



RELATÓRIO ESPECIAL

**Panorama audiovisual
na América Latina**
Concentração e
renovação tecnológica

Madri, julho 2013

d+i LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUÇÃO
 2. O CRESCENTE PROCESSO DE CONCENTRAÇÃO E GLOBALIZAÇÃO
 3. A FORTE PENETRAÇÃO SOCIAL DOS MEIOS AUDIOVISUAIS
 4. O AUMENTO DA INTERVENÇÃO DO ESTADO EM SEU PAPEL DE LEGISLADOR E DE AGENTE DE COMUNICAÇÃO ATRAVÉS DOS CANAIS PÚBLICOS
 5. A DIVERSIFICAÇÃO DE PLATAFORMAS VISANDO O FUTURO: TELEVISÃO ABERTA, PAGA E DIGITAL, E A CONSEQUENTE FRAGMENTAÇÃO DE AUDIÊNCIAS
 6. CONCLUSÕES
- LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUÇÃO

O panorama audiovisual é complexo e em mudança na América Latina, sobretudo desde o começo do novo século. Esse perfil se deve às mudanças de cunho técnico e empresarial, por um lado, e as transformações de caráter político, por outro, que ocorrem na região.

Neste informe será feito um retrato do meio televisivo na região destacando as principais características que moldam o modelo e os objetivos que ela enfrenta em relação ao futuro. Um futuro que estará marcado pelas seguintes características:

- O crescente processo de concentração e globalização
- A forte penetração social dos meios audiovisuais
- O aumento da intervenção do Estado em seu papel de legislador e de agente de comunicação através dos canais públicos
- A diversificação de plataformas frente ao futuro: televisão aberta, paga e digital, e a consequente fragmentação de audiências

Esses quatro pontos permitem constatar que, na região, como o que ocorre em escala mundial, surgiu uma série de megacorporações que predominam —e em alguns casos hegemonomizam— o mundo audiovisual (**concentração**), um mundo de grande influência social, pois mais de 90% da população tem acesso a, pelo menos, uma televisão (**penetração**). Enquanto isso, as mudanças tecnológicas **diversificaram a oferta e fragmentaram as audiências**.

Essa situação fez com que diversos governos, desde alguns alinhados com a centro-direita, como o de Peña Nieto no México, outros vinculados ao “socialismo do século XXI”, como o de Rafael Correa, e outros claramente populistas de esquerda, como o de Cristina Kirchner, estejam tentando, de formas muito diferentes, exercer maior controle sobre os meios em geral e os audiovisuais em particular (**intervencionismo estatal**).

“Os meios públicos não conseguiram ocupar, até agora, um lugar central dentro do espectro midiático”

2.0 CRESCENTE PROCESSO DE CONCENTRAÇÃO E GLOBALIZAÇÃO

A estrutura televisiva na América Latina é determinada por três dinâmicas claramente diferenciadas:

- o alto nível de concentração do setor midiático
- sua alta centralização: referente à produção de conteúdos nos principais centros urbanos, relegando assim às demais regiões do interior de cada país ficar no rol de consumidores de conteúdos produzidos por outros.
- a televisão se desenvolveu historicamente na região como um projeto fundamentalmente comercial, e os meios públicos não conseguiram ocupar, até agora, um lugar central dentro do espectro midiático.

Essa concentração midiática na América Latina (em geral os quatro primeiros canais ultrapassam 80% da audiência e faturamento) não é um fenômeno recente, mas remonta ao mesmo nascimento televisivo na América Latina. O que é inédito é o grau de integração (horizontal, vertical e multimidiática) e concentração da atual indústria televisiva: os donos dos meios são donos, além de companhias de telefonia fixa, móvel e transmissão de dados. Seu negócio não se limita só à televisão, mas inclui rádios, jornais (tanto tradicionais como gratuitos como populares e esportivos).

Esse processo é acompanhado por **estruturas empresariais mais modernas** (menos vinculadas a interesses familiares como antes) que estabeleceram **alianças no calor da globalização com fortes grupos transnacionais**, convertendo-se elas mesmas, em alguns casos, em empresas multilaterais.

Trata-se, além disso, de **uma concentração não apenas econômica, mas também geográfica**, ligada aos grandes centros urbanos, na maioria dos casos as capitais dos diversos países.

Como diz o professor Bernardo Diaz Nosty, fundador e primeiro presidente da Associação para a Pesquisa em Comunicação e diretor da Cátedra UNESCO de Comunicação da Universidade de Málaga, “a convergência tecnológica e a lógica corporativa contemporânea se fundem para propiciar a concentração midiática. As mensagens digitalizadas viajam mais rápido, mais longe e a menos custos que antes. As empresas que já dispõem de recursos comunicacionais estão em melhores condições (diferente, por exemplo, de novos grupos de produtores de audiovisuais) para difundir os conteúdos que elaboram”.

A tendência à concentração provocou o **aparecimento de grupos gigantescos** de comunicação, como Televisa no México, O Globo no Brasil, Cisneros na Venezuela e Clarín na Argentina.

“Esses grupos, como afirma Rosalba Mancinas Chávez, jornalista e professora na Universidade

“Essa concentração não exclui a aparição, sobretudo ultimamente, de meios regionais e comunitários que impulsionaram a escassa diversificação”

de Sevilla (Espanha), se caracterizam por estarem ligados a redes financeiras e tecnológicas (telecomunicações). Além disso, têm se fundido progressivamente (esta dinâmica continuará no futuro) e formam alianças ou acordos conjunturais para ações concretas e para a compra/ venda de produtos”.

Essa concentração não exclui a aparição, sobretudo ultimamente, de meios regionais e comunitários que impulsionaram a escassa diversificação. Porém, ainda que seu raio de ação seja menor e sua capacidade econômica não muito grande, sua influência pode chegar a ser fundamental para a mobilização de grupos locais.

Os tipos de concentração variam de um país a outro:

- Há sistemas televisivos altamente concentrados em **uma operadora** (como no **Brasil** com as Organizações Globo)
- Ou em **duopólios**, como no **México** (com Televisa e Azteca TV), Venezuela até 2007 (Grupo Cisneros (Venevisión) e Grupo 1BC) e na Colômbia (Caracol e RCN).

Em concreto, a estrutura do setor audiovisual mexicano se caracteriza pelo histórico “duopólio” de dois grandes grupos midiáticos, a Televisa, propriedade da família Azcárraga, e TV Azteca, sob controle da família Salinas. Os sinais dessas duas grandes corporações concentram

quase 97% dos telespectadores de todo o país, o que lhes outorga um importante poder midiático, econômico e político.

Na Colômbia, o setor audiovisual se caracteriza também pelo duopólio exercido por dois grandes grupos midiáticos com um elevado nível de concentração nos meios de comunicação: Grupo Santo Domingo (Caracol) y Organización Ardila Lülle (RCN). Ambos os grupos possuem alianças com outros conglomerados internacionais e são possuidores de canais de televisão aberta e a cabo, produtoras, editoras, rádios, jornais, portais de internet, etc. Os dois canais privados de âmbito nacional acumulam, segundo o IBOPE, mais de 50% da parcela de audiência na Colômbia, RCN (26,9%) e Caracol (25,2%), enquanto os canais públicos não passam em nenhum caso de 1%.

- No resto da região, na maioria dos países, três ou quatro canais têm especial preponderância. O nível de concentração no setor audiovisual **no Peru** é muito elevado, já que só **três canais** de televisão nacionais privados dispõem de 50% do total da audiência televisiva. Segundo dados do IBOPE, a América Televisión tem 21,3% (Grupo Plural TV, dominado pelo Grupo El Comercio), a ATV tem 13,3% (Grupo ATV, controlado pelo mexicano-americano Ángel González) e a Frecuencia

“Se algo une todas as classes sociais na América Latina é que em cada casa ou apartamento há, pelo menos, um televisor”

Latina conta com 13,2% (Administrada por Baruch Ivcher).

Na Argentina, as emissoras Canal 11, Telefé, Canal 13, Canal 9 y Canal 2 agrupam mais de 90% da audiência, mas apenas três grupos empresariais, Grupo Clarín, Telefónica e Grupo UNO, controlam quase 50% do total de sinais abertos. Na Bolívia, quatro canais (UNITEL, Red Uno, ATB y Bolivisión), desde os anos 90, têm 90% da audiência, embora recentemente a rede PAT tenha crescido.

Ao contrário desses países, **no Equador o setor da comunicação está** composto por uma estrutura na qual o Estado é um dos maiores concentradores de meios devido ao confisco de grandes empresas, realizado em 2008 e sofrido por grupos de ex-banqueiros como no caso dos irmãos Isaías. Assim, o Estado atualmente é administrador de mais de 20 meios, além de ser prestador de serviços de Internet e televisão a cabo. Enquanto isso, o espaço para os grupos empresariais privados vem reduzindo. Por disposição constitucional, os grupos Egas ou Eljuri tiveram que vender suas empresas midiáticas por possuírem ações ou serem proprietários de empresas financeiras. Agora, restam poucas famílias com a gestão de alguns meios: grupos como Vivanco, Martínez, Alvarado, Mantilla...

3. A FORTE PENETRAÇÃO SOCIAL DOS MEDIOS AUDIOVISUAIS

Apesar das diferenças sociais e das carências em diversos setores, se algo une todas as classes sociais na América Latina é que em cada casa ou apartamento há, pelo menos, um televisor.

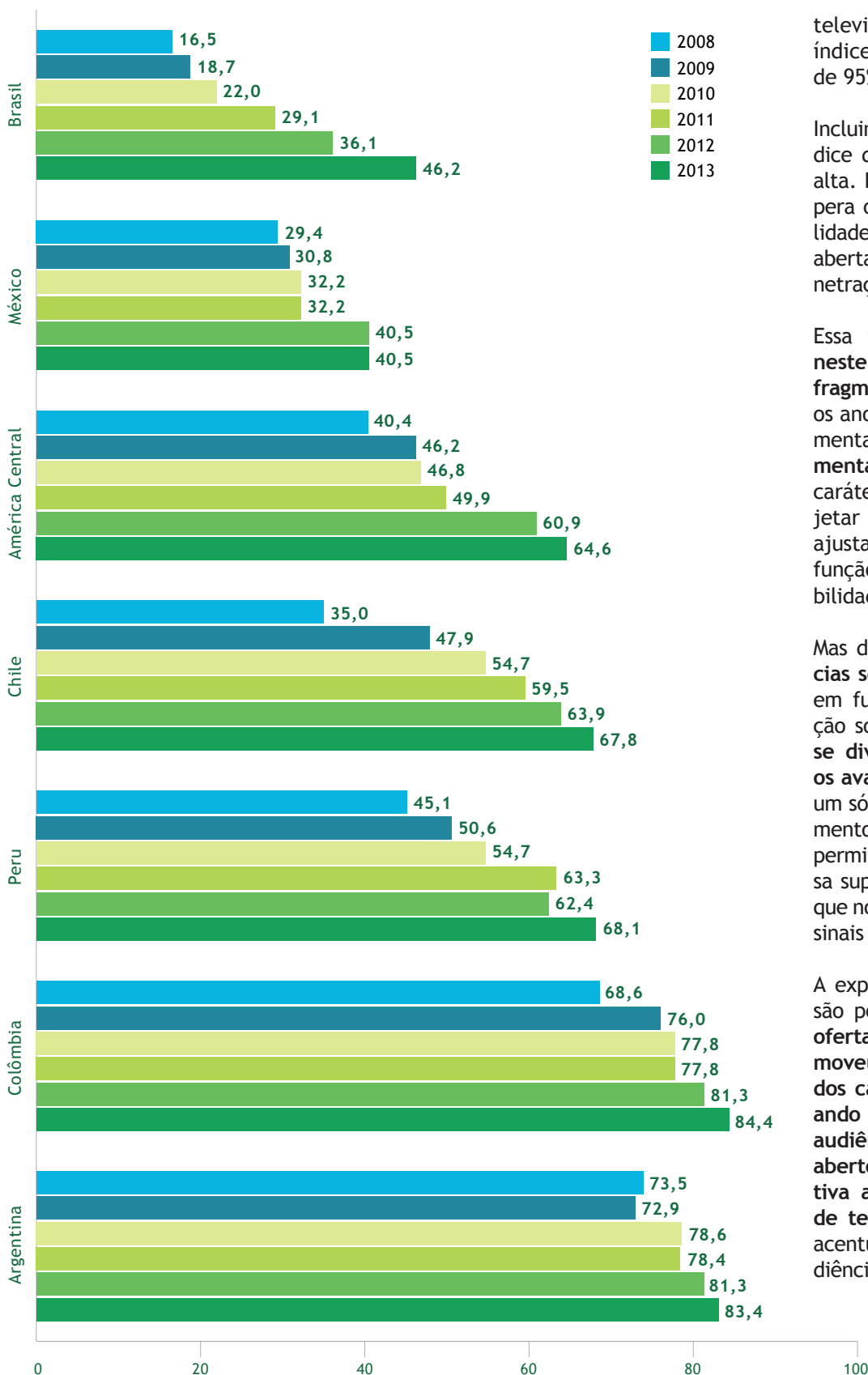
De fato, **a penetração da televisão aberta alcança níveis altíssimos em toda a região:** praticamente de 100% na Argentina.

No Brasil, a televisão é também o meio de comunicação por excelência, pois possui o índice de penetração mais alto da região desde os anos 90. Por isso, o Brasil é o principal mercado da América Latina em televisão comercial aberta, com uma cobertura de 98% dos lares, o que representa uma audiência potencial de 175 milhões de pessoas.

A televisão é o meio de comunicação mais consumido por 120 milhões de habitantes do México, 98% dos lares dispõem de televisão aberta e pouco mais de 32% de TV paga. O mesmo acontece na Colômbia, onde a televisão é o meio de comunicação mais consumido por 47 milhões de habitantes, sendo seu índice de penetração de 94,4%.

Da mesma forma, a televisão no Peru é a tecnologia da informação e comunicação mais extensa em todo o país. É a via de informação, entretenimento e acesso a opinião da maioria dos cerca de 30 milhões de habitantes e 99% dos lares têm um televisor em casa, cerca de 30% têm acesso a

PENETRAÇÃO “TV PAGA”- TOTAL INDIVÍDUOS POR PAÍSES (%)



televisão paga. Na Venezuela, o índice de penetração nos lares é de 95%.

Incluindo nos países com menor índice de penetração, esta é muito alta. É o caso do Equador, que supera os 90%, praticamente a totalidade recebe a transmissão da TV aberta, embora a densidade de penetração da TV paga seja de 14,5%.

Essa forte penetração é **unida, neste momento, a uma crescente fragmentação das audiências**. Até os anos 90, a característica fundamental das audiências era **sua segmentação**, o que fazia os canais de caráter comercial elaborar e projetar suas grades de programação ajustadas a faixas de audiência em função de seus hábitos e a disponibilidade de consumo.

Mas desde os anos 90, **as audiências se tornaram mais complexas** em função de idade, sexo, situação social das mesmas e a **oferta se diversificou em sintonia com os avanços tecnológicos** (para dar um só exemplo, na Bolívia o lançamento da lei de televisão digital permitirá que cada frequência possa suportar 3 canais, fazendo com que no total possam ser licitados 66 sinais digitais, contra os 22 atuais).

A expansão do sistema de televisão por assinatura **multiplicou as ofertas de programação e promoveu a especialização temática dos canais**. Assim, foi se acentuando o processo da migração das audiências dos canais comerciais abertos, que perderam significativa audiência, rumo aos canais de televisão por assinatura. Isso acentuou a fragmentação das audiências, pois se passou dos mui-

“A avalanche de novos canais, e seu acesso cada vez mais fácil e barato, desemboca em uma fragmentação da audiência”

to reduzidos canais abertos, antes hegemônicos, aos extremamente diversificados canais pagos.

Essa fragmentação se percebe nos índices de audiência. Na Argentina, o share de audiência de TV de pagamento subiu para 50% do total da população durante o primeiro trimestre de 2013, o que representa um recorde histórico no consumo deste meio. No Chile, o share de participação de audiência da televisão paga cresceu nos últimos cinco anos, passando de 40% em 2008 para 45% em 2013. Na Colômbia, com uma porcentagem de 43,5%, o share de audiência da televisão por assinatura bateu recorde em abril de 2013.

Essa realidade, que já está presente nesses países da América Latina, é incipiente, mas significativa em outros como o México, onde a Televisa continua sendo preponderante nas audiências, embora venha perdendo audiência. A Televisa tem 43,4% de participação de audiência, seguida já pela televisão por assinatura, com 27,4%, e a TV Azteca, que ficou relegada ao terceiro lugar, com 19,5% do mercado.

Essa fragmentação está chegando ao México pelas mãos da TV por assinatura, que nos últimos três anos cresceu em 53% sua participação na audiência de TV: de acordo com o estudo anual elaborado por Nielsen-Ibope, a televisão por assinatura em conjunto (em torno de 90 canais) superou em audiência a TV Azteca, segunda maior rede de televisão aberta do México.

O mesmo, inclusive de forma mais acentuada, acontece no Brasil.

Em 1993, a Rede Globo tinha 56-59% da audiência, e atualmente chega a 37%.

A avalanche de novos canais, e seu acesso cada vez mais fácil e barato, desemboca em **uma fragmentação da audiência, cada vez menos concentrada e mais repartida, com indicadores de rating que com dificuldade alcançam dois dígitos.**

Estes dados se confirmam com o índice de audiências de países como a Argentina, onde a **Telefe** chegou em 2012 a 11,2 pontos de audiência, 1,7 acima de seu principal concorrente, o Canal 13, que ficou com 9,5. Estes números da **Telefe** se devem ao grande sucesso da série “**Graduados**”, junto com “**Dulce amor**”. O terceiro do ano foi o Canal 9, com 4,7 pontos. A **América** ficou em quarto, com 4,3 pontos, e o **Canal 7**, com 2,7 pontos de média.

No Chile, como na Argentina, ocorrem estes fenômenos de fragmentação das audiências e ratings de televisão que mal chegam a dois dígitos. **O Canal 13 foi o que teve maior audiência durante 2012**, com média de 8,9 pontos de rating graças a sucessos como a série “**Solteira otra vez**” e o reality show “**Mundos opuestos**”. Após eles, veio a **TVN**, com 7,7 pontos de média, e em terceiro lugar ficou a **Chilevisión**, com 7,1. O quarto lugar foi ocupado pela **Mega**, com 6,6.

No Peru, a luta pela audiência envolve **América, ATV, Frecuencia Latina e Panamericana**, e na Colômbia, segundo o IBOPE, a rede **Caracol** superou em 2012 em share

“O esporte, em geral
—e o futebol, em
particular—, é um
dos produtos estrela
na região”

a “RCN”, que só duas vezes desde 1998 ficou acima de sua rival. A Caracol caiu de 36% para 28%, enquanto a “RCN” se mantém em 27%, após ter dado picos em 2006 de 35%. A Caracol Televisión baseou seu sucesso em 2012 com produções como “Escobar”, “El Patrón del Mal”, “Rafael Orozco”, “El Ídolo” e o reality “La Voz Colômbia”. No Brasil, a TV Globo domina os primeiros dez lugares do ranking, com a novela Avenida Brasil na liderança, com média de 19,5 pontos de rating, seguida pelo Jornal Nacional (14,5 pontos) e pelo Big Brother Brasil (13,5 pontos).

Em 2012, os dez programas mais vistos da televisão venezuelana foram transmitidos pela Venevisión (Grupo Cisneros), segundo um estudo da AGB Nielsen e teve média de 46% de share nacional. O canal Telegen (Televisión de Venezuela) registrou 31% de audiência, atrás da Venevisión, enquanto a “VTV” teve 11%, e a Globovisión, 8%. No México, o predomínio de Televisa quase não é tocado pela Asteca TV: a Televisa tem 43,4% de participação de audiência, seguida pela TV por assinatura, com 27,4%, e TV Azteca, que ficou relegada ao terceiro lugar com 19,5% do mercado.

Quanto aos gostos das audiências, é preciso destacar que os espaços mais vistos, os mais populares, continuam sendo os que tradicionalmente o foram:

- **O futebol:** o esporte, em geral —e o futebol, em particular—, é um dos produtos estrela na região, pois, de fato, só as telenovelas têm a capacidade de derrotar a transmissão de

partidas das ligas nacionais, as internacionais (espanhola e inglesa, especialmente, e a Liga dos Campeões da Europa), torneios regionais como a Taça Libertadores ou entre nações, como a Copa do Mundo de futebol, a Copa das Confederações, a Eurocopa ou a Copa América.

No Chile, por exemplo, as duas transmissões mais vistas no primeiro trimestre de 2013 foram a partida entre Peru e Chile, que lidera a lista com 41,8 pontos, no dia 22 de março, seguida (com 41,5) pelo duelo entre Chile e Uruguai, em 26 de março.

O futebol se transformou em um negócio televisivo, e as receitas pelos direitos de televisão das ligas de futebol mais importantes da América Latina aumentaram 56% em 2012, superando US\$ 1 bilhão. Segundo relatório da empresa de consultoria Dataxis, os direitos de televisão para os jogos de futebol de primeira divisão em Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru geraram US\$ 1,07 bilhão. Quatro países —Brasil, Argentina, Chile e México— foram responsáveis por mais de 90% do número de 2012, e os direitos sobre o Campeonato Brasileiro tiveram um valor de US\$ 610 milhões, quase 57% do total.

As transmissões esportivas não só são um negócio, para os clubes de futebol e para os canais, mas uma arma po-

“As transmissões esportivas não só são um negócio, para os clubes de futebol e para os canais, como também uma arma política”

lítica. Na Argentina, o governo de Cristina Kirchner arrebatou do Grupo Clarín, com o qual está em disputa desde 2008, os direitos de transmissão da liga local e criou “Futebol para Todos”, a fim de oferecer em sinal aberto os jogos da liga argentina. Uma medida de claro cunho popular –alguns a qualificam de populista– para dar em TV aberta o que até então era de pagamento através do programa estatal Futebol para Todos. No Equador, a situação é similar: os três maiores canais de televisão estatais compraram os direitos de transmissão do Campeonato Nacional de Futebol (TC Televisión, Gama TV e Ecuador TV).

No México, a briga é entre privados, uma “guerra” pelo futebol que existe nestes momentos entre Carlos Slim, Televisa e TV Azteca. É preciso lembrar que a América Móvil (propriedade de Slim) tem interesses em clubes como León, Pachuca e Estudiantes Tecos, enquanto a Televisa é dona do América, e a TV Azteca é dona de Morelia e Jaguares.

- **As novelas** de hoje são um fenômeno continental, que têm pouco a ver com as de antigamente. Têm melhor verba de produção, mais encenação profissional e roteiros bem armados

Além disso, encarnam uma verdadeira cultura televisiva

que transmite valores e, em muitos casos, têm um objetivo e alcance educativo. Segundo um estudo da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares de Comunicação, “a novela se transformou, ao longo de sua história, não só no produto mais rentável para a indústria audiovisual brasileira, mas também no formato mais significativo em termos culturais, uma vez que os brasileiros passaram a se reconhecer por meio dela, compartilhando referências comuns”.

Neste momento, em 2013, em cada país a transmissão das citadas novelas é o único espaço, junto com o futebol, com capacidade de chegar e superar a barreira de 30% de audiência. Os casos mais chamativos são os de “Amores verdadeiros”, na Televisa, ou “Los Rey”, na Azteca do México, “Solamente vos”, no Canal 13 da Argentina, “Solteira otra vez”, no Canal 13 do Chile, “Avenida Brasil”, na Globo, “La reina de las carretillas”, “Solamente milagros”, na América Televisión do Peru, “Tres caínes”, na “RCN” Colômbia, “Válgame Diós”, na televisão do Grupo Cisneros na Venezuela...

Como dado significativo, é preciso levar em conta que Avenida Brasil bateu o índice de audiência no país, superando a partida que reunia duas das equipes mais importantes da América do Sul, Corinthians e Boca Juniors: a

“Os anos 90 se caracterizaram pelo crescente processo de liberalização, desregulação e abertura ao exterior da economia e também no meio audiovisual”

novela obteve 49 pontos, um a mais que o jogo.

- **Realities, concursos e talkshows** como “El Programa de Susana Giménez”, na Telefe da Argentina, os realities “Combate” no Equador e “Desafío África”, na Caracol Colômbia, são depois do futebol e as novelas os espaços mais vistos.

Há exceções quanto ao predomínio futebolístico e das novelas, como “Jornalismo para todos”, do Canal 13 de Buenos Aires, um programa de jornalismo de investigação, conduzido por Jorge Lanata, que chegou a bater em audiência as transmissões futebolísticas.

“A hegemonia das telenovelas, realities e séries no horário nobre da TV aberta pode ser afetada pela fragmentação da audiência perante uma nova oferta, embora também possa ser reforçada pela via de multiplicação de ofertas “clônicas” nos futuros canais, nascidas de uma visão conservadora do negócio televisivo”, afirma Daniel Condeminas, consultor em temas de comunicação e professor da Universitat de Barcelona.

4. O AUMENTO DA INTERVENÇÃO DO ESTADO

Os anos 90 se caracterizaram pelo crescente processo de liberalização, desregulação e abertura ao exterior da economia e também

no meio audiovisual, que facilitou a diversificação multimídia, a internacionalização e a globalização que tiraram dessas empresas sua original fisionomia “caseira”, vinculada a grandes famílias sem ligações externas.

Efetivamente, como afirma Guillermo Mastrini (professor argentino da Universidade de Buenos Aires, especializado em concentração de meios de comunicação), uma das “características fundamentais dos meios latino-americanos, desde seu surgimento e até os anos 80, é que sua propriedade e gestão estavam em mãos de grupos empresariais de caráter familiar, que pouco a pouco foram se expandindo e deram lugar aos gigantes conglomerados que controlam e concentram a propriedade destes meios na região, também em nossos dias, embora já na dinâmica marcada pela globalização e as alianças empresariais internacionais. Essas potentes empresas familiares cresceram à sombra do poder político, em uma relação da qual ambas as partes se beneficiavam”.

Neste momento se pode observar duas tendências de alcance regional e de caráter político no que se refere às relações entre o Estado e os meios audiovisuais:

Crescente intervencionismo estatal

Na última meia década, vários governos da região impulsionaram mudanças na política a respeito dos meios de comunicação. Aumentou o grau de inter-

“Aumentou o grau de intervenção do Estado, que passou a regular os níveis de concentração de propriedade”

venção do Estado, que passou a regular os níveis de concentração da propriedade.

Na Venezuela, a indústria audiovisual era tradicionalmente dominada por dois grandes grupos midiáticos privados, Grupo Cisneros (Venevisión) e Grupo 1BC, também chamado de Grupo Phelps (“RCTV”-Rádio Caracas de Televisão). Esta estrutura mudou por causa da consolidação do chavismo no país, entre 2002 e 2004, a partir da qual surgiram novos canais de titularidade estatal (Vive e Telesur). Além disso, essa estrutura se viu claramente modificada no ano de 2007 com a não renovação da licença da “RCTV” e sua substituição pela pública “TVes”. E, em maio de 2013, houve a venda do canal Globovisión, de propriedade da família Zuloaga, durante anos a única rede aberta à oposição, o que provocou a incerteza em relação a sua nova linha editorial, que espera-se que será agora próxima ao governo.

Além do caso venezuelano, em 2008, no Equador, o governo apreendeu relevantes meios de comunicação do país, entre eles dois grandes canais de televisão, Gama Tv e TC Televisión, ao Grupo Isaías. Adicionalmente, criou alguns chamados meios públicos, como a Ecuador TV e os jornais El Ciudadano e PP o verdadero. A isso se soma a recente aprovação da Lei de Comunicação, que exige a distribuição de 100% do espaço radioelétrico em partes iguais para meios públicos, privados e comunitários.

Na Argentina, foi aprovada em 2009, a Lei 26.522 de Serviços de Comunicação Audiovisual, que estabelece as pautas que regem o funcionamento dos meios de rádio e televisão e cria um órgão administrativo regulador, a Autoridade Federal de Serviços de Comunicação Audiovisual. Além disso, procura barrar a expansão do Grupo Clarín, já que limita a quantidade de sinais de cabo e as práticas de concentração empresarial.

Estes governos buscam dois objetivos com este tipo de medidas:

- **Criar novos marcos regulatórios.**

Os governos da região se encontram em uma dinâmica de impulsionar grandes mudanças em matéria legislativa sobre o tema comunicacional, como já fizeram Argentina em 2009 e Equador em 2013.

Nessa linha, a Assembleia Nacional do Equador acaba de aprovar por grande maioria, uma polêmica norma de comunicação que regula os meios e que foi qualificada pela oposição como “lei mordada”. A norma estabelece, entre outros aspectos, uma nova divisão de frequências que reduz substancialmente o espaço do setor privado. No entanto, o aspecto que mais foi denunciado pela imprensa é a criação de dois órgãos: a Superintendência de Informação e Comunicação e o Conselho de Regulação de Meios.

“EEm outros países, o Estado se transformou nos últimos cinco anos também em um ator midiático, criando seus próprios canais”

O primeiro se encarregará da “vigilância, auditoria, intervenção e controle” e poderá aplicar sanções econômicas e administrativas aos meios. Por sua vez, o Conselho de Regulação de Meios terá atribuições em diversos âmbitos, como a concessão de frequências. A lei também inclui a figura do “linchamento midiático”, que ocorre por meio da publicação reiterada de informações a fim de “desprestigiar ou reduzir” a credibilidade pública de pessoas físicas ou jurídicas.

- **Dotar os governos dos mecanismos suficientes para atuar como grande operador comunicacional.**

Na América Latina não existe um modelo único de televisão pública. A de Cuba ocupa uma posição de monopólio, típica de um Estado totalitário, e na Venezuela os meios públicos se encontram altamente politizados a favor do governo. No México, os canais públicos nacionais têm como missão exclusiva a de produzir conteúdos culturais, e na Colômbia as emissoras regionais (8 no total) contam com uma ampla programação de interesse público.

Além disso, em outros países, o Estado se transformou nos últimos cinco anos também em um ator midiático criando seus próprios canais que não só se transformaram em alto-falantes das políticas públicas mas tam-

bém em concorrentes dos meios privados. Estes novos meios estatais, nos casos de Argentina, Bolívia, Equador e Venezuela, buscam abertamente disputar com os grupos privados a conquista pelas audiências.

Venezuela e Equador são dois exemplos paradigmáticos. Até o ano 2004, a Venezolana de Televisión (“VTV”) era a única operadora de televisão de titularidade pública. Agora, em 2013, passou para 7: há ainda “TVes”, Vive, ANTV, Ávila TV e Telesur, esta com 2 sinais.

Esta insistência nas televisões públicas (por exemplo, em 2007 no Equador o governo de Rafael Correa criou o canal público de televisão Ecuador TV) vem mudar uma dinâmica histórica na região de pouco desenvolvimento das TVs estatais frente a uma preponderância dos canais privados e comerciais. Vale notar que no Equador a concorrência entre canais públicos e privados é inverossímil, já que os meios estatais são financiados pelo fisco, ou seja, não competem em termos de publicidade porque não precisam dessas receitas.

Fenômeno diferente é o que está acontecendo no México. Existem emissoras federais tradicionais, como Canal 11, Canal 22 e TV UNAM, algumas caracterizadas pela boa qualidade e excelente conteúdo da programação, como a primeira, que inclusive recebeu prêmios internacionais. Além des-

“Frente à corrente encarnada nos governos do ‘socialismo do século XXI’ ou do populismo de esquerdas que buscam maior intervencionismo no âmbito dos meios, se alça a alternativa mais ‘liberal’ ”

ses canais, há somente os vinculados aos governos estaduais e municipais, como Canal 13 de Iucatã ou Telemax de Sonora.

Na década de 80 se desenvolveram, por iniciativa dos governos estaduais ou municipais, diversos sistemas de televisão regional. Até 2003, havia 27 sistemas estaduais de meios audiovisuais que se constituíram como um espaço para dar relevo à cultura regional. Agora, como diz Raúl Trejo Delabarre, pesquisador no Instituto de Pesquisas Sociais da UNAM (México), “em 28 dos 32 estados do país há TVs controladas pelos governos locais. Entre todas, concentram 253 frequências. No entanto, muitas delas transmitem com pouca potência e não cobrem todo o território dos estados onde funcionam. Por outro lado, as emissoras privadas costumam ter alcance mais amplo. Por exemplo em Oaxaca, um dos estados mais pobres do país, a televisão do governo regional tem 52 canais. Em Huajuapán de León, a repetidora dessa rede estadual transmite com 700 watts, enquanto a repetidora de uma das cadeias da Televisa o faz com 36 mil watts”.

Aposta na liberalização e a abertura

Frente à corrente encarnada nos governos do “socialismo do século XXI” ou do populismo de esquerda que buscam maior intervencionismo no âmbito dos meios, ganha força a alternativa mais “liberal”, que no México tem um exemplo claro no governo de Enrique Peña Nieto.

O projeto de lei apresentado ao congresso e pactuado com a oposição no marco do Pacto pelo México, assinado por causa de sua eleição como presidente da República com o objetivo de modernizar as estruturas fundamentais do país, representa um verdadeiro marco histórico no âmbito da televisão e telefonia mexicana.

A reforma busca, pela primeira vez, a liberalização do setor de modo que melhorem os serviços, caiam os preços e aumente a concorrência nos mercados de telefonia e televisão dominados respectivamente por América Móvil, de propriedade de Carlos Slim, e Televisa, do empresário Emilio Azcárraga. Portanto, nos encontramos perante a possibilidade de uma modificação substancial do mercado televisivo mexicano, marcado até o momento pelo ferrenho duopólio Televisa - TV Azteca.

As chaves da reforma se centram na criação de duas novas redes nacionais de televisão licitando concessões do espectro eletromagnético das quais a Televisa não pode participar. Até 49% da propriedade das redes de TV poderão estar em mãos estrangeiras. E se obriga as produtoras a oferecer seus programas a todas as empresas de TV a cabo, enquanto se obriga as empresas de TV a cabo a transmitir programas de todas as produtoras. Se abre uma nova oportunidade para a população mexicana, que pela primeira vez na história pode vislumbrar uma democratização nos meios audiovisuais.

“O aumento espetacular da televisão paga é acompanhado de novas licenças de televisão aberta”

5. O FUTURO: TELEVISÃO ABERTA, PAGA E TDT

O futuro a curto prazo da televisão na região está vinculado claramente às inovações tecnológicas. A televisão por assinatura, ao fio dessas transformações técnicas e das melhoras socioeconômicas (ascensão de uma classe média com capacidade de consumo), está ganhando peso à custa da televisão aberta. Mas, ao mesmo tempo, deve enfrentar um desafio, o da Televisão Digital Terrestre, que pode pôr em risco seu “reinado” sobretudo porque o “blecaute analógico” ocorrerá ao longo desta década.

Televisão aberta e paga

Neste momento se vive uma dinâmica dupla na região: o aumento espetacular da televisão por assinatura é acompanhado por novas licenças de televisão aberta.

Assim, o governo argentino quer aumentar de 90 a 300 o número de novas licenças de TV aberta. Enquanto isso, o Conselho Reitor do Pacto pelo México fez um acordo visando a criação de dois novos canais de televisão aberta no país norte-americano e um terceiro sinal governamental operado pelo Estado.

E na Colômbia, depois que em 2012 fracassou o processo de licitação de um terceiro canal privado de TV aberta, liderado pelo grupo Planeta, ao longo de 2013 é possível que se reabra o processo para a licitação de um terceiro e até um quarto canal privado de cobertura nacional.

De forma paralela, a TV a cabo está tendo um crescimento espetacular, e na América Latina movimenta já em torno de US\$ 1,5 bilhão por ano. A média global de penetração na região gira em torno de 55%, tendo aumentado de 36% sustentadamente no último quinquênio (2008-2013). Em mercados com grande penetração e mais consolidação quanto à prática e costume de possuir TV paga nos lares, como os de Argentina e Colômbia, o crescimento da penetração foi de cerca de 15%. Em países como Brasil, Chile e México as porcentagens de crescimento da penetração entre 2008 e 2012 foram de 118% no Brasil, 83% no Chile e 38% no México, segundo dados da Latin American Multichannel Advertising Council (LAMAC).

Além disso, existem enormes perspectivas de crescimento, sobretudo nos mercados brasileiro e mexicano, que em termos brutos já têm os maiores índices de assinantes, embora em termos relativos sejam superados por outros países da região.

A razão principal deste crescimento se deve ao fato de estes dois países não são serem os que têm os maiores números de habitante da região mas também pelo crescimento da classe média. No México, de 2000 a 2010, a classe média, contabilizada em termos de lares, passou de 38,4% a 42,4% da população, informou o Instituto Nacional de Estatística e Geografia (Inegi). E no Brasil, 39,5 milhões de brasileiros chegaram à classe média, entre 2003 e 2011,

“No México e no Brasil, esperamos ver uma explosão nos próximos anos”

segundo um estudo da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Uma classe média que, com maior capacidade de consumo, pode destinar mais recursos ao lazer, onde a TV tem um papel muito importante. Estes países, além disso, são o principal campo de desenvolvimento das empresas televisivas, pois contam com um marco político (segurança jurídica) e social (classe média em expansão, uma parte dela não vulnerável) propício para crescerem de forma estável.

“Nestes países, os níveis de crescimento na penetração ultrapassaram os recordes históricos. No caso do México, no período de 2007 a 2012, a penetração passou de 29% a 41%. No Brasil, segundo números do Ibope para 8 cidades, a penetração de TV paga em 2012 foi de 36,1%, o que se traduz em um crescimento de 143% desde 2007”, afirma Gary McBride, presidente e CEO do Conselho Latino-americano de Publicidade em TV de paga.

Para McBride, “no México e no Brasil esperamos ver uma explosão nos próximos anos, e isso contribuirá para a consolidação de nosso negócio nestes países. Se analisamos o crescimento, veremos que há um fenômeno em comum: as taxas de crescimento mais aceleradas em penetração as estamos vendo nos NSE médio e baixo”.

A Colômbia, também um país com uma crescente classe média urbana, se transformou no país latino-americano com maior penetração da TV por assinatura, já que está presente em 8 de cada 10 lares colombia-

nos, segundo o Conselho Latino-americano de Publicidade em Multicanais (Lamac). A TV por assinatura na Colômbia cresceu 23% nos últimos 5 anos, chegando assim a 84,4% dos colombianos.

Em segundo lugar, também com dados do LAMAC, se encontra a Argentina, que liderava até 2012 a região com 83% de penetração em seus lares. Em terceiro está o Chile, com 60%, que entre 2012 e 2013 experimentou um crescimento de 40%. Depois estão Peru (53%) e Venezuela (50%), e a seguir México (44%) e Brasil (40%).

Outros mercados são menos potentes, mas também estão experimentando um crescimento notável.

É o caso do Equador, onde o mercado da TV paga alcançou em 31 de janeiro a casa de 650.870 assinantes, 29,9% a mais que os 500.893 do último dia de 2012. Algo similar ocorre no Uruguai, onde os assinantes de TV paga aumentam em torno de 10% ao ano.

Esta tendência crescente da televisão por assinatura se explica por várias razões:

- **Devido à concorrência entre os operadores de TV a cabo,** que permitiu um “processo de massificação” com novas ofertas e formas de pagamento mais acessíveis.
- **À melhora econômica e social da região,** plasmada nas novas classes médias emergentes com maior capacidade de consumo.

A própria indústria admite que 2012 foi um ano muito positivo em tema de distribuição por três fatores, o crescimento da classe C no Brasil, a consolidação de mercados maduros como a Argentina e o bom desenvolvimento que estão tendo mercados como Colômbia, Peru e Chile. Por todas essas razões, a região se coloca como um dos mercados mais atrativos para o desenvolvimento da TV paga.

O futuro da televisão por assinatura

Nos últimos cinco anos, a televisão por assinatura não só se consolidou na América Latina, mas deu um salto qualitativo, já que pela primeira vez na história, em 2012, mais da metade dos lares da região contava com televisão por assinatura, como se pode observar neste quadro.

A médio prazo, a televisão por assinatura terá **duas características: primeiro, um forte desenvolvimento e, em segundo lugar, uma crescente concentração:**

- **Forte desenvolvimento**

A televisão viverá nos próximos cinco anos um interessante evolução. A Televisão Digital Terrestre e a chegada da TV pela Internet diversificarão a oferta e obrigarão as operadoras de televisão por assinatura a redefinir seus modelos de negócio.

No entanto, apesar de que haverá uma progressiva evolução da oferta televisiva, tudo indica que a TV paga continuará vigente e inclusive em crescimento. Isso é corroborado pela a empresa de consultoria Dataxis, especializada em Inteligência de Mercado em TV na América Latina.

Os próximos anos para a TV paga se caracterizarão pela consolidação em toda a região latino-americana, onde a grande maioria de países alcançará taxas de entrada superiores a 70%. Segundo a análise da Dataxis, os 7 mercados de TV paga mais importantes da América Latina totalizarão mais de 67 milhões de clientes em 2016.

Este estudo da Dataxis afirma que, em 2016, Brasil, México e Colômbia serão os países líderes, e a médio prazo, esses três, mais a Argentina, serão os quatro maiores mercados de televisão por assinatura por volume

PENETRAÇÃO "TV PAGA", TOTAL INDIVÍDUOS, AMÉRICA LATINA (%)



Fonte: Dados do IBOPE em Establishment Survey. Anos de 2013, 2014 e 2015 correspondem a estimados LAMAC.

“Os próximos anos para a TV paga se caracterizarão pela consolidação em toda a região latino-americana”

de clientes, reunindo quase 90% dos assinantes.

- **Crescente concentração**

A Dataxis assinala além disso que entre 2006 e 2010 foi registrada uma forte concentração do negócio. Os 10 principais grupos de TV paga na região reuniam em 2010 73,7% dos assinantes, 10,5 pontos a mais que em 2006.

Por sua vez, os dois grupos com as maiores taxas de crescimento nesse período foram DirecTV e América Móvil, número um e dois, respectivamente.

A DirecTV vinha sendo o líder deste segmento desde 2007, apoiada em seus principais mercados: Argentina, Brasil,

Colômbia, Venezuela, Chile e Peru. No entanto, o magnata mexicano Carlos Slim se transformou no principal fornecedor de televisão por assinatura na América Latina, e com serviços de “triple play” tomou vantagem em 2010 em países como Chile, Equador e Peru, com exceção de Argentina e México. O grupo mexicano América Móvil ultrapassou a holding americana DirecTV como principal fornecedor de serviços de televisão por assinatura.

6. CONCLUSÕES

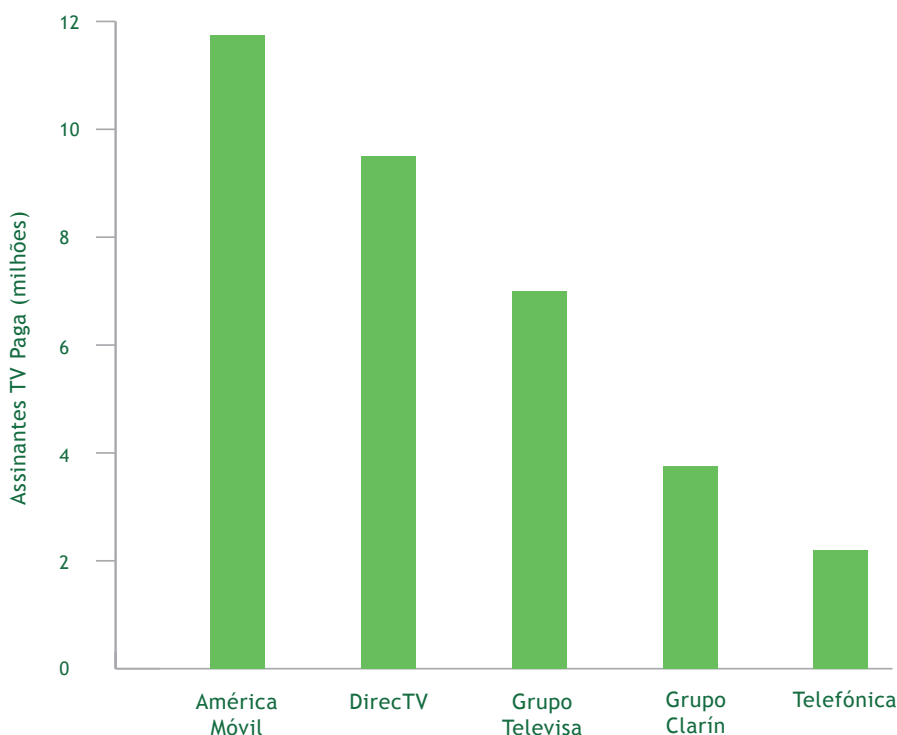
Os próximos anos vão ser testemunhas de **grandes mudanças no panorama audiovisual latino-americano**. Pelo menos essas mudanças vão ocorrer em uma dupla direção que, embora pareça contraditória, no final são dinâmicas paralelas.

Por um lado, o **processo de concentração aumentará**, pois as megacorporações já estão há muito tempo nessa tendência, e na região se formaram potentes grupos comunicacionais que hegemonizam o mercado da televisão aberta e paga.

Por outro lado, os **avanços tecnológicos em matéria de comunicação vão aumentar ainda mais a diversificação** e fragmentação das audiências pelo acesso à informação através da televisão por assinatura e, sobretudo, a televisão pela internet, para não falar dos canais locais comunitários e os pertencentes às minorias étnicas e sociais.

Concretamente, se destacam a médio prazo duas “transforma-

TOP 5 AMÉRICA LATINA TV PAGA - OPERADORES TV, H1 2012



Fonte: TeleGeography

“O principal objetivo em escala latino-americana será o ‘apagão analógico’ ”

ções revolucionárias” no campo audiovisual: “o blecaute analógico” (e a consequente implantação da TDT) e o desenvolvimento da tecnologia “multiplay”.

O principal desafio em escala latino-americana será o “blecaute analógico”, que acumula certo atraso na América Latina com relação à Europa e aos Estados Unidos, mas que já iniciou sua caminhada. Por enquanto, em 2013, só uma cidade em toda a região –Tijuana, no México– deixou de transmitir completamente em analógico (maio de 2013). No final de 2012, mais de 12 milhões de lares tinham acesso na América Latina à TV digital, ou seja, quase 10% dos lares com televisão em Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México, Peru e Venezuela.

Segundo um estudo divulgado pela Dataxis, em 2016 “haverá na América Latina um número maior de moradores com acesso à TDT que à TV analógica. Além disso, o estudo prevê que para 2017 a TDT seja a principal plataforma de recepção televisiva entre os lares que não tiverem assinatura de uma plataforma de pagamento em Brasil, Argentina e Venezuela. Entre os países que terão o maior número de lares com acesso à TDT no final de 2017, está em primeiro lugar o Brasil, com cerca de 65% do total latino-americano. O México, com 10,3% dos lares, ocupa a segunda posição, e a Argentina estará em terceiro, com 8%”.

O México deverá encerrar as transmissões analógicas no mais tardar em 31 de dezembro do 2015, assim como o Uruguai e a

República Dominicana. Brasil, Paraguai e Colômbia o farão em 2016, e no ano seguinte será a vez de Costa Rica, Panamá e Chile. El Salvador e Equador (2018), Argentina e Colômbia (2019), Peru, Bolívia e Venezuela (2020), Honduras (2021) e Peru (2014) farão a mudança depois.

A TDT representará uma mudança qualitativa e quantitativa não só para a televisão, mas também para a rádio e para múltiplos sistemas de comunicação:

- A televisão analógica representa uma utilização ineficiente do espectro, já que satura o número de canais disponíveis em um país. Ao usar a TDT, uma menor quantidade de faixas radioelétricas tornará realidade a possibilidade de existência de mais canais.
- Os sinais digitais permitem uma melhor qualidade do áudio e vídeo em alta definição.

Por outro lado, a América Latina no tema da TDT voltou a mostrar a heterogeneidade que lhe caracteriza e não optou por um único e homogêneo sistema TDT, mas se dividiu em torno de três alternativas.

A norma de Televisão Digital Terrestre japonesa (ISDB) foi adotada pelo governo brasileiro em 2006, levando de carona os demais países do Mercosul (Argentina, Paraguai e Uruguai) em detrimento de outros padrões como o europeu (DVB) e o americano (ATSC), que teve especial seguimento nos países mais vinculados aos EUA (México, Amé-

rica Central –exceto Guatemala e Nicarágua– e Caribe):

Essa heterogeneidade, além de evidenciar as peculiaridades latino-americanas, provocará sérios problemas na hora de tentar, em um futuro, aproveitar sinergias comunicacionais na região ou propiciar a integração cultural, educativa e televisiva, devido à falta de compatibilidade dos sistemas, aumentando o isolamento entre os diferentes países e as duas grandes zonas da região (Norte e América do Sul).

O outro desafio em escala latino-americana que vai mudar a forma de entender a comunicação em geral e a televisão em particular é o triple play (fornecimento de serviços combinados de voz, internet, televisão em entornos fi-

xos e móveis e conectividade sem fio de tipo Wi-Fi).

O lógico é que a América latina transite em breve pelo mesmo caminho que a Europa, onde o triple play fixo se expande no âmbito da telefonia celular com a criação de conteúdos orientados a esse tipo de suporte. A televisão pela Internet (IPTV) tem a capacidade de oferecer conteúdos de vídeo e televisão multicanal, com uma qualidade de imagem similar à do DVD.

A médio prazo, o mundo da televisão na América Latina vai viver uma transformação muito profunda: a do desenvolvimento e concorrência entre a televisão digital e satelital e o multiplay, o que diversificará os suportes através dos quais poderão ser vistos os conteúdos televisivos (o triple play com serviços de TV paga, telefonia e Internet) para computador, o tablet ou smartphone. O usuário ganhará com essa diversificação das ofertas e com preços mais acessíveis, embora nem sempre encontrará melhor qualidade e serviço.

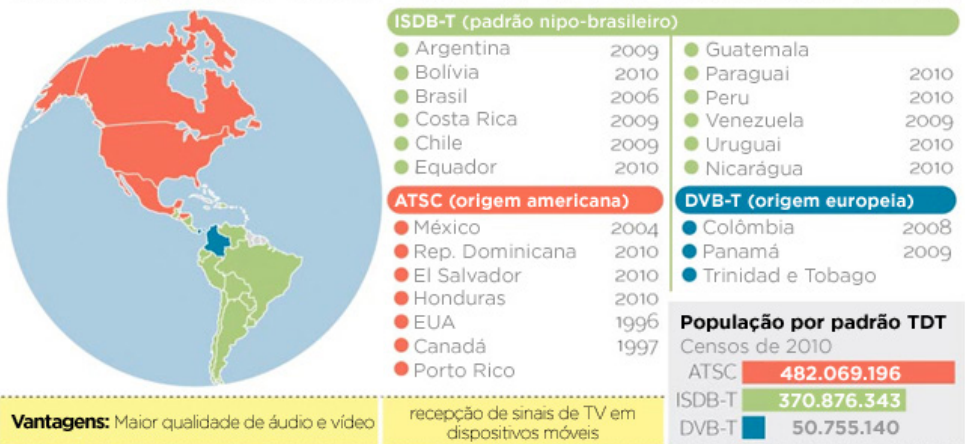
A TDT oferece mais canais, com uma melhor qualidade de imagem e de forma gratuita, mas seu desenvolvimento ocorre justo em um momento no qual aparecem outras tecnologias que oferecem mais serviços, especialmente a televisão pela internet, que encarna uma alternativa pautada pela televisão a la carte e vídeo sob demanda, que permitem a transmissão de conteúdos em forma digital.

Desse duelo entre a TDT e o multiplay sairá o novo mapa audiovisual latino-americano.

Fonte: diario Milenio

TELEVISÃO DIGITAL NA AMÉRICA

➤ A TDT (Televisão Digital Terrestre) é a transmissão e recepção de imagens em movimento e som associados através de sinais digitais (código binário) por meio de uma rede de estações repetidoras terrestres.



Vantagens: Maior qualidade de áudio e vídeo

recepção de sinais de TV em dispositivos móveis

Notícias relevantes

Argentina: um milhão de decodificadores entregues, são ofertados 10 mil celulares com televisão aberta

Bolívia: Em maio de 2012, começam as transmissões digitais da Bolívia TV

Brasil: 448 cidades cobertas em setembro de 2012

Colômbia: 40% de cobertura de TDT

Costa Rica: Em 2010 adota o padrão ISDB-T

Chile: Discussão no congresso da lei de TDT

Equador: Em outubro de 2012, é publicado o Plano Mestre de Televisão Digital

Guatemala: Em primeiro de junho de 2013 é adotado o padrão ISDB-T

México: São entregues mais de 192 mil decodificadores e termina a transmissão analógica em Tijuana

Panamá: Em 2009 é publicada a lei de TDT

Peru: Em 2010 é aprovado o Plano Mestre para TDT

República Dominicana: Em 2010 é adotado o padrão ATSC

Venezuela: Em 2012 são adquiridas 13 estações digitais terrestres e 300 mil decodificadores

Uruguai: Em 2012 é emitido um decreto para regularizar a TDT

Fonte: Mediatelecom Policy & Law / Gráfico: Luis M. Morales Campero

LLORENTE & CUENCA

CONSULTORES DE COMUNICAÇÃO

Consultoria de Comunicação líder na Espanha, Portugal e na América Latina

A LLORENTE & CUENCA é a primeira consultoria de Comunicação da Espanha, Portugal e América Latina. Conta com 14 sócios e 300 profissionais que prestam serviços de consultoria estratégica a empresas de todos os setores de atividades, com operações voltadas para o mundo que fala espanhol e português.

Atualmente, possui escritórios próprios na Argentina, Brasil, Colômbia, China, Equador, Espanha, México, Panamá, Peru, Portugal e República Dominicana. Além disso, através de empresas afiliadas, oferece seus serviços nos Estados Unidos, Chile, Bolívia, Uruguai e Venezuela.

Seu desenvolvimento internacional levou a LLORENTE & CUENCA a tornar-se, em 2010 e em 2011, uma das 50 mais importantes empresas de comunicação do mundo, de acordo com o Ranking Mundial produzido anualmente pela publicação The Holmes Report.

Organização

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente
jalorente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Sócio e CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Diretor Corporativo de Reputação e Inovação
jcachinero@llorenteycuenca.com

IBÉRIA

Arturo Pinedo
Sócio e Diretor Geral
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e Diretor Geral
acorujo@llorenteycuenca.com

Madrid

Joan Navarro
Sócio e Vice-presidente de Assuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Sócio e Diretor Sênior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Juan Castellero
Diretor Financeiro
jcastillero@llorenteycuenca.com

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

Barcelona

María Cura
Sócia e Diretora-Geral
mcura@llorenteycuenca.com

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

Lisboa

Madalena Martins
Sócia
madalena.martins@imago.pt

Carlos Matos
Sócio
carlos.matos@imago.pt

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

AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Sócio e CEO da América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e CFO da América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonio Lois
Diretor Regional de Recursos Humanos
alois@llorenteycuenca.com

Bogotá

María Esteve
Diretora Geral
mesteve@llorenteycuenca.com

Germán Jaramillo
Presidente Conselheiro
gjaramillo@llorenteycuenca.com

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

Buenos Aires

Pablo Abiad
Diretor Geral
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad
Presidente Conselheiro para o Cone Sul
emorad@llorenteycuenca.com

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

Lima

Luisa García
Sócia e CEO da região Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

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

México

Alejandro Romero
Sócio e CEO da América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

Juan Rivera
Sócio e Diretor Geral
jrivera@llorenteycuenca.com

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

Panamá

Javier Rosado
Sócio e Diretor Geral
jrosado@llorenteycuenca.com

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

Quito

Catherine Buelvas
Diretora Geral
cbuelvas@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Juan Carlos Gozzer
Diretor Executivo
jcgozzer@llorenteycuenca.com

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

São Paulo

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente
jalorente@llorenteycuenca.com

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

Santo Domingo

Alejandra Pellerano
Diretora Geral
apellerano@llorenteycuenca.com

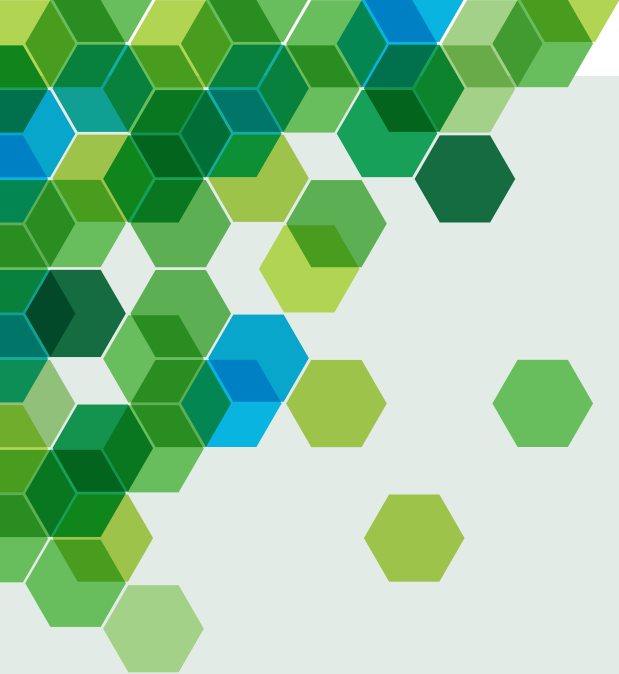
Avda. Abraham Lincoln
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel: +1 8096161975

ÁSIA

Beijing

Sergi Torrents
Diretor Geral
storrents@grupo-11.com

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



A d+i é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

A d+i é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

A d+i é um fluxo constante de ideias que adianta os avanços da nova era da informação e da gestão empresarial.

Porque a realidade não é preta ou branca existe d+i LLORENTE & CUENCA.

www.dmasillorenteycuenca.com

d+i LLORENTE & CUENCA