere 13 estaciones digitales terrestres y 300 mil decodificadores.
	<b>Ecuador:</b> En octubre de 2012 se publica el Plan Maestro de Televisión Digital.		<b>Uruguay:</b> En 2012 se emite decreto para regularizar la TDT.

Fuente: Mediatecom Policy & Law | Gráfico: Luis M. Morales Campero

**El otro reto a escala latinoamericana que va a cambiar la forma de entender la comunicación en general y la televisión en particular es el triple play** (la provisión de servicios combinados de voz, Internet, televisión en entornos fijos y móviles y conectividad inalámbrica de tipo Wi-Fi).

Lo lógico es que América latina transite en breve por el mismo camino que Europa, donde el triple play fijo ha tocado techo y se expande en el ámbito de la telefonía móvil con la creación de contenidos orientados a ese tipo de soporte. La televisión por Internet (IPTV) tiene la capacidad de ofrecer contenidos de video y televisión multicanal, con una calidad de imagen similar a los DVD.

A medio plazo, el mundo de la televisión en América latina va a vivir una transformación muy profunda: la del desarrollo y competencia entre la televisión digital y satelital y

el multiplay el cual se diversificará los soportes a través de los cuáles se podrán ver los contenidos televisivos (el triple play con servicios de TV de pago, telefonía e Internet) para el ordenador, la tableta o el Smartphone. El usuario ganará con esa diversificación de las ofertas y con precios más asequibles aunque no siempre encontrará mejor calidad y servicio.

La TDT ofrece más canales, con una mejor calidad de imagen y de forma gratuita, pero su desarrollo llega justo en un momento en el que aparecen otras tecnologías que ofrecen más prestaciones, en especial la televisión por internet que encarna una alternativa signada por televisión a la carta y video bajo demanda que permiten la transmisión de contenidos en forma digital.

De ese duelo entre la TDT y el multiplay saldrá el nuevo mapa de la audiovisual latinoamericano.

# LLORENTE & CUENCA

CONSULTORES DE COMUNICACIÓN

## Consultoría de Comunicación líder en España, Portugal y América Latina

LLORENTE & CUENCA es la primera consultoría de comunicación en España, Portugal y América Latina. Cuenta con **catorce socios** y **más de 300 profesionales** que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla hispana y portuguesa.

Actualmente, tiene oficinas propias en **Argentina, Brasil, Colombia, China, Ecuador, España, México, Panamá, Perú, Portugal** y **República Dominicana**. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en **Estados Unidos, Chile, Bolivia, Uruguay** y **Venezuela**.

Su desarrollo internacional ha llevado a LLORENTE & CUENCA a convertirse en 2011 y 2010 en **una de las cincuenta compañías de comunicación más importantes del mundo**, según el Ranking anual elaborado por *The Holmes Report*. En 2013, ocupa el puesto 51 del Ranking, ascendiendo una posición respecto a 2012.

## Organización

### DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente  
Socio Fundador y Presidente  
jallorente@llorenteycuenca.com

Enrique González  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero  
Director Corporativo de Reputación e Innovación  
jcachinero@llorenteycuenca.com

### IBERIA

Arturo Pinedo  
Socio y Director General  
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo  
Socio y Director General  
acorujo@llorenteycuenca.com

### Madrid

Joan Navarro  
Socio y Vicepresidente Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla  
Socio y Director Senior  
amoratalla@llorenteycuenca.com

Juan Castellero  
Director Financiero  
jcastillero@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 – planta 3  
28001 Madrid  
Tel: +34 91 563 77 22

### Barcelona

María Cura  
Socia y Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel: +34 93 217 22 17

### Lisboa

Madalena Martins  
Socia Fundadora  
madalena.martins@imago.pt

Carlos Matos  
Socio Fundador  
carlos.matos@imago.pt

Rua do Fetal, 18  
2714-504 S. Pedro de Sintra  
Tel: +351 21 923 97 00

### AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero  
Socio y CEO América Latina  
aromero@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo  
Socio y CFO América Latina  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonio Lois  
Director Regional de RR.HH.  
alois@llorenteycuenca.com

### Bogotá

María Esteve  
Directora General  
mesteve@llorenteycuenca.com

Germán Jaramillo  
Presidente Consejero  
gjaramillo@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B – of. 501  
Bogotá (Colombia)  
Tel: +57 1 7438000

### Buenos Aires

Pablo Abiad  
Director General  
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad  
Presidente Consejero para el Cono Sur  
emorad@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP  
Ciudad de Buenos Aires (Argentina)  
Tel: +54 11 5556 0700

### Lima

Luisa García  
Socia y CEO Región Andina  
lgarcia@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro. Lima (Perú)  
Tel: +51 1 2229491

### México

Alejandro Romero  
Socio y CEO América Latina  
aromero@llorenteycuenca.com

Juan Rivera  
Socio y Director General  
jrivera@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas # 22 – PH7  
05120 Bosques las Lomas (México D.F.)  
Tel: +52 55 52571084

### Panamá

Javier Rosado  
Socio y Director General  
jrosado@llorenteycuenca.com

Avda. Samuel Lewis. Edificio Omega, piso 6  
Tel: +507 206 5200

### Quito

Catherine Buelvas  
Directora General  
cbuelvas@llorenteycuenca.com

Av. 12 de Octubre 1830 y Cordero.  
Edificio World Trade Center, Torre B, piso 11  
Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador)  
Tel: +593 2 2565820

### Río de Janeiro

Juan Carlos Gozzer  
Director Ejecutivo  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 – sala 1801  
Rio de Janeiro – RJ (Brasil)  
Tel: +55 21 3797 6400

### São Paulo

José Antonio Llorente  
Socio Fundador y Presidente

Alameda Santos, 200 – Sala 210  
Cerqueira Cesar. SP 01418-000  
São Paulo (Brasil)  
Tel.: +55 11 3587 1230

### Santo Domingo

Alejandra Pellerano  
Directora General  
apellerano@llorenteycuenca.com


Avda. Abraham Lincoln  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Tel: +1 8096161975

### ASIA


#### Beijing

Sergi Torrents  
Director General  
storrents@grupo-11.com

2009 Tower A. Ocean Express  
N2 Dong san Huan Bei Road, Chaoyang District  
Beijing - China  
Tel: +86 10 5286 0338

 Web corporativa  
[www.llorenteycuenca.com](http://www.llorenteycuenca.com)

 Blog corporativo  
[www.elblogdellorenteycuenca.com](http://www.elblogdellorenteycuenca.com)


 Centro de ideas  
[www.dmasilllorenteycuenca.com](http://www.dmasilllorenteycuenca.com)

 LinkedIn  
[www.linkedin.com/company/llorente-fa-cuenca](http://www.linkedin.com/company/llorente-fa-cuenca)

 Twitter  
<http://twitter.com/llorenteycuenca>

 Facebook  
[www.facebook.com/llorenteycuenca](http://www.facebook.com/llorenteycuenca)

 YouTube  
[www.youtube.com/LLORENTEYCUENCA](http://www.youtube.com/LLORENTEYCUENCA)

 Slideshare  
[www.slideshare.net/LLORENTEYCUENCA](http://www.slideshare.net/LLORENTEYCUENCA)



d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.

[www.dmasillorenteycuenca.com](http://www.dmasillorenteycuenca.com)

**d+i** LLORENTE & CUENCA