



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
5. O FUTURO: TELEVISÃO EM SINAL ABERTO, POR SUBSCRIÇÃO E TDT
6. CONCLUSÕES

LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUÇÃO

O panorama audiovisual é complexo e em mudança na América latina, especialmente desde o início do novo século e durante quase toda esta década e meia que decorreu. Esse perfil deve-se às alterações técnicas e empresariais, por um lado, e às transformações de caráter político, por outro, que acontecem na região.

Este relatório realizará um retrato do meio televisivo na região destacando as principais características que delineiam o modelo e os desafios que enfrenta no futuro. Um futuro que será marcado pelas seguintes características:

- O crescente processo de concentração e globalização
- A forte penetração social dos meios audiovisuais
- O aumento da intervenção do Estado no seu papel de legislador e de agente de comunicação através de canais públicos
- A diversificação de plataformas para o futuro: televisão em sinal aberto, por subscrição e TDT e a consequente fragmentação das audiências

Estes quatro pontos apenas salientam que na região, à semelhança do que acontece à escala mundial, surgiram uma série de megacorporações que predominam e, inclusivamente em alguns casos hegemonomizam, o mundo audiovisual (**concentração**), um mundo de grande influência social, já que mais de 90% da população tem acesso a, pelo menos, um televisor (**penetração**). Simultaneamente, as mudanças tecnológicas têm diversificado a oferta e fragmentado as audiências.

Esta situação levou a que muitos governos, alguns alinhados com o centro-direita, tal 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, tal como o de Cristina Kirchner, estejam a tratar, de formas muito diferentes, de exercer maior controlo sobre os meios de comunicação em geral e os audiovisuais em particular (**intervenção estatal**).

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

2.0 CRESCENTE PROCESSO DE CONCENTRAÇÃO E GLOBALIZAÇÃO

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

- o elevado nível de concentração do setor mediático
- a sua elevada centralização: no que diz respeito à produção de conteúdos nos principais centros urbanos, relegando, assim, o resto das áreas do interior de cada país para o papel de consumidores de conteúdos produzidos por outros.
- a televisão tem sido desenvolvida historicamente na região como um projeto fundamentalmente comercial e os meios de comunicação públicos não conseguiram, até agora ocupar um lugar central dentro do espectro mediático.

Esta concentração mediática na América Latina (em geral, os quatro primeiros canais ultrapassam os 80% da audiência e faturação) não é um fenómeno recente, mas remonta mesmo ao nascimento da televisão na América Latina. O que é inédito é o grau de integração (horizontal, vertical e multimediática) e de concentração da atual indústria televisiva: os proprietários dos meios de comunicação são igualmente proprietários de empresas de comunicações fixas e móveis e de transmissão de dados. O seu negócio não se limita unicamente à televisão, mas inclui rádios, jornais (quer tradicionais, quer gratuitos e populares e desportivos).

Este processo é acompanhado por **estruturas empresariais mais modernas** (menos vinculadas a interesses familiares do que antigamente) que forjaram **alianças no calor da globalização com fortes grupos transnacionais**, convertendo-se, em alguns casos, em empresas multilatinas.

Além disso, trata-se de **uma concentração não apenas económica mas também geográfica** vinculada aos grandes centros urbanos, na maioria dos casos, às capitais dos diferentes países.

Como assinala o professor Bernardo Diaz Nosty, fundador e primeiro presidente da Asociación para la Investigación en Comunicación e Diretor da Cátedra UNESCO de Comunicação da Universidade de Málaga, “a convergência tecnológica e a lógica corporativa contemporânea são amalgamadas para propiciar a concentração mediática. As mensagens digitalizadas viajam de forma mais rápida, a uma maior distância e com menor custo do que antes. As empresas que já dispõem de recursos de comunicação estão em melhores condições (ao contrário, por exemplo, dos novos grupos de produtores de audiovisuais) para difundir os conteúdos que produzem.”

A tendência para a concentração provocou o **aparecimento de grupos gigantescos** de comunicação, tais como a Televisa no México, O Globo no Brasil, o Cisneros na Venezuela e o Clarín na Argentina. “Estes grupos, como assinala Rosalba Mancinas

“Esta concentração não exclui o surgimento, sobretudo ultimamente, de meios regionais e comunitários que impulsionaram a escassa diversificação”

Chávez, jornalista e catedrática na Universidade de Sevilha - Espanha, caracterizam-se por estarem ligados a redes financeiras e tecnológicas (telecomunicações). Além disso, têm vindo gradualmente a fundir-se (esta dinâmica vai continuar no futuro) e a estabelecer alianças ou acordos conjunturais para ações concretas e para a compra e venda de produtos”.

Esta concentração não exclui o surgimento, sobretudo ultimamente, de meios regionais e comunitários que impulsionaram a escassa diversificação. No entanto, apesar do seu raio de ação ser menor e da sua capacidade económica não ser muito significativa, a sua influência pode ser a chave para a mobilização de grupos locais.

Os tipos de concentração variam de um país para outro:

- Existem sistemas televisivos altamente concentrados num operador (como no Brasil com o Grupo Globo).
- Ou em duopólios como no México (com a Televisa e a Azteca TV), na Venezuela até 2007 (com o Grupo Cisneros (Venevisión) e o Grupo 1BC) e na Colômbia (com a Caracol e o RCN).

Em particular, a estrutura do sector audiovisual mexicano é caracterizada pelo duopólio histórico de dois grandes grupos de meios de comunicação, a Televisa, propriedade de família Azcárraga e a TV Azteca, propriedade da família Salinas.

Os sinais destas duas grandes empresas concentram quase 97% de espetadores em todo o país, o que lhes outorga um importante poder mediático, económico e político.

Na Colômbia, o sector audiovisual caracteriza-se igualmente pelo duopólio que exercem dois grandes grupos mediáticos com um elevado nível de concentração nos meios de comunicação: o Grupo Santo Domingo (Caracol) e a Organização Ardila Lülle (RCN). Ambos os grupos apresentam alianças com outros conglomerados internacionais e possuem canais de televisão em sinal aberto e por cabo, produtoras, editoras, rádios, imprensa, internet, etc. Os dois canais privados de âmbito nacional acumulam, de acordo com a empresa de medição de audiências, IBOPE, mais de 50% da quota de audiências na Colômbia, a RCN (26,9%) e a Caracol (25,2%), enquanto que os canais públicos não superam em qualquer caso 1%.

- No resto da região, na maioria dos países, três ou quatro canais têm preponderância especial. O nível de concentração no sector audiovisual no Peru é muito elevado dado que apenas três canais de televisão nacional privados dispõem de 50% do total da audiência televisiva. Segundo os dados do IBOPE, a América Televisión tem 21,3% (Grupo Plural TV, dominado pelo Grupo El Comercio), a ATV tem 13,3%

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

(Grupo ATV, controlado por Ángel González, mexicano e americano) e a Frecuencia Latina tem 13,2% (administrada por Baruch Ivcher).

Na Argentina, quatro canais (Cana 11, Telefé, Canal 13, Canal 9 e Canal 2) agrupam mais de 90% da audiência, mas apenas três grupos empresariais, o Grupo Clarín, o Telefónica e o Grupo UNO, controlam quase 50% do total dos sinais em aberto. **Na Bolívia, também quatro canais** (UNITEL, Red Uno, ATB e Bolivisión) superam, desde os anos 90, os 90% da audiência apesar de nos últimos cinco anos se lhes ter junto um novo protagonista, a rede PAT.

Ao contrário desses países, **no Equador, o setor da comunicação** é composto por uma estrutura na qual o Estado é um dos maiores concentradores de meios, devido à nacionalização de grandes empresas, realizada em 2008, a grupos de ex-banqueiros como foi no caso dos irmãos Isaías. Assim, o Estado é atualmente o administrador de mais de vinte meios de comunicação, além de ser o fornecedor de serviços de Internet e televisão por cabo. Entretanto, o espaço para os grupos empresariais que gerem meios de comunicação privados vai-se reduzindo. Por disposição constitucional, os grupos Egas ou Eljuri tiveram que vender as suas empresas

de meios de comunicação dado possuírem ações ou serem proprietários de sociedades financeiras. E agora, existem apenas algumas famílias com a gestão de alguns meios de comunicação: grupos como Vivanco, Martínez Alvarado, Mantilla...

3. A FORTE PENETRAÇÃO SOCIAL DOS MEIOS AUDIOVISUAIS

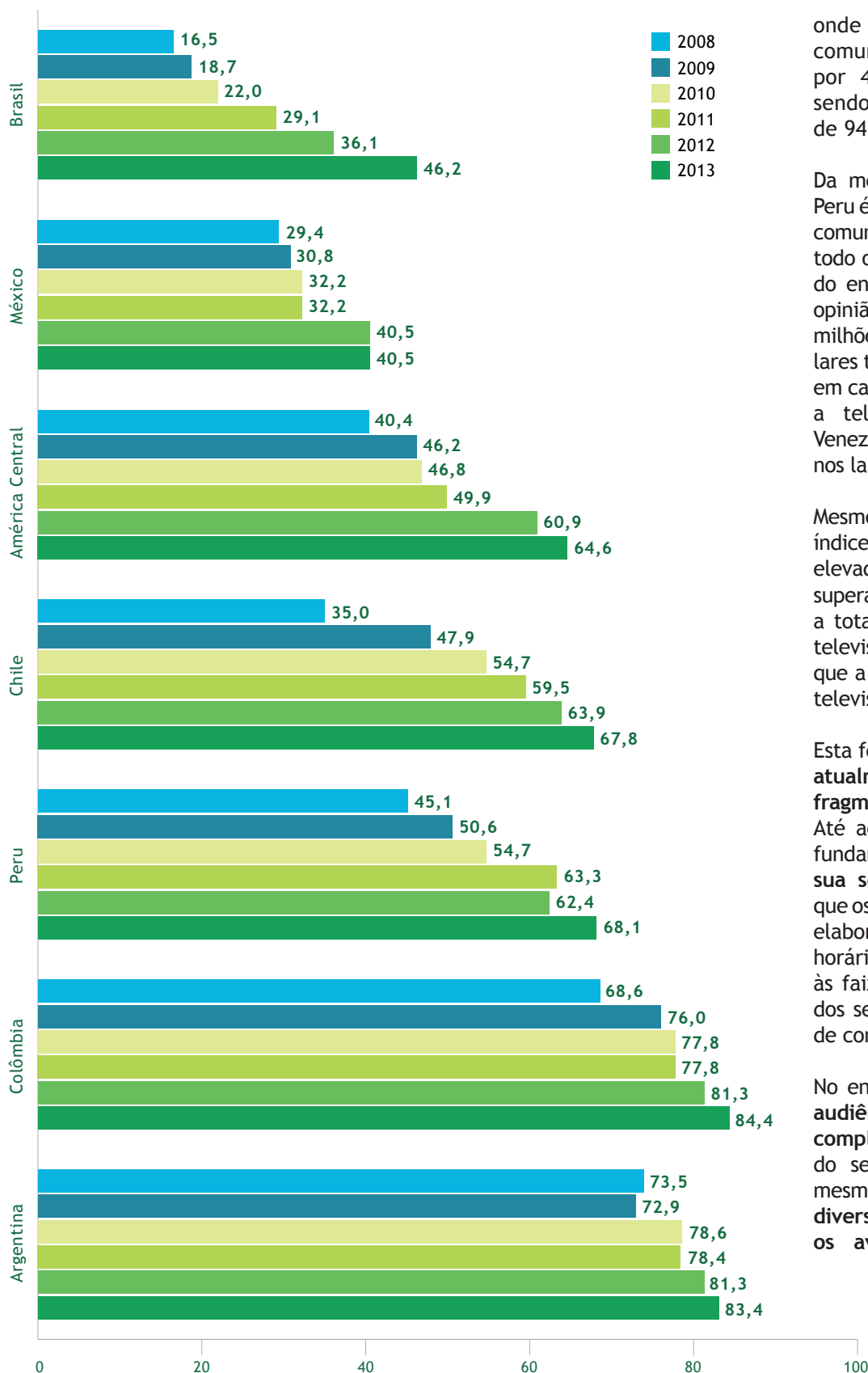
Apesar das diferenças sociais e das carências em diversos setores, se alguma coisa une todas as classes sociais na América Latina é que em cada casa ou apartamento há, pelo menos, um televisor.

De facto, a **penetração da televisão em sinal aberto atinge níveis altíssimos em toda a região:** praticamente 100% na Argentina.

No Brasil, a televisão é também o meio de comunicação por excelência, uma vez que possui a mais elevada taxa de penetração na região desde os anos 90. Por esta razão, o Brasil é o maior mercado na América Latina de televisão comercial em sinal aberto com uma cobertura de 98% dos lares, o que representa uma audiência potencial de 175 milhões de pessoas.

A televisão é igualmente o meio de comunicação mais consumido pelos 120 milhões de habitantes do México, onde 98% dos lares dispõem de televisão em sinal aberto e pouco mais de 32% de televisão por subscrição. O mesmo acontece na Colômbia,

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



onde a televisão é o meio de comunicação mais consumido por 47 milhões de habitantes, sendo a sua taxa de penetração de 94,4%.

Da mesma forma, a televisão no Peru é a tecnologia de informação e comunicação mais disseminada por todo o país. É a via da informação, do entretenimento e de acesso à opinião da maioria dos quase 30 milhões de habitantes e 99% dos lares têm um aparelho de televisão em casa e cerca de 30% têm acesso a televisão por assinatura. Na Venezuela, a taxa de penetração nos lares é de 95%.

Mesmo nos países com menor índice de penetração, este é muito elevado. É o caso do Equador que supera os 90%, onde praticamente a totalidade recebe a emissão de televisão em sinal aberto, enquanto que a densidade de penetração de televisão por assinatura é de 14,5%.

Esta forte penetração anda **ligada, atualmente, a uma crescente fragmentação das audiências**. Até aos anos 90, a característica fundamental das audiências era a **sua segmentação** que provocava que os canais de carácter comercial elaborassem e concebessem os seus horários de programação ajustados às faixas de audiência em função dos seus hábitos e disponibilidade de consumo.

No entanto, desde os anos 90, as **audiências tornaram-se mais complexas** em função da idade, do sexo, da situação social das mesmas e, por sua vez, a **oferta diversificou-se em sintonia com os avanços tecnológicos** (para

“A avalanche de novos canais e o seu acesso cada vez mais facilitado e barato tem como consequência uma fragmentação da audiência”

referir apenas um exemplo, na Bolívia, o lançamento da legislação de televisão digital irá permitir que cada frequência possa suportar 3 canais, pelo que, no total, poderão ser licitados 66 sinais digitais, em vez dos 22 atuais).

A expansão do sistema de televisão por assinatura **multiplicou as ofertas de programação e promoveu a especialização temática dos canais**. Assim, foi sendo acentuado o processo de migração das audiências dos canais comerciais em sinal aberto que perderam shares de audiências significativos para os canais de televisão por assinatura. Tal acentuou a fragmentação das audiências, uma vez que passou dos muito reduzidos canais em sinal aberto, anteriormente hegemônicos, para os extremamente diversificados canais por subscrição.

Essa fragmentação é percebida nos índices de audiências. Na Argentina, o share de audiência da televisão por subscrição ascendeu a 50% do total da população, no primeiro trimestre de 2013, o que pressupõe um recorde histórico no consumo deste meio. No Chile, o share de participação da audiência de televisão por assinatura cresceu nos últimos cinco anos, passando de 40% em 2008 para 45% em 2013. Na Colômbia, com uma percentagem de 43,5%, o share de audiência de televisão por assinatura quebrou recordes em abril de 2013.

Esta realidade, que já está presente nestes países da América Latina, é incipiente, mas significativa noutros, tais como no México, onde

a Televisa ainda é dominante nas audiências, mas tem vindo a perder quota. A Televisa tem uma quota de audiência de 43,4%, já seguida pela televisão por assinatura com 27,4% e a TV Azteca foi afastada para terceiro lugar, com uma quota de mercado de 19,5%.

A fragmentação está a chegar ao México, através da televisão por assinatura que, nos últimos três anos tem crescido em cerca de 53% a sua participação na audiência de televisão: de acordo com o estudo anual elaborado pela Nielsen-Ibope, a televisão por assinatura, em conjunto, (cerca de 90 canais) ultrapassou a audiência da TV Azteca, a segunda cadeia de televisão em sinal aberto no México.

O mesmo ocorre no Brasil e ainda de forma mais acentuada. Em 1993, a cadeia O Globo manteve 56-59% de quota de audiência e, atualmente, atinge apenas 37%.

A avalanche de novos canais e o seu acesso cada vez mais facilitado e barato tem como consequência uma fragmentação da audiência, cada vez menos concentrada e mais repartida, com indicadores de rating que atingem os dois dígitos com alguma dificuldade.

Estes dados são confirmados através do índice de audiências de países como a Argentina, onde a **Telefe** chegou, em 2012, a 11,2 pontos de audiência, 1,7 acima do seu principal concorrente, o Canal 13, que registou 9,5. Estes valores da Telefe foram devidos ao grande êxito da série **“Graduados”** em

“O desporto, em geral, o futebol em particular é um dos produtos estrela da região”

conjunto com “Dulce amor”. O terceiro do ano foi o Canal 9, com 4,7 pontos. América foi o quarto com 4,3 pontos e o Canal 7, com 2,7 pontos de média.

No Chile, tal como na Argentina, acontecem estes fenómenos de fragmentação das audiências e ratings de televisão que mal atingem dois dígitos. O Canal 13 foi o sinal com maior audiência durante 2012, conseguindo, em média 8,9 pontos de rating graças a êxitos como a série de televisão “Soltera otra vez” e o reality show “Mundos opuestos”. A seguir, classificou-se a TVN com 7,7 pontos de média, em terceiro lugar ficou a Chilevisión com 7,1 e o quarto foi ocupado pela Mega com 6,6.

No Peru, a luta pela audiência é encarnada pela concorrência entre a América, a ATV, a Frecuencia Latina e a Panamericana e, na Colômbia, segundo o IBOPE, a Caracol superou em 2012 o share da RCN, que apenas duas vezes, desde 1998, conseguiu ficar acima da sua rival. A Caracol caiu de 36% para 28%, enquanto a RCN permanece em 27% depois do pico de 2006 de 35%. A Caracol Televisión baseou o seu sucesso, em 2012, em produções como “Escobar”, “El Patrón del Mal”, “Rafael Orozco”, “El Ídolo” e o reality “La Voz Colombia”. No Brasil, a TV Globo ocupa os primeiros dez lugares do ranking do mais visto com a sua telenovela das 21:00 horas (Avenida Brasil) com uma 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 emitidos pela Venevisión (Grupo Cisneros), segundo um estudo da AGB Nielsen e registou em média 46% de share nacional. O canal Televen (Televisión de Venezuela) registou cerca de 31% de quota de audiência, atrás da Venevisión, enquanto a VTV teve 11% e a Globovisión 8%. No México, o domínio da Televisa apenas é tocado pela Azteca TV: como anteriormente referido, a Televisa tem uma quota de audiência de 43,4%, seguida pela televisão por assinatura com 27,4% e a TV Azteca foi afastada para terceiro lugar, com uma quota de mercado de 19,5%.

Quanto aos gostos das audiências, deve destacar-se que os espaços mais vistos, os mais populares, continuam a ser aqueles que tradicionalmente sempre o foram:

- **O futebol:** o desporto, em geral, o futebol em particular é um dos produtos estrela da região, dado que, de facto, apenas as telenovelas têm a capacidade de derrotar a transmissão de encontros das ligas nacionais, das internacionais (da espanhola e da inglesa, em especial, ou da Liga dos Campeões Europeus), de torneios regionais como a Taça dos Libertadores ou supranacionais como o Mundial de Futebol, a Taça das Confederações, o Campeonato Europeu ou a Copa América.

Por exemplo, no Chile, as duas transmissões mais vistas, no primeiro trimestre de 2013,

“As transmissões desportivas não são apenas um negócio para os clubes de futebol e para os canais, mas também uma arma política”

foram o jogo entre o Peru e o Chile, que liderou a lista com 41,8 pontos, em 22 de março, seguido do encontro entre o Chile e o Uruguai, com 41,5, em 26 de março.

O futebol tornou-se num negócio televisivo e os rendimentos dos direitos televisivos das principais ligas de futebol na América Latina aumentaram 56% em 2012, acima dos 1.000 milhões de dólares. De acordo com um relatório da consultora Dataxis, os direitos de televisão para os jogos de futebol da primeira divisão na Argentina, no Brasil, no Chile, na Colômbia, no México e no Peru geraram 1.070 milhões de dólares. Quatro países –Brasil, Argentina, Chile e México– foram responsáveis por mais de 90% do valor de 2012 e os direitos sobre o campeonato brasileiro tiveram um valor de 610 milhões em 2012, quase 57% do total.

As transmissões desportivas não são apenas um negócio para os clubes de futebol e para os canais, mas também uma arma política. Na Argentina, o governo de Cristina Kirchner arrebatou ao Grupo Clarín, com o qual sustenta uma disputa desde 2008, os direitos de transmissão da liga local e criou o “Futebol para todos” para oferecer em sinal aberto os jogos da liga argentina. Uma medida de claro cariz popular –alguns classificam-na como populista– a de

dar em sinal aberto o que até então era pago através do programa estatal Futebol para todos. No Equador, a situação é semelhante: os três maiores canais de televisão estatais adquiriram os direitos de transmissão do Campeonato Nacional de Futebol (TC Televisión, Gama Tv e Ecuador TV).

No México, a luta é entre particulares, uma “guerra” pelo futebol que existe agora entre Carlos Slim, a Televisa e a TV Azteca. Deve recordar-se que a América Móvil (detida por Slim) tem interesses em clubes como o León, o Pachuca, o Estudiantes Tecos, enquanto que a Televisa possui o América e a TV Azteca é dona do Morelia e do Jaguares.

- **As telenovelas** são um fenómeno continental, que tem pouco a ver com os famosos romances televisionados. Têm um melhor orçamento de produção, uma encenação mais profissional, com guiões bem escritos e são interpretadas por bons atores.

Além disso, encarnam uma verdadeira cultura televisiva que transmite valores e, em muitos casos, têm um objetivo e alcance educativo. De acordo com um estudo realizado pela Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, “a telenovela transformou-se, ao longo de sua história, não apenas no produto mais rentável para a indústria audiovisual

“Os anos 90 foram caracterizados pelo crescente processo de liberalização, desregulamentação e abertura ao exterior da economia e também no meio audiovisual”

brasileira, mas também no formato culturalmente mais significativo dado que os brasileiros passaram a reconhecer-se através dela, partilhando referências comuns”.

Neste momento, em 2013, em cada país, a emissão dessas telenovelas é o único espaço, juntamente com o futebol, capaz de alcançar e ultrapassar 30% de quota de audiência. Os casos mais marcantes são os “Amores verdaderos” na Televisa ou “Los Rey” na Azteca do México, “Solamente vos” no Canal 13 da Argentina, “Soltera otra vez” no Canal 13 do Chile, “Avenida Brasil” na O Globo, “La reina de las carretillas”, “Solamente milagros” na América Televisión no Peru, “Tres caínes” na RCN da Colombia, “Válgame Dios” na televisão do Grupo Cisneros na Venezuela...

Como dado significativo, deve ter-se em conta que Avenida Brasil, a novela brasileira que passa depois do Jornal Nacional, bateu os índices de audiências no Brasil, superando o jogo entre duas das equipas mais importantes da América do Sul, como o Corinthians e o argentino Boca Juniors: a novela chegou aos 49 pontos, um a mais do que o jogo.

- **Realities, concursos e os talk-show** como “El Programa de Susana Giménez” na Telefe da Argentina, os realities “Combate” no Equador e

“Desafío África” na Caracol da Colômbia, são, a seguir ao futebol e às telenovelas os espaços mais vistos.

Existem exceções quanto ao predomínio futebolístico e das telenovelas tais como o “Periodismo para todos” do Canal 13 de Buenos Aires, um programa de jornalismo de investigação, liderado por Jorge Lanata que chegou a bater em audiência as transmissões de futebol.

“A hegemonia das telenovelas, realities e séries no prime time da televisão em sinal aberto pode ser afetada pela fragmentação da audiência perante uma nova oferta, apesar de poderem igualmente ser reforçados estes três géneros, através da multiplicação de ofertas “clonadas” em futuros canais, nascidas de uma visão conservadora do negócio televisivo”, assinala Daniel Condeminas, consultor em temas de comunicação e professor da Universidade de Barcelona.

4. O AUMENTO DA INTERVENÇÃO DO ESTADO

Os anos 90 foram caracterizados pelo crescente processo de liberalização, desregulamentação e abertura ao exterior da economia e também no meio audiovisual, que facilitou a diversificação multimédia, a internacionalização e a globalização que retirou a essas empresas a sua aparência original

“Foi aumentado o grau de intervenção do Estado que passou a regular os níveis de concentração da propriedade”

“caseira” vinculadas a grandes famílias, sem ligações externas.

Efetivamente, como assinala 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 o seu aparecimento até aos anos oitenta era que a sua propriedade e gestão estava nas mãos de grupos empresariais de carácter familiar, que pouco a pouco começaram a expandir-se e deram lugar aos gigantes conglomerados que controlam e concentram a propriedade dos referidos meios na região, também nos nossos dias, apesar de já na dinâmica marcada pela globalização e pelas alianças empresariais internacionais. Estas poderosas empresas familiares cresceram à sombra do poder político, numa relação em que ambas as partes beneficiavam”.

Neste momento, podem observar-se duas tendências de alcance regional e de carácter político relativamente às relações entre o Estado e os meios audiovisuais:

Crescente intervencionismo estatal

Nos últimos cinco anos, vários governos da região têm impulsionado mudanças na política relativamente aos meios de comunicação. Foi aumentado o grau de intervenção do Estado que passou a regular os níveis de concentração da propriedade.

Na Venezuela, a indústria audiovisual tem sido tradicionalmente dominada por dois grandes grupos de comunicação privados, o Grupo Cisneros (Venevisión) e o Grupo 1BC, também chamado Grupo Phelps (RCTV Radio Caracas de Televisión). Esta estrutura mudou após a consolidação do “chavismo” no país, entre 2002 e 2004, a partir do qual irrompem novos canais estatais (Vive e Telesur). Além disso, esta estrutura foi claramente modificada em 2007 com a não renovação da licença da RCTV e a sua substituição pela pública Tves. E, em maio de 2013, teve lugar a venda do canal Globovisión, propriedade da família Zuloaga, durante anos o único ecrã aberto à oposição, o que levou à incerteza relativamente à nova linha editorial que se pressupõe será agora mais próxima do governo.

Além do caso da Venezuela, em 2008, no Equador, o governo apreendeu meios de comunicação relevantes do país, incluindo dois grandes canais de televisão, a Gama Tv e a TC Televisión, ao Grupo Isaías. Além disso, criou alguns chamados meios de comunicação públicos, como a Ecuador TV e os jornais el Ciudadano e PP el verdadero. A isto soma-se a recente aprovação da Lei da Comunicação, que exige a distribuição de 100% das ondas de rádio em partes iguais pelos os meios de comunicação públicos, privados e comunitários.

Na Argentina foi aprovada, em 2009, a Lei 26.522 dos Serviços de Comunicação Audiovisual,

“Noutros países, o Estado transformou-se nos últimos cinco anos também num interveniente mediático, criando os seus próprios canais”

que estabelece as diretrizes que regem o funcionamento dos meios de comunicação de rádio e televisão e cria um órgão administrativo regulador, a Autoridade Federal de Serviços de Comunicação Audiovisual. Além disso, também procura limitar a expansão do Grupo Clarín, uma vez que limita a quantidade de sinais de cabo e as práticas de concentração empresarial.

Estes governos têm dois objetivos com este tipo de medidas:

- **Criar novos quadros regulamentares.**

Os governos da região encontram-se numa dinâmica para impulsionar importantes alterações em matéria legislativa sobre o tema das comunicações, tal como já o fez a Argentina em 2009 e o Equador em 2013.

Nesse sentido, a Assembleia Nacional do Equador acaba de aprovar, por uma larga maioria, uma polémica norma de comunicação que regula os meios de comunicação e tem sido descrita pela oposição como “lei da mordaza”. A norma estabelece, entre outras coisas, uma nova repartição de frequências que reduz substancialmente o espaço do setor privado. No entanto, o aspeto que mais denunciaram os meios de comunicação é a criação de dois órgãos: a Superintendência de Informação e Comunicação e o Conselho Regulador de Meios.

O primeiro é responsável pelo “vigilância, auditoria, intervenção e controlo” e poderá aplicar sanções económicas e administrativas aos meios de comunicação. Entretanto, o Conselho Regulador de Meios terá atribuições em diversos âmbitos, entre eles a atribuição de frequências. A lei também inclui o conceito de “linchamento mediático”, que se produz pela publicação reiterada de informações, com o fim de “descreditar ou reduzir” a credibilidade pública de pessoas singulares ou coletivas.

- **Dotar os governos dos mecanismos suficientes para atuar como importante operador de comunicações**

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

Além disso, noutros países, o Estado transformou-se nos últimos cinco anos também num interveniente

“Em face da corrente encarnada nos governos do “socialismo do século XXI” ou do populismo de esquerda, que procura maior intervencionismo no setor dos meios de comunicação, ergue-se a alternativa mais ‘liberal’ ”

mediático, criando os seus próprios canais que não só se tornaram em altifalantes das políticas públicas mas também em concorrentes dos meios de comunicação privados. Estes novos meios de comunicação do Estado, nos casos da Argentina, da Bolívia, do Equador e da Venezuela, procuram disputar abertamente com grupos privados a conquista das audiências.

A Venezuela e o Equador são dois exemplos paradigmáticos. Até 2004, a Venezolana de Televisión (VTV) foi o único operador de televisão de propriedade pública. Agora, em 2013, passou-se para 7: além da Venezolana de Televisión, existem a TVES, a Vive, a ANTV, a Ávila TV e a Telesur, esta com 2 sinais.

Esta ênfase na televisão pública (por exemplo, em 2007 no Equador, o governo de Rafael Correa criou o canal público de televisão Equador Tv) vem alterar uma dinâmica histórica na região de escasso desenvolvimento das televisões públicas relativamente a uma preponderância dos canais privados e comerciais. É interessante notar que, no Equador, a concorrência entre canais públicos e privados é inverosímil dado que os meios de comunicação estatais são financiados pelo Tesouro, ou seja, não competem em termos de publicidade, não precisam destes rendimentos.

No México, acontece um fenómeno diferente. Existem canais federais tradicionais, como o Canal 11, o Canal 22 e a TV UNAM, alguns caracterizados pela boa qualidade e excelente conteúdo de programação como a Once que até recebeu prémios internacionais. A estes canais uniram-se os locais, vinculados aos governos estatais e municipais, tais como o Canal 13 de Yucatán ou o Telemax de Sonora.

Na década de oitenta, vários sistemas de televisão regional foram desenvolvidos por iniciativa de governos estaduais ou municipais. Até 2003, existiam 27 sistemas estaduais de meios audiovisuais que se constituíram como um espaço para destacar a cultura regional. Agora, como assinala Raúl Trejo Delabarre, investigador no Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM (México), “em 28 dos 32 estados do país existem televisões geridas 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. Pelo contrário, as televisões privadas têm um maior alcance. Por exemplo, em Oaxaca, um dos estados mais pobres do país, a televisão do governo local tem 52 canais. Em Huajuapán de León, Oaxaca, o repetidor dessa cadeia estatal transmite com 700 watts, enquanto o repetidor de uma das cadeias da Televisa o faz a 36 mil watts.”

“O aumento espetacular da televisão por subscrição é acompanhado por novas licenças de televisão em sinal aberto”

Aposta na liberalização e na abertura

Em face da corrente encarnada nos governos do “socialismo do século XXI” ou do populismo de esquerda, que procura maior intervencionismo no setor dos meios de comunicação, ergue-se 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 acordado com a oposição no âmbito do Pacto por México, assinado na sequência da sua eleição como Presidente da República, com o objetivo de modernizar as estruturas fundamentais do país, é um verdadeiro marco no campo televisão e telefonia mexicanas.

A reforma visa, pela primeira vez, a liberalização do setor, de modo a melhorar os serviços, a baixar os preços e a aumentar a concorrência nos mercados de telefonia e televisão, dominados respetivamente pela América Móvil, propriedade de Carlos Slim e pela Televisa, do empresário Emilio Azcárraga. Portanto, deparamos-nos com a possibilidade de uma modificação substancial do mercado televisivo mexicano, marcado até agora pelo férreo duopólio Televisa - TV Azteca.

As chaves da reforma centram-se na criação de duas novas cadeias nacionais de televisão, através da licitação de concessões do espectro eletromagnético que não pode ocupar a Televisa.

Até 49% da propriedade das redes de TV pode estar em mãos estrangeiras. E obriga-se as produtoras a oferecer os seus programas a todas as empresas de TV por cabo, enquanto as empresas de televisão por cabo são obrigadas a transmitir programas de todas as produtoras. Abre-se uma nova oportunidade para a população mexicana, que pela primeira vez na história, pode vislumbrar uma democratização dos meios de comunicação mexicanos.

5. O FUTURO: TELEVISÃO EM SINAL ABERTO, POR SUBSCRIÇÃO E TDT

O futuro a curto prazo da televisão na região está claramente vinculado às inovações tecnológicas. A **televisão por subscrição, de acordo com estas transformações técnicas e com as melhorias socioeconómicas (emergência de uma classe média com capacidade de consumo) está a ganhar peso à custa da televisão generalista em sinal aberto.** Mas, por sua vez, deve enfrentar um desafio, o da Televisão Digital Terrestre que pode colocar em risco o seu “reinado”, especialmente porque o “apagão analógico” irá acontecer ao longo desta década.

Televisão em sinal aberto e por subscrição

Neste momento, vive-se uma dupla dinâmica na região: o aumento espetacular da televisão por subscrição é acompanhado por novas licenças de televisão em sinal aberto.

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

Desta forma o governo argentino aspira a aumentar de 90 para 300 as novas licenças de televisão em sinal aberto. No México o Consejo Rector do Pacto por México acordou na criação de dois novos canais de televisão em sinal aberto e de um terceiro sinal governamental operado pelo Estado.

E, na Colômbia, após o fracasso, em 2012, do processo de concurso de um terceiro canal privado de televisão em sinal aberto, liderado pelo grupo Planeta, durante todo o ano de 2013, é possível que se reabra o processo para o concurso de um terceiro e até um quarto canal privado de cobertura nacional.

De forma paralela, a TV por cabo está a ter um crescimento espetacular na América Latina e movimenta já cerca de 1.500 milhões de dólares por ano. A penetração média global na região anda em torno de 55%, tendo aumentado de forma constante nos últimos cinco anos (2008-2013) a partir de 36%. Em mercados com grande penetração e mais consolidados em termos de prática e costume de possuir televisão por subscrição nas casas, tais como na Argentina e na Colômbia, o crescimento de penetração rondou os 15%. Em países como o Brasil, o Chile e o México, as percentagens de crescimento da penetração entre 2008 e 2012 foram de 118% no Brasil, 83% no Chile e 38% no México, segundo dados do Latin American Multichannel Advertising Council (LAMAC).

Além disso, existem grandes perspectivas de crescimento,

especialmente nos mercados brasileiro e mexicano que, em termos brutos, já têm os maiores índices de população subscrita, embora, em termos relativos, sejam ultrapassados por outros países na região.

A principal razão para este crescimento é que esses dois países não são apenas aqueles com mais população da região, mas também aqueles onde cresce a classe média. No México, de 2000 a 2010, a classe média no país, contabilizada em termos de famílias ou indivíduos, passou de 38,4 a 42,4% da população, segundo informação do Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). E, no Brasil, cerca de 39,5 milhões de brasileiros chegaram à classe média entre 2003 e 2011, de acordo com um estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Uma classe média com maior capacidade de consumo que pode dedicar mais recursos ao entretenimento e ao ócio, onde a televisão desempenha um papel extremamente importante. Estes países transformam-se igualmente no principal campo de desenvolvimento das empresas televisivas, já que contam com uma estrutura política (segurança jurídica no México e no Brasil) e social (classe média crescente, uma parte dela não vulnerável) propícias ao crescimento de uma forma estável.

“Nestes países, os níveis de crescimento em penetração ultrapassaram os registos históricos. No caso do México, no período de 2007 a 2012, a penetração passou de 29% para 41%. O Brasil, de acordo

com números divulgados pelo Ibope para 8 cidades, a penetração de televisão por subscrição, em 2012, foi de 36,1%, o que traduz um aumento de 143% desde 2007”, referiu Gary McBride, presidente e CEO do Consejo Latinoamericano de Publicidad en TV de pago.

Para McBride, “no México e no Brasil, esperamos ver uma explosão nos próximos anos e tal contribuirá para a consolidação dos nossos negócios nesses países. Se analisarmos o crescimento, veremos que existe um fenómeno comum: as taxas de crescimento mais aceleradas de penetração são vistas nos níveis socioeconómicos médio e baixo”.

A Colômbia, igualmente um país com uma crescente classe média urbana, tornou-se o país da América Latina com a maior penetração da televisão por assinatura e está presente

em 8 em cada 10 famílias colombianas, segundo o Consejo Latinoamericano de Publicidad en Multicanales (Lamac). A televisão por assinatura na Colômbia cresceu 23% nos últimos 5 anos chegando, assim, a alcançar 84,4% dos colombianos.

Em segundo lugar, também com dados do LAMAC, encontra-se a Argentina, que liderava, até 2012, a região com 83% de penetração nos seus lares. O Chile é o terceiro com 60%, que entre 2012 e 2013, cresceu 40%. Em seguida, situam-se o Peru (53%) e a Venezuela (50%) e seguem-se o México, com 44% e o Brasil com 40%.

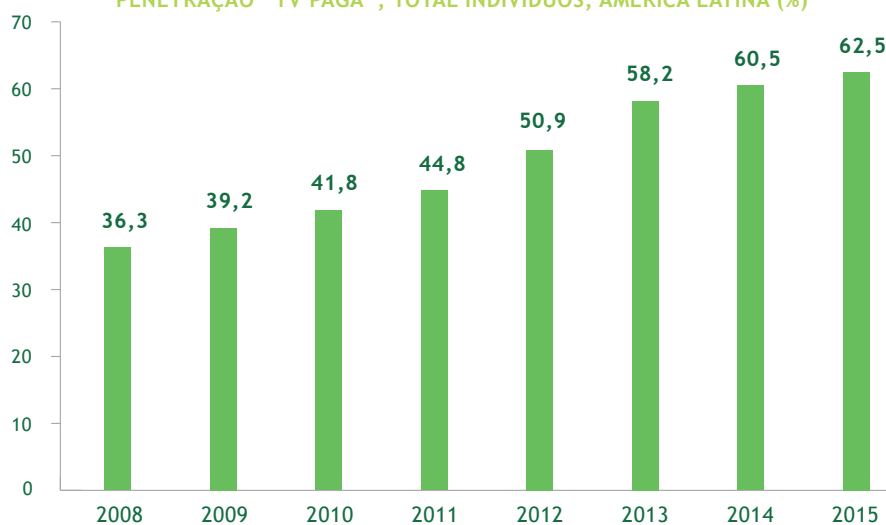
Outros mercados são menos poderosos, mas também estão a sentir um crescimento significativo.

Este é o caso do Equador, onde o mercado da televisão por assinatura a 31 de janeiro ultrapassou os 650.870 assinantes, um aumento de 29,9% relativamente aos 500.893 registados no último dia de 2012. Algo semelhante acontece no Uruguai onde os assinantes de televisão por subscrição aumentaram cerca de 10% ao ano.

Esta tendência de crescimento da televisão por assinatura é explicada por várias razões:

- **Devido à concorrência entre os operadores de cabo que permitiu um “processo de massificação”, com novas ofertas e formas de pagamento mais acessíveis.**
- **A melhoria económica e social da região, refletida**

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 televisão por assinatura serão caracterizados pela consolidação de toda a região da América Latina”

nas novas classes médias emergentes com maior capacidade de consumo.

A própria indústria admite que 2012 foi muito positivo ao nível da distribuição, devido a três fatores, o crescimento da classe C no Brasil, a consolidação de mercados maduros, tais como a Argentina e o bom desenvolvimento dos mercados como a Colômbia, o Peru e o Chile. Por todos esses motivos, a região destaca-se como um dos mercados mais atraentes para o desenvolvimento da televisão por assinatura.

O futuro da televisão por assinatura

Nos últimos cinco anos, a televisão por assinatura não só se consolidou na América Latina, mas também

deu um salto qualitativo, já que, pela primeira vez na história, em 2012, mais de metade das famílias da região contava com televisão por assinatura, conforme se verifica neste quadro.

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

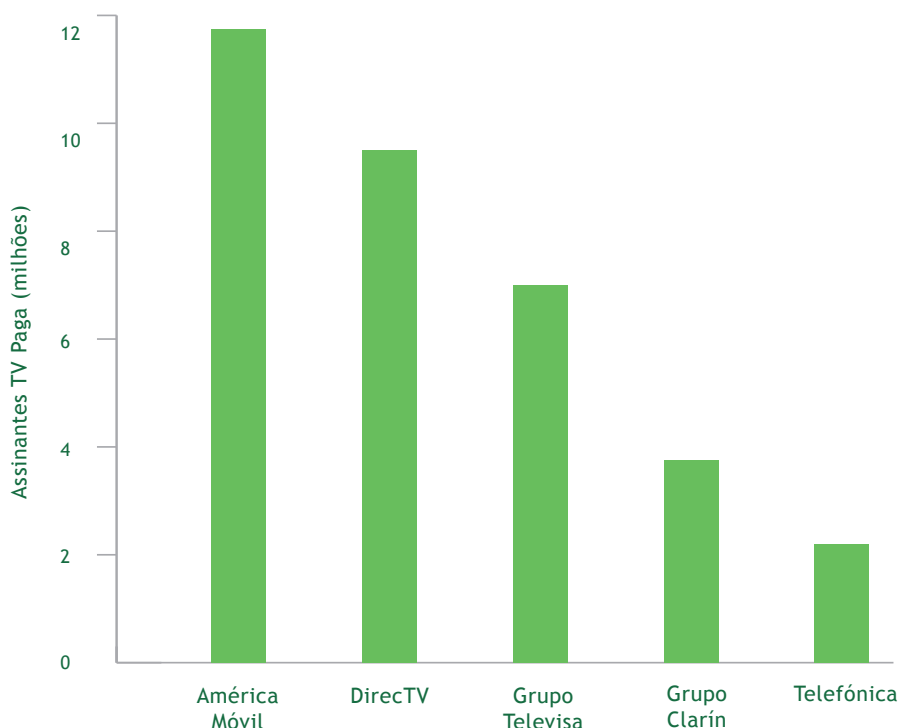
- **Forte desenvolvimento**

A televisão viverá, nos próximos cinco anos, um desenvolvimento interessante. A Televisão Digital Terrestre e o advento da televisão através da Internet diversificarão a oferta e obrigarão as operadoras de televisão por subscrição a redefinir os seus modelos de negócios.

No entanto, apesar de haver uma evolução progressiva da oferta televisiva, tudo indica que a televisão por assinatura permanecerá em vigor e até crescerá. Isto é corroborado pela consultora Dataxis, empresa especializada em Inteligência de Mercado televisivo na América Latina.

Os próximos anos para a televisão por assinatura serão caracterizados pela consolidação de toda a região da América Latina, onde a grande maioria dos países alcançará taxas de penetração acima de 70%. Com base na análise da Dataxis, os 7 mercados de televisão por

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



Fonte: TeleGeography

“OO principal desafio à escala latino-americana será o ‘apagão analógico’”

assinatura mais importantes da América Latina totalizarão mais de 67 milhões de clientes em 2016.

Este estudo da Dataxis afirma que, para 2016, o Brasil, o México e a Colômbia serão os países líderes e a médio prazo, esses mais a Argentina serão os quatro maiores mercados de televisão por assinatura por volume de clientes, reunindo quase 90% dos subscritores.

- **Concentração crescente**

A Dataxis também assinala que, entre 2006 e 2010, registou-se uma forte concentração do negócio. Os 10 principais Grupos de televisão por assinatura na região reuniam, em 2010, 73,7% dos subscritores, 10,5 pontos mais do que em 2006.

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

A DirecTV detinha a liderança neste segmento desde 2007, apoiada pelos seus principais mercados: Argentina, Brasil, Colômbia, Venezuela, Chile e Peru. No entanto, o magnata mexicano Carlos Slim, tornou-se o principal fornecedor de televisão por assinatura na América Latina, e com serviços “triple play” ganhou vantagem em 2010 em países como o Chile, o Equador e o Peru, com exceção da Argentina e

do México. O grupo mexicano América Móvil, ultrapassou a holding americana DirecTV como o principal fornecedor de serviços de televisão por assinatura.

6. CONCLUSÕES

Os próximos anos irão testemunhar **grandes mudanças no panorama audiovisual latino-americano**. Pelo menos essas mudanças vão ocorrer de duas maneiras que, apesar de parecerem contraditórias, são, em última análise dinâmicas paralelas.

Por um lado, **o processo de concentração será incrementado** dado que as grandes megacorporações já levam muito tempo nessa tendência e na região formaram-se potentes grupos de comunicação que hegemonomizam o mercado de televisão em sinal aberto e por assinatura.

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

Em particular, destacam-se a **médioprazoduas “transformações revolucionárias” no domínio do audiovisual: “o apagão analógico”** (e a conseguinte implementação da TDT) e o desenvolvimento da tecnologia “multiplay”.

O principal desafio à escala latino-americana será o “apagão analógico”, que apresenta algum atraso na América Latina relativamente à Europa e aos Estados Unidos mas que já iniciou a sua marcha. Por enquanto, em 2013, apenas uma cidade em toda a região, Tijuana, no México, deixou totalmente de emitir em analógico (maio de 2013). No final de 2012, mais de 12 milhões de lares na América Latina tinham acesso à TDT, ou seja, quase 10% das famílias com televisão na Argentina, no Brasil, no Chile, na Colômbia, no México, no Peru e na Venezuela.

De acordo com um estudo publicado pela Dataxis, em 2016 “na América Latina haverá um número superior de habitantes que acedem à TDT do que à televisão analógica.

Além disso, o estudo prevê que, em 2017, a TDT seja a principal plataforma de recepção televisiva entre as famílias que não estão subscritas a uma plataforma de assinatura no Brasil, na Argentina e na Venezuela. Entre os países que registrarão o maior número de lares com acesso à TDT, no final de 2017, encontra-se em primeiro lugar o Brasil, com cerca de 65% do total da América Latina. O México, com 10,3% das famílias, ocupará a segunda posição e a Argentina posicionar-se-á como o terceiro maior mercado, com 8%.”

O México deverá concluir as transmissões analógicas o mais tardar a 31 de dezembro de 2015, tal como o Uruguai e a República Dominicana. O Brasil, o Paraguai e a Colômbia fá-lo-ão em 2016; em 2017, a Costa Rica, o Panamá e o Chile; o El Salvador e o Equador, em 2018; em 2019, a Argentina e a Colômbia; em 2020, o Peru, a Bolívia e a Venezuela; as Honduras, em 2021 e o Peru, em 2014.

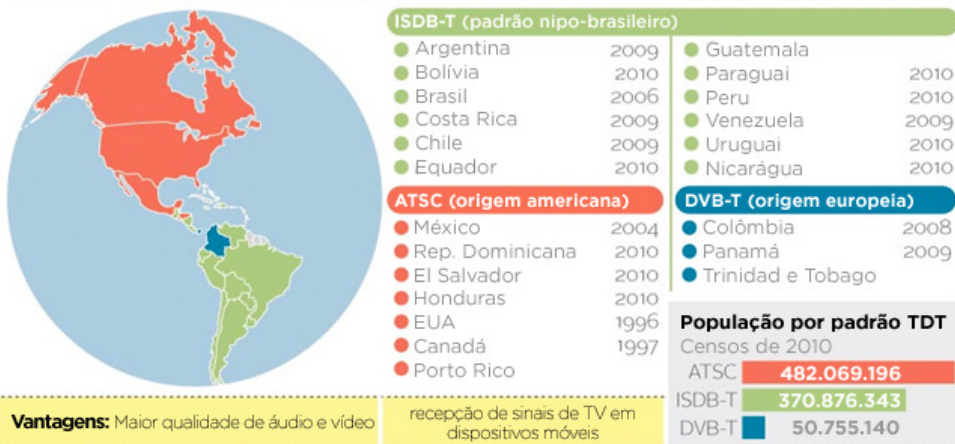
A TDT suportará uma alteração qualitativa e quantitativa, não só para a televisão, mas também para o rádio e diversos sistemas de comunicação:

- A televisão analógica representa uma utilização ineficiente do espetro dado que satura o número de canais disponíveis num país. Como a TDT utiliza uma menor quantidade do espetro radioelétrico torna realidade a possibilidade de existência de mais canais.

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.



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

- Os sinais digitais permitem **uma melhor qualidade de áudio e vídeo em alta definição.**

Por outro lado, a América Latina, no campo da TDT, voltou a demonstrar a **heterogeneidade que a caracteriza e não optou por um único e homogêneo sistema TDT, mas antes distribuiu-se em torno de três alternativas.**

A norma da televisão digital terrestre japonesa (ISDB) foi adotada pelo governo brasileiro, em 2006, arrastando o resto dos países do Mercosul (Argentina, Paraguai e Uruguai) relativamente a outros padrões como o europeu (DVB) e o americano (ATSC) que teve especial seguimento nos países mais vinculados aos EUA (México, América Central —exceto Guatemala e Nicarágua— e Caraíbas):

Esta heterogeneidade, além evidenciar as peculiaridades da América Latina, vai provocar sérios problemas para tentar, no futuro, aproveitar sinergias de comunicação na região ou promover a integração cultural, educacional e televisiva, devido à falta de compatibilidade dos sistemas, aumentando o isolamento entre os diferentes países e as duas grandes áreas da região (Norte e Sul).

O outro desafio à escala latino-americana que vai mudar a forma de entender a comunicação em geral e a televisão em particular, é o triple play (o fornecimento de serviços combinados de voz, internet, televisão em locais fixos e móveis e conectividade sem fios de tipo Wi-Fi).

O lógico será que a América Latina transite brevemente pelo mesmo caminho que a Europa, onde o triple play fixo atingiu o pico e está em expansão na área dos telefones móveis com a criação de conteúdos orientados para esse tipo de suporte. A televisão através da Internet (IPTV) tem a capacidade de oferecer conteúdos de vídeo e televisão multicanal, com qualidade equivalente à imagem de DVD.

A médio prazo, o mundo da televisão na América Latina vai viver uma profunda transformação: a do desenvolvimento e a concorrência entre a televisão digital e por satélite e o multiplay o qual irá diversificar os meios de comunicação através dos quais se poderão ver os conteúdos televisivos (o triple play com serviços de televisão por subscrição, telefone e Internet) para o seu computador, tablet ou smartphone. O utilizador ganhará com essa diversificação das ofertas e com preços mais acessíveis, embora nem sempre encontre a melhor qualidade e serviço.

A TDT oferece mais canais, melhor qualidade de imagem e de forma gratuita, mas o seu desenvolvimento vem num momento em que aparecem outras tecnologias que oferecem mais recursos, especialmente a televisão pela internet que encarna uma alternativa marcada pela televisão à la carte e vídeo sob pedido que permitem a transmissão de conteúdos em formato digital.

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

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

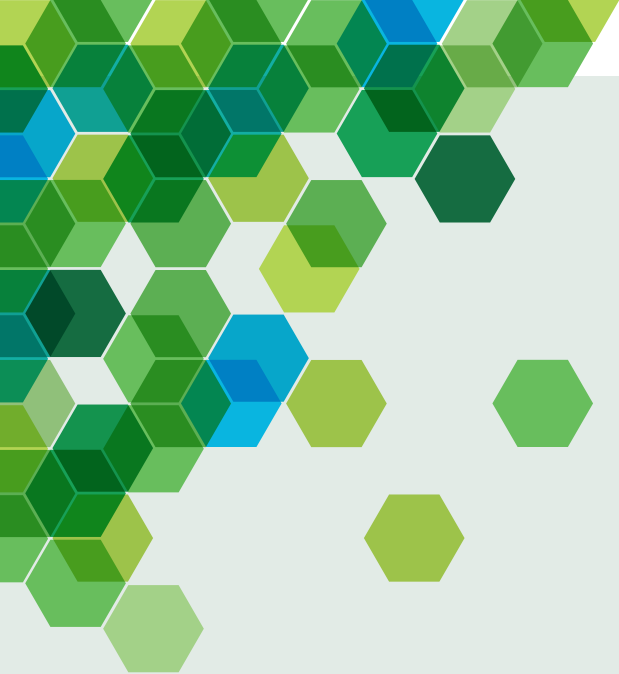
Avda. Abraham Lincoln
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel: +1 8096161975

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