

## Estrategias de negocio de las plataformas de video en Argentina para el acceso a contenidos digitales en pandemia (2020-2021)

*Argentinako bideo-plataformen negozio-estrategiak pandemian eduki digitalak eskuratzeko (2020-2021)*

Business strategies of video platforms in Argentina  
for access to digital content in pandemic (2020-2021)

Ana Bizberge\*

CONICET-Centro de Investigación en Industrias Culturales,  
Universidad Nacional de Quilmes

**RESUMEN:** El artículo estudia las estrategias adoptadas por cuatro proveedores de *streaming* de video para promover el acceso y circulación a contenidos audiovisuales digitales en el contexto de pandemia de COVID-19 en Argentina entre 2020-2021.

Atendiendo a la representatividad de modelo central, tipo gestión y origen, los casos son: la plataforma pública Cine.ar; la nacional, Flow; y las transnacionales, Movistar TV y Netflix.

Los ejes de análisis son: medidas adoptadas por los proveedores para el acceso a contenidos; actividades de producción en el país; relación con otros agentes de la industria de comunicaciones; e impacto en el negocio.

**PALABRAS CLAVE:** estrategia de negocio; plataformas de video; Argentina; contenidos digitales; pandemia.

**ABSTRACT:** *The article studies the strategies adopted by four video streaming providers to promote access and circulation of digital audiovisual content in the context of the COVID-19 pandemic in Argentina between 2020-2021.*

*Based on the core model, type of ownership and origin, the cases are: the public platform Cine.ar; the national platform Flow; and the transnational platforms Movistar TV and Netflix.*

*The areas of analysis are: measures adopted by the providers for access to content; production activities in the country; relationship with other agents of the communications industry; and impact on the business.*

**KEYWORDS:** *business strategy; video platforms; Argentina; digital content; pandemic.*

\* **Correspondencia a / Corresponding author:** Ana Bizberge. Av. Rivadavia, 6031, piso 11, dpto 24. CABA (Argentina 1406) – [anabizberge@gmail.com](mailto:anabizberge@gmail.com) – <https://orcid.org/0000-0001-8267-4700>

**Cómo citar / How to cite:** Bizberge, Ana (2022). «Estrategias de negocio de las plataformas de video en Argentina para el acceso a contenidos digitales en pandemia (2020-2021)», *Zer*, 27(53), 165-187. (<https://doi.org/10.1387/zer.23817>).

Recibido: 16 julio, 2022; aceptado: 3 octubre, 2022.

ISSN 1137-1102 - eISSN 1989-631X / © 2022 UPV/EHU



Esta obra está bajo una Licencia  
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

## Introducción

El artículo estudia las estrategias adoptadas por cuatro proveedores de *streaming* de video para promover el acceso y circulación a contenidos audiovisuales digitales en el contexto de pandemia de COVID-19 en Argentina en el período 2020-2021.

Los casos de estudio son: la plataforma de gestión pública, Cine.ar; el servicio de *streaming* del principal actor de la industria de medios en el país (Telecom-Clarín), Flow; Movistar TV, como caso ilustrativo de un prestador transnacional proveniente del sector de telecomunicaciones; y Netflix como principal plataforma audiovisual estadounidense globalizada, surgida de Internet.

El análisis sobre prácticas empresariales en el contexto de la pandemia resulta de interés ya que ilumina ejes problemáticos sobre las transformaciones que experimenta el sector audiovisual frente a la presencia de actores transnacionales en las formas de producción, acceso y circulación de la cultura.

El artículo se organiza en cinco secciones. Luego de esta introducción, se presenta la estrategia metodológica. En segundo lugar se ofrecen elementos para la comprensión sobre las transformaciones a nivel económico y político regulatorio que experimenta el sector audiovisual por un lado y, por el otro, sobre los efectos de la pandemia en la desigualdad del acceso a los servicios culturales. Luego se analizan las estrategias desplegadas por los proveedores de servicios audiovisuales en Internet. En cuarto lugar se plantea una discusión a partir de las plataformas. Por último se ofrecen las conclusiones.

### 1. Estrategia metodológica

El análisis de las plataformas se realiza desde la perspectiva teórica de la economía política de las comunicaciones que estudia, entre otras cosas, las transformaciones en los modelos de negocio y los cambios político normativos de las industrias culturales (Zallo, 2011).

La elección de los prestadores se realizó teniendo en cuenta que fueran representativos de distintos tipos de actores para la producción y distribución audiovisual tanto en relación al *core* original de su negocio, tipo gestión (pública y privada), y origen (plataforma nacional o transnacional). En este sentido, Cinear es un prestador de gestión pública de origen nacional; el servicio de streaming Flow de Telecom, también de origen nacional, es representativo del principal actor de la industria audiovisual y de las comunicaciones convergentes; en tanto Movistar TV es ilustrativo de un prestador transnacional originario del sector de telecomunicaciones y transporte de datos. Por último, Netflix representa a la principal plataforma audiovisual en Internet.

En relación al período de análisis se circunscribió al 2020–2021 tomando como hito del inicio de la pandemia en el plano nacional la declaración de emergencia sanitaria (Decreto 260/2020) y el establecimiento del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio y el Distanciamiento Social Preventivo y Obligatorio (Decreto 297/2020). Mientras que las medidas de aislamiento fueron relajándose progresivamente, el distanciamiento quedó sin efecto el 31 de marzo de 2022.

Las preguntas que guían el análisis son: ¿Qué iniciativas desarrollaron las plataformas seleccionadas para el acceso a los contenidos durante la pandemia? ¿Cómo se enmarcan esas acciones en relación a sus modelos de negocio/servicio? ¿Cuáles son los alcances de las estrategias de las plataformas durante la pandemia en las formas de acceso y circulación a la cultura?

El artículo parte de la triangulación de métodos de investigación a través la combinación del estudio de caso (análisis de cada plataforma) con el método comparativo (similitudes y diferencias entre ellas) como enfoques complementarios, no dicotómicos en el diseño de la investigación (Ragin, 2007; Gerring, 2004; Lipjhart, 1971).

El estudio de caso permite indagar en profundidad las características de cada una de las plataformas en forma sincrónica y diacrónica, lo que posibilitó realizar inferencias descriptivas. Por su parte, la combinación con el estudio comparativo resulta relevante para estudiar las similitudes y diferencias entre las distintas plataformas —para lo cual es importante el conocimiento en profundidad de cada una de ellas—, permitiendo hacer interpretaciones sobre las transformaciones del sector audiovisual en el contexto de convergencia digital.

El artículo retoma a su vez la estrategia metodológica del proyecto de investigación «Diversidad y servicios audiovisuales bajo demanda por suscripción» (PID2019–109639RB–I00, financiado por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades de España) dirigido por Luis Albornoz y Trinidad García Leiva, que indaga los cambios en el mercado español por la presencia de operadores de gran escala. Para el presente trabajo se recuperan cuatro categorías de análisis que dicho proyecto se planteó en el caso de España para aplicarlas al análisis del mercado argentino.

Los criterios para el estudio son:

- Las medidas específicas adoptadas por los proveedores de video bajo demanda por suscripción (SVoD) en el contexto de pandemia para promover el acceso a contenidos.
- Actividades de producción de contenidos originales en el país.
- Relación con otros agentes de la industria de medios y telecomunicaciones.

— Impacto en la evolución del servicio: ventas, suscriptores, visualizaciones de contenido.

En relación al uso de las fuentes, para realizar el análisis se recurrió a investigaciones existentes que abordan las transformaciones económicas y políticas del sector audiovisual en Argentina ocasionadas a partir de la pandemia. Asimismo se tomaron documentos oficiales y fuentes estadísticas del Sistema de Información Cultural (SINCA) del Ministerio de Cultura, del portal de datos abiertos de ARSAT y se gestionó un pedido de información con el área de «transparencia» del Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA). También se consultaron reportes de las compañías estudiadas y se realizaron cuatro entrevistas: tres a ejecutivos con cargos gerenciales en las plataformas y una a la funcionaria pública a cargo del SINCA.

## 2. Transformaciones del sector audiovisual en el contexto de convergencia digital y de pandemia

La convergencia digital desafía los mecanismos tradicionales de acceso a bienes y servicios culturales (Murdock, 2006). A su vez, la pandemia de COVID-19 ha complejizado el escenario al evidenciar las desigualdades en el acceso a la conectividad, que funciona como condición indispensable para el acceso a los servicios culturales digitales, como los de video en Internet.

A los proveedores de video que ofrecen servicio a través de Internet se los denomina alternativamente *over the top* OTT —que enfatiza en que el método para llegar al usuario final queda por fuera del control de operadores tradicionales de redes— o «plataformas», término impulsado de los propios actores del mercado de *streaming* para evitar responsabilidades que caben a los medios de comunicación (García Leiva, 2019; Napoli y Caplan, 2017; Prado, 2017).

Los proveedores de video bajo demanda basan su modelo de negocio en la exclusividad de contenidos y la recolección y procesamiento de datos de los usuarios. Esos elementos les permiten consolidar una posición determinante en el modo en que las audiencias acceden al contenido audiovisual. Es por ello que resulta importante estudiar sus prácticas industriales sobre la gestión editorial para dar visibilidad a los contenidos, así como sus lógicas de producción (Bullich y Guingard, 2016; Hesmondhalgh & Lobato 2019).

Existe una preocupación generalizada sobre cómo contrarrestar el dominio de las plataformas norteamericanas en el mercado de video (Iordache, Raats, & Donders, 2022). En América Latina —incluida Argentina—, la aplicación del impuesto al valor agregado para los servicios digitales es el enfoque dominante, lo que presenta dos pro-

blemas, por un lado, elude cuestiones como el aporte a la promoción de producción nacional y, por el otro, que ese impuesto recae sobre los usuarios finales ya que las plataformas incrementan el precio de las suscripciones para hacer frente a estas obligaciones (Bizberge, 2021). En el caso de Argentina, por ejemplo, las entidades bancarias son los agentes de retención a través de las tarjetas de crédito. Los proveedores de servicios digitales extranjeros (incluidos los servicios audiovisuales) deben aportar el 21% correspondiente al impuesto al valor agregado, más el 8% por un impuesto de emergencia al pago de servicios en moneda extranjera (impuesto «PAIS») y un 45% adicional por el pago de servicios en dólares a través de tarjetas de crédito, que se considera como pago adelantado del impuesto a las ganancias o bienes personales.

La pregunta sobre los nuevos modos de acceso y circulación de la cultura, en particular, en el contexto de pandemia resulta relevante ya que los gigantes norteamericanos globalizados desafían las lógicas institucionales, económicas y regulatorias que tradicionalmente caracterizaron a la industria audiovisual (Iordache, Raats, & Donders, 2022; García Leiva, Albornoz & Gómez, 2021; Winseck, 2020; Lobato, 2019; Birkinbine, Gómez & Wasko, 2017).

## 2.1. PANDEMIA Y DESIGUALDAD EN EL ACCESO A CONTENIDOS DIGITALES EN PANDEMIA EN ARGENTINA

La situación de emergencia provocada por la pandemia de COVID-19 contribuyó a la exacerbación de las «desigualdades profundas y persistentes» provocadas por la resistencia de grupos de poder a resignar recursos y privilegios (Benza y Kessler 2020: 53 y 89). El contexto de excepcionalidad permitió que una élite de multimillonarios —particularmente del sector tecnológico, del que también forman parte las plataformas de video globalizadas— duplicara su riqueza en medio de la crisis (Bull y Robles Rivera, 2020: 90; Berkhout *et al.*, 2021; Ahmed, 2022).

La pandemia puso de relieve las desigualdades en el acceso a la conectividad, lo que repercutió en el acceso a los servicios audiovisuales, y el gobierno desplegó una serie de medidas para paliar la situación (Bizberge & Segura, 2020; Califano & Berra, 2021). Además, frente a la agudización de la caída del sector cultural (SINCA, 2021a y b), el gobierno adoptó una serie de medidas para la producción de contenidos digitales. Si bien este sector tuvo un crecimiento del 19% entre 2016 y 2020, no fue ajeno a la tendencia general de retracción aunque menor a la del conjunto de sectores culturales (SINCA, 2021b: 15-16 y c:11).

El análisis detallado de las medidas estatales escapa a los fines de este artículo pero vale señalar que las estrategias de promoción para las plataformas audiovisuales incluyeron contribuciones indirectas (concursos con distintas líneas a través del programa «Renacer Audiovisual») e incentivos directos y beneficios impositivos para la exportación de servicios («Plan Contenidos Argentinos»), entre otras.

Luego de haber planteado este recorrido teórico y de claves de comprensión del escenario de pandemia, a continuación se presentan los casos de análisis.

### 3. Estrategias de plataformas

Aquí se estudian los casos de Cine.ar (INCAA), Flow (Telecom), Movistar TV y Netflix atendiendo a las medidas adoptadas en la pandemia; actividades de producción de contenidos nacionales originales; relación con otros agentes de las comunicaciones; evolución del servicio.

#### 3.1. CINE.AR

Cine.ar es la plataforma audiovisual de gestión estatal del INCAA, con el desarrollo tecnológico de la empresa satelital pública ARSAT, que cuenta con 2 millones de personas usuarias activas (SINCA, 2021d). Aglutina las producciones nacionales del canal de TV digital lineal (ex INCAA TV) y contenido bajo demanda de acceso gratuito (películas, documentales, series y cortometrajes) a través de Cine.ar Play. Además se ofrece contenido en la modalidad transaccional a través de «Cine.ar Estrenos», que exhibe películas con estreno simultáneo en salas de cine, abonando en la plataforma el mismo valor de la entrada general al cine Gaumont, que forma parte de la red de salas del instituto nacional de cine-, cuyo costo es muy inferior al de los grandes comerciales (AR\$90 —€ 0,66 vs. AR\$1000— € 7,4).

Anna Elías, Directora de contenidos de Cine.ar TV y Cine.ar Play, entrevistada para este trabajo, explicó que Cine.ar Estrenos «sigue la lógica del cine con una permanencia de las películas por ocho semanas en la plataforma, que luego se puede extender más si al productor le sirve» (Entrevista, 15/03/2022).

En relación a los acuerdos de distribución en la plataforma, Elías señaló que «Cine.ar no trata de ahogar la película evitando que puedan estar en otras ventanas... Por ejemplo, un contenido que estaba en Cine.ar generó interés de una plataforma de Rumania... Cuando la plataforma comercial pide exclusividad, se baja el contenido de Cine.ar» (Entrevista 15/03/2022). Esta afirmación resulta relevante ya que significa que si hay contenido en la plataforma pública, realizado con subsidios del instituto, los productores pueden comercializarlo en otras plataformas privadas en condiciones de exclusividad, dando preeminencia a estos circuitos.

Una de las estrategias desarrolladas por Cine.ar específicamente durante la pandemia fue el lanzamiento del programa de estrenos durante la emergencia sanitaria (Resolución n.º 166/2020). Bajo la denominación «Jueves estreno» se garantizó una ventana de estreno para las películas ante la imposibilidad de hacerlo en las sa-

las de cine. De acuerdo con Anna Elías, el programa «sirvió para repensar modelos de exhibición... estrenar en la plataforma como elección de exhibición... Con las salas abiertas en 2021 muchos productores igual optaron por estrenar en la plataforma» (Entrevista 15/03/2022). Esta mirada da cuenta de las adaptaciones de la industria cinematográfica no solo en la crisis sanitaria sino, de modo más amplio, frente a la convergencia audiovisual y el predominio del modelo de *streaming* que inauguró Netflix y que ha sido central en la transformación de los consumos a escala global (Lobato, 2019).

Como resultado de la imposibilidad de realizar consumos presenciales y las restricciones de aislamiento, la plataforma experimentó una expansión notable en la visualización de contenidos durante 2020 y una creciente desaceleración en 2021, tanto en lo referente a usuarios registrados como en la cantidad de alquileres dentro de la plataforma.

El cuadro 1 ofrece un panorama de la evolución del servicio entre 2019 y 2021, lo que permite ver los cambios experimentados entre pandemia y pre-pandemia.

CUADRO 1  
Evolución de servicio Cine.ar (2019-2021)

	Usuarios únicos acumulados Cinear.Play	Usuarios registrados por año en Cinear.Play	Horas vistas	Cantidad de alquileres	Ingresos por alquileres (en AR\$) en Cinear Estrenos	Ingresos por alquileres en Cinear Estrenos en € (tipo de cambio oficial al 14/07 en Banco Nación Argentina: 1€-AR\$ 135)
2019	1.258.588	309.475	842.360	76.290	\$ 2.288.700,00	\$ 16.953,33
2020	1.812.771	554.183	1.537.235	122.347	\$ 3.670.230,00	\$ 27.186,89
2021	2.022.168	209.397	1.019.421	57.135	\$ 3.415.830,00	\$ 25.302,44

Fuente: elaboración propia en base a información del INCAA, SINCA, 2021d: 28-29; portal datos abiertos de ARSAT, s.f.

Del cuadro se desprende un importante crecimiento en usuarios acumulados, así como en los registrados por año, en las horas vistas y en la cantidad e ingresos por contenido de alquiler en 2020, respecto del 2019, previo a la pandemia. Por el contrario, la caída de casi todos los indicadores en 2021 también es significativa. La explicación puede encontrarse principalmente por el retorno a las actividades presenciales, pero también podría deberse a la amplia oferta de servicios de *streaming*. En particular, hacia fines de 2020 e inicios de 2021 comenzaron a operar en el país nuevos gigantes digitales (Amazon y Disney, entre otras) cuya estrategia para captar suscriptores se apalancó, en parte, en alianzas con operadores de redes tradicionales para ofrecer su servicio de modo gratuito por un período de tiempo limitado.

Más allá de la tendencia decreciente apuntada para 2021, la cantidad de usuarios, horas vistas e incluso ingresos por alquiler de contenido resultan superiores a los previos al inicio de la pandemia. Respecto de los alquileres cabe notar que a pesar de haber tenido una caída significativa entre 2020 y 2021, la cifra de ingresos es relativamente similar a 2020 y muy superior a 2019. Esto podría deberse, al menos en parte, a que hasta el 10 de marzo de 2021 el valor del alquiler era de AR\$30 (€ 0,22) y desde ese momento hasta la actualidad es de AR\$90 (€ 0,66).

### 3.2. FLOW

Lanzada en 2016, Flow es la plataforma de Telecom (Grupo Clarín)<sup>1</sup> que integra el servicio de TV paga lineal (con los canales de la grilla del cable) y bajo demanda, con producciones licenciadas y originales realizadas en alianza con distintas productoras.

Según la propia definición de la compañía, Flow busca erigirse como «punto de encuentro de entretenimiento» (Telecom, 2021) a partir de un modelo de integración de servicios de streaming de video de distintas plataformas como Netflix, Youtube, HBO Max, Disney +, Star+, Paramount+.

Respecto de los acuerdos con este tipo de actores existen distintos niveles de integración que varían en función de al menos dos aspectos. Por un lado, la capacidad de imbricar contenidos dentro de Flow. Gonzalo Hita, Chief Operating Officer (COO) de Telecom, entrevistado para este trabajo, señaló que

Analizamos mucho si el proveedor nos da integración completa para poder tener el control de la metadata que permite buscar contenidos en Flow y que esas búsquedas sirvan como insumo para hacer recomendaciones desde nuestra plataforma. Por ejemplo, con Netflix tenemos metadata (año, resumen semántico que dice de qué trata la película o serie) pero no el contenido (acceder a la película desde Flow). En Netflix perdemos *trackeo*, al hacer

---

<sup>1</sup> En 2016 Grupo Clarín anunció su escisión societaria, por un lado, Cablevisión Holding (60% Clarín y 40% Fintech) a cargo del área de infraestructura (TV paga, conectividad y telefonía móvil) y, por el otro, Grupo Clarín, para el negocio de contenidos. En 2017 se concretó la fusión Cablevisión-Telecom, aprobada definitivamente en 2018. Si bien formalmente Clarín y Telecom son empresas separadas, los principales accionistas de cada sociedad son los mismos (ver, Mastrini, Becerra & Bizberge, 2021). En octubre de 2021, la compañía anunció un cambio en su identidad de marca integrando las operaciones de Telecom bajo tres marcas de negocio: Personal (para todos los servicios de conectividad fijos y móviles, incluidos los de Fibertel), Flow (en reemplazo de Cablevisión, integrando el servicio de TV paga lineal y bajo demanda) y Telecom (para servicios corporativos).



click en el contenido entras en su plataforma. En cambio con Paramount+ si tenemos *trackeo* de contenidos y puedo ingestar la película desde la propia plataforma de Flow. (Entrevista, 25/03/2022)

Otro de los aspectos que se considera en los acuerdos de comercialización es si Flow brinda el servicio de facturación. Hita explicó que

El esfuerzo de *push* depende de la conveniencia del acuerdo con la plataforma. Por un lado si somos *billing carrier* o no (implica un gran esfuerzo en términos de asumir costos de facturación, impositivos, etc) y hacemos negocio conjunto por *pushear* [empujar la plataforma]. (Entrevista, 25/03/2022)

Este es el caso de la integración con Disney +, Star+, Paramount+, los clientes pueden realizar la contratación con Flow, que se encarga de la facturación en forma directa y empuja la suscripción a dichas plataformas a partir de descuentos o períodos limitados de acceso gratuito.

Respecto de las acciones específicas en la pandemia, durante la cuarentena de 2020, la compañía dispuso el acceso gratuito a la aplicación de Flow para todos los clientes en cualquier dispositivo<sup>2</sup> (lo cual se mantiene en la actualidad como parte de la contratación de los distintos planes), así como brindó acceso sin consumo de datos móviles a los contenidos educativos y liberó por un período de tiempo limitado el pack Fox Premium para clientes de su servicio de TV paga (Segura & Bizberge, 2021; La Nación, 2020). Más que un gesto desinteresado, esto último puede leerse como una oportunidad de negocio en un contexto excepcional para atraer nuevos clientes a un paquete premium tentados a continuar viendo los contenidos exclusivos ofrecidos luego del período de gratuidad.

Al igual que en el caso de Cine.ar, Flow también experimentó un incremento en los consumos entre 2019 y 2020, que luego fue descendiendo hacia fin de ese año y en 2021, que se advierte tanto en la cantidad de nuevos suscriptores como en visualizaciones de contenidos en la plataforma<sup>3</sup>, tal como ilustra el cuadro 2<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Previamente solo podían acceder a la aplicación de modo gratuito los suscriptores de Flow Box (el decodificador con acceso directo a la plataforma) o los abonados al plan de TV por cable HD.

<sup>3</sup> La información de ingresos del servicio de *streaming* no está desagregada.

<sup>4</sup> Donde se indica «suscriptores vía deco», alude a quienes acceden al servicio de Flow a través del uso de sus decodificadores, en tanto «suscriptores vía app» remite a quienes tienen descargada la aplicación en celulares u ordenadores.

## CUADRO 2

## Evolución de suscripciones y visualizaciones de Flow (2019-2021)

	Visualizaciones	Suscriptores vía deco	Suscriptores vía app	Suscriptores totales (deco+app)
2019	114.000.000	971.000	956.000	1.927.000
2020	190.000.000	1.220.000	1.390.000	2.610.000
2021	116.000.000	Dato no disponible	Dato no disponible	Dato no disponible

Fuente: elaboración propia en base a balances de la empresa (Telecom, 2020a y b, 2021).

Entre los contenidos más vistos en 2020 se destacaron obras argentinas: la serie policial original de Flow «Post Mortem» fue la cuarta más vista en 2020 detrás de *This is us*, *Homeland* y *Outlander*. En tanto la película más vista en la plataforma fue «El robo del siglo» (dirigida por Ariel Winograd) —estrenada en cine en enero de 2020— (Liponetzky, 2020). Esto da cuenta de que aún en un escenario dominado por plataformas globalizadas, el contenido nacional es relevante.

Si bien entre los contenidos más vistos se destaca una producción original, el ejecutivo de la compañía asegura que el foco no es ese sino la distribución. Hita señaló que

En la «postpandemia» no planteamos la fortaleza de Flow en producciones originales, son un complemento que hacemos con una productora, en acuerdo con canales abiertos... el canal de aire aporta económicamente poco, pero el gran tema de las producciones no es solo que tengas un producto de calidad sino que tengas una exposición de marketing grande de esa producción... las series no se estrenan en canal de aire hasta que no están terminadas. El canal TV aire inserta un capítulo por semana y cuando en TV de aire se emite el primer capítulo, Flow inserta la serie completa. A partir de ahí hacemos push comunicacional «si querés ver la serie completa entrá a Flow»... Esa es la estrategia que lleva Flow y llevaba también Netflix (estreno de serie completa) y ahora alterna con estreno semanal de capítulos en algunas series. (Entrevista, 25/03/2022)

De aquí se desprenden dos aspectos, por un lado, lo apuntado más arriba sobre la lógica de Netflix imperante que transforma la cultura televisiva y, por el otro, las estrategias de adaptación a esa dinámica por parte de un actor tradicional, históricamente líder a nivel nacional, tanto en la producción como en la distribución de contenidos.

En relación a la producción de contenidos, la compañía sostiene que la estrategia no está tanto allí, como en el eslabón de distribución y las posibilidades de marketing conjunto en distintas ventanas de exhibición. No obstante, habría que re-

lativizar esta afirmación ya que no solo existen investigaciones que dan cuenta del dominio del grupo en el área de contenidos (Mastrini & Becerra, 2006) sino que además, durante 2019 y 2020, Flow estrenó respectivamente seis y cinco títulos originales nacionales, superando los tres de Netflix para ambos años (Kirchheimer & Rivero, 2020: 68 y 2021: 86). Esto da cuenta que también hay un interés en la búsqueda de un diferencial a través de la fortaleza tradicional en la producción de contenidos.

El énfasis en el eslabón de distribución puede leerse en el marco de los cambios experimentados por la empresa en los últimos años —que tuvo su corolario con la fusión con Telecom— para escindir la infraestructura de los contenidos. El dominio de la compañía en las redes le brindó el poder económico para erigirse en actor clave del mapa de comunicaciones convergentes en Argentina. En un escenario donde el acceso a gran parte de los consumos culturales pasa por Internet, la capacidad de reintermediar las condiciones de acceso de la población y el modo de circulación de los contenidos es lo que se vuelve central en el entorno digital para mantener su liderazgo frente a los nuevos jugadores globales (Mastrini, Becerra & Bizberge, 2021).

### 3.3. MOVISTAR TV

La primera iniciativa de *streaming* de video de Movistar fue «OnVideo», lanzada en 2008 para quienes fueran clientes del servicio de banda ancha de la empresa, como iniciativa para prestar servicios audiovisuales frente a las limitaciones regulatorias que existían para las telefónicas incumbentes (Bizberge, 2015). En 2019, se lanzó «Movistar Play» en el país como servicio de TV y VoD disponible para clientes residenciales y de planes móviles de pospago de la compañía. En 2021, como parte de una estrategia en todo el Cono Sur de unificación de servicio de TV (IPTV, satelitales y por cable) y streaming, Movistar Play fue rebautizado como Movistar TV.

Entrevistado para este trabajo, Gustavo Castro, Gerente de Contenidos de Hispanoamérica de Movistar, aseguró que la compañía tiene 250 mil clientes del servicio de TV (incluye los de IPTV y plataforma VoD). Aunque de acuerdo con notas periodísticas serían 150 mil aproximadamente los que activaron la aplicación de Movistar (ConvergenciaLatina, 2021).

Movistar TV brinda acceso a programación de TV abierta y paga en vivo, acceso a un catálogo de series y películas bajo demanda y contenido de alquiler (transaccional). Además, al igual que Flow, cuenta con la integración con distintas plataformas (Amazon, Netflix, HBO, ESPN, AMC, Turner, Discovery y Discovery Kids, Cartoon Networks, StarzPlay) a las que, en algunos casos (por ejemplo, Amazon Prime Video) les ofrece también el servicio de facturación como parte del acuerdo.

Durante el primer año de la pandemia, las iniciativas específicas de la compañía estuvieron ligadas a la conectividad: brindar acceso sin consumo de datos a portales educativos y ofrecer soporte cruzado con ARSAT frente a incrementos significativos en el tráfico en sus redes mayoristas (Bizberge & Segura, 2020). En relación a la oferta audiovisual, Movistar promovió el acceso gratuito a la aplicación y a contenidos de Amazon Prime Video durante tres meses (Capelo, 2020).

Como señalan desde Movistar, la apuesta sobre los contenidos tiene que ver con ofrecer un diferencial en la estrategia de conectividad, que es el *core* de la empresa.

Telefónica a nivel mundial no deja de ser compañía que vende conectividad... Una parte super importante de la conectividad es brindar contenidos... La idea de ser un «hub de entretenimiento» para que no te quieras ir con otro prestador de conectividad... España y Perú pagan mucho por contenidos, Argentina está muy lejos. En Argentina se compete por la conectividad y veo dónde me puedo diferenciar... creemos que es a través de buenos acuerdos con las plataformas. (Entrevista con Gustavo Castro, realizada el 11/03/2022)

En este sentido, dada la pequeña participación de Argentina en la producción de contenidos originales, a diferencia de la casa matriz (España) o Perú, la apuesta fue generar un diferencial con la oferta de contenidos de Amazon (también con las demás plataformas integradas) y generar beneficios mutuos: traccionar el ingreso de la plataforma norteamericana en el país a partir del acuerdo de exclusividad de comercialización en ese momento y captar nuevos suscriptores para Movistar TV.

Respecto de los estrenos de contenidos originales durante la pandemia, la plataforma Movistar pasó de cuatro títulos ofrecidos en 2019 a 10 en 2020, de los cuáles solo uno fue una producción argentina, la serie «Manual de supervivencia». A su vez, considerando que Movistar tenía la comercialización exclusiva de Amazon Prime Video resulta relevante señalar que esta plataforma pasó de 3 a 17 títulos iberoamericanos en un año, aportando gran parte —junto a Netflix— de los 55 títulos iberoamericanos reportados OBITEL (Kirchheimer & Rivero, 2021). Sin embargo, la mayor oferta de contenidos exclusivos de Amazon no redundó en un incremento de suscriptores. Castro explicó que

No hubo un cambio en suscripciones durante pandemia... Hubo un pico grande en el consumo entre fines de marzo y mayo que luego se estableció muy levemente por arriba de los consumos previos a la pandemia... El crecimiento en el consumo se dio en la misma época que se inició la integración con las distintas plataformas... Pensamos que iba a traccionar las suscripciones pero no lo podemos demostrar. (Entrevista 11/03/2022).

En síntesis, desde la compañía afirman que si bien en los primeros meses del aislamiento hubo crecimiento en los consumos, esto no se sostuvo en el tiempo y tampoco vino acompañado de un incremento en las suscripciones, lo cual se atribuye a factores del sector (penetración de TV paga y aumento en la oferta de otras plataformas) y económicos (capacidad de pago de las audiencias).

### 3.4. NETFLIX

Con su desembarco en 2011 en Argentina y en América Latina en general, Netflix es el principal actor del mercado de *streaming* de video por suscripción. Si bien existen ciertas divergencias sobre la cantidad de abonados al servicio en el país, las fuentes públicas disponibles oscilan entre 4,5 millones y 4,8 millones (de los cuales 800 mil se adicionaron en pandemia) y le atribuyen una participación de mercado cercana al 70% en el 2020 (Baladrón & Bizberge, 2021; Mastrini & Krakowiak, 2021; Kirchheimer & Rivero, 2021).

En relación a los contenidos, Netflix estrenó en 2020 tres producciones originales argentinas y 24 títulos iberoamericanos (similar a 2019) sobre un total de 55 registrados en distintas plataformas analizadas por OBITEL en la pandemia (Kirchheimer & Rivero, 2021). Si bien la compañía es la que cuenta con mayor cantidad de producciones originales entre las distintas plataformas de video a demanda del país, lo cierto es que su peso en el total del catálogo es muy marginal, 0,67% (Rivero & Bizberge, 2022).

Como acción específica al inicio de la crisis sanitaria, Netflix (también YouTube) firmó un acuerdo con el regulador de comunicaciones de Argentina, el Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM), por el que se comprometió a bajar la calidad de sus videos en el país para evitar la sobrecarga de redes (Segura & Bizberge, 2021). Si bien esta fue una iniciativa que la empresa tomó a nivel global de modo voluntario, la particularidad del caso argentino es que se hizo como acuerdo con el regulador. Este gesto político puede leerse a la luz de los encuentros que el CEO de la compañía, Reed Hastings, había mantenido con el Presidente, Alberto Fernández, inmediatamente antes del inicio de la pandemia (febrero de 2020) para discutir inversiones en el país y condiciones para la producción de obras originales, entre ellas, impositivas (Ámbito, 2020).

Los informes del SINCA dan cuenta de varias tendencias. Por un lado, la marcada concentración y extranjerización en torno a los servicios de *streaming* de video tanto en términos geográficos como de ingresos. Estados Unidos, país originario de Netflix, reúne el 83% de las importaciones de servicios audiovisuales digitales y la compañía representa el 65% de ese rubro (SINCA, 2021a y e). Por otro lado, se advierte un enorme crecimiento del 6.846% de los servicios de *streaming* entre 2011—momento del desembarco del Netflix en el país— y 2020, que pasaron de repre-

sentar el 1% al 50% de las importaciones de servicios audiovisuales. Sin embargo, entre 2019 y 2020 se observa una desaceleración del crecimiento, la importación de servicios digitales experimentó una baja del 4% respecto del año anterior (SINCA, 2021e: 8-9). De acuerdo con Mariana Kunst, Coordinadora del SINCA, es posible que la explicación del amesetamiento se deba al contexto de excepcionalidad de retracción de la economía en general, no obstante, advierte que la participación de contenidos digitales tuvo una caída menor que la de otros sectores de la economía (del 2% frente al 9% que experimentó la economía, como se mencionó al inicio del trabajo). (Entrevista 14/03/2022). A esto se puede sumar que el crecimiento experimentado en ingresos entre 2019 y 2020 por Netflix a nivel mundial (25%) y en América Latina (13%) enfrenta una desaceleración, de la que Argentina no está exceptuada (Forbes, 2021; Roa, 2022). Esto podría deberse a la mayor competencia en el país de nuevas plataformas de peso como Amazon Prime Video y Disney, entre otras.

Siguiendo las tendencias apuntadas al inicio de este trabajo sobre el incremento de la riqueza de los multimillonarios del sector tecnológico durante la pandemia, una de las estrategias encaradas por Netflix para paliar los efectos de la crisis sanitaria fue brindar apoyos económicos para el sector (por ejemplo en México), como acciones filantrópicas. Este tipo de acciones puede leerse a la luz del planteo de Bull y Robles Rivera (2020: 90) sobre cómo la filantropía empresarial podría obturar su apoyo a reformas redistributivas y perpetuar el *status quo*.

Si bien en Argentina Netflix no concretó aportes filantrópicos, las reuniones entre el mandatario argentino y el CEO de la compañía previas al inicio de la pandemia tuvieron continuidad con encuentros entre representantes de la empresa y autoridades de Ministerio de Cultura a inicios de 2022, tras lo cual se anunció la apertura de oficinas de Netflix en el país, lo que augura el incremento en la producción de contenidos nacionales (TAVILatam, 2022).

Además de las limitaciones a reformas redistributivas mencionadas más arriba también podría decirse que este tipo de acciones por parte de la plataforma puede ser una estrategia para evitar regulaciones en un contexto en el que existe una demanda creciente en Argentina —también a nivel mundial—, por extender el alcance de regulaciones audiovisuales a las plataformas atendiendo a criterios económicos y culturales.

Así hay una doble lectura de los procesos señalados. Por un lado, se advierte el intento estatal de promover la producción para plataformas ya que, como se ha estudiado en otros trabajos, tienen una gran incidencia económica en la industria audiovisual en su conjunto y en la creación de puestos de trabajo directo e indirecto (Baladron & Bizberge, 2021). Como contracara, la promoción estatal de producción para plataformas podría profundizar más la tendencia apuntada sobre la concentración y extranjerización y limitar la diversidad de la oferta de contenidos (Rivero & Bizberge, 2022).

#### 4. Discusión

Este trabajo abordó las estrategias desplegadas por una selección de proveedores públicos y privados de servicios de video en Internet en el período 2020–2021 teniendo en cuenta cuatro ejes: medidas adoptadas por los proveedores de video en la pandemia para promover el acceso a contenidos; actividades de producción de contenidos originales en el país; relación con otros agentes de la industria de medios y telecomunicaciones; impacto en la evolución del negocio en el período. El cuadro 3 sintetiza los principales aspectos:

CUADRO 3  
Síntesis de plataformas

Plataformas	Estrategia pandemia para promover acceso a contenidos	Producciones originales 2020-2021	Relación con otros agentes del ecosistema	Métricas (selección solo 2020)
Flow	Acceso gratis app Flow para clientes; acceso sin consumo de datos a contenidos de «Seguimos Educando». Acceso a Pack Fox Premium por tiempo limitado (1 semana).	5 producciones.	Integración de plataformas globales.	2,6 millones de suscriptores/ 190 millones de visualizaciones/ Contenido más visto «Post Mortem» (producción original).
Movistar TV	Acceso gratis a la app para clientes y a Amazon Prime Video por 3 meses. Acceso sin consumo de datos a portales educativos.	1 producción.	Integración de plataformas globales.	150.000 suscriptores a la app.
Netflix	Acuerdo con ENACOM para bajar calidad de emisión de los videos.	6 producciones (3 en cada año). Menos del 1% del total del catálogo.	Venta independiente y acuerdos con operadores de red sin acceso a contenidos.	4,8 millones (800.000 nuevos en pandemia) / 70% de participación en el mercado de <i>streaming</i> .
Cinear	Jueves Estrenos (estrenos de cine en la plataforma).	Todas.	Ventana de exhibición en mismas condiciones que salas de cine. Cede exclusividad de distribución frente a interés de plataformas de terceros.	554.183 usuarios registrados en 2020/ 1.812.771 usuarios únicos acumulados/ 1.537.235 horas vistas/ 122.347 alquileres/ € 27.186,89 ingresos por alquileres.

Fuente: elaboración propia.

En línea con las tendencias sobre consumos en el mercado de plataformas que consagra el liderazgo de Netflix y YouTube, seguido por Flow, más lejos, Amazon y, más aún, las plataformas públicas (Statista, 2021; Mindshare, 2021), es posible señalar que las cuatro plataformas estudiadas aquí experimentaron un gran crecimiento en los consumos en 2020, con amplio liderazgo de Netflix, seguido de Flow (no se cuenta con datos de visualizaciones para Movistar) y más lejos quedó Cine.ar. Sin embargo, las visualizaciones se fueron desacelerando en 2021, con el progresivo retorno a las actividades presenciales. No obstante, los consumos permanecieron por encima de los niveles previos al inicio de la pandemia, lo que da cuenta de un escenario más amplio de transformaciones del audiovisual.

Los movimientos en los consumos no tuvieron un correlato directo en la cantidad de suscripciones/usuarios, donde hay un claro liderazgo de la plataforma global Netflix y del actor nacional, Flow, de los casos estudiados. Esta situación puede deberse a los altos niveles de penetración de servicios de TV paga en el país y la creciente diversificación de la oferta de distintos servicios de plataformas de actores globales (Amazon, Disney, Warner Media, entre otros), pero también a que los consumos culturales son elásticos y en momentos de retracción económica son los primeros gastos que se recortan. Al considerar que una característica propia de las industrias culturales en general, y del audiovisual en particular, es la necesidad de renovación constante de la oferta, se podría decir que la mayor oferta de contenidos digitales gratuitos fue apreciada por las audiencias, que se volcaron a su consumo furtivamente, pero eso no necesariamente derivó en la contratación de nuevos paquetes o servicios en el contexto de excepcionalidad.

En cuanto a la plataforma pública Cine.ar, con la pandemia generó un aumento del público, en algunos casos, incrementando la cantidad de espectadores respecto de los estrenos en salas de cine. En este sentido se destaca el rol de la plataforma pública en un mercado dominado por un «campeón nacional» (Flow) y gigantes globales, para promover el mayor alcance de contenidos nacionales, así como para ampliar las ventanas de distribución para productores.

No obstante, también hay que notar que, como sostienen Rivero, Schejtman y Becerra (2021: 164) la política de producción y distribución de la gestión de Cristina Fernández de Kirchner para ampliar el alcance de contenidos públicos, perdió protagonismo en la administración de Mauricio Macri (2015-2019), privilegiando la «eficiencia administrativa y racionalización del uso de recursos». Vestigios de esas directivas persisten en la gestión de la plataforma ya que uno de los aspectos que se destaca de la entrevista con la ejecutiva fue la preeminencia que adquieren intereses comerciales de plataformas de terceros (también de productoras) en la estrategia de distribución y exhibición de obras en detrimento de su oferta en la plataforma pública.



En un sentido contrario, otro de los aspectos a destacar que emergió de la entrevista con la ejecutiva de Cine.ar fue el de la plataforma «como elección» de exhibición por sobre la sala de cine. En línea con la función de servicio público, la exhibición en plataforma permitiría satisfacer el interés por reducir la brecha digital. Al mismo tiempo, más allá del contexto pandémico, esto remite a las transformaciones en el sector audiovisual en la dinámica de oferta y demanda y la posibilidad de que las obras incluidas en la plataforma alcancen un público global, ya que su acceso no está restringido territorialmente en la plataforma.

En lo referido a las acciones específicas desarrolladas por las plataformas durante la pandemia es posible marcar una clara distinción entre la pública y las privadas. La iniciativa «Jueves estrenos» de Cine.ar sirvió para garantizar una pantalla de estreno en un momento en el que la asistencia a salas era inviable. Al mismo tiempo, el crecimiento en la cantidad e ingresos por alquileres dan cuenta del interés y disposición del público a pagar por contenido nacional de su interés. Esta dinámica contrastó con las plataformas de operadores de redes, Movistar y Flow. Si bien ambas realizaron acciones diferentes en torno a la oferta de contenidos, el aspecto común fue que sus acciones ampliaron el acceso entre quienes ya eran clientes de alguno de los servicios de las compañías. De este modo, aún en un contexto excepcional primó el criterio comercial, lo cual también se evidenció en que sus iniciativas intentaron ser un «gancho» para atraer nuevos suscriptores a paquetes premium o nuevas aplicaciones aunque, como ya se mencionó, con resultados limitados.

Por su parte, la iniciativa de Netflix, como principal plataforma generadora de tráfico en las redes, apuntó a reducir temporalmente la calidad de emisión de sus videos para evitar la saturación. No se contemplaron otro tipo de medidas para promover el acceso, ni siquiera similares a las de los otros proveedores estudiados (Flow y Movistar) que también vieron en la pandemia una alternativa para sumar nuevos clientes.

En lo relativo a la oferta de contenidos nacionales originales, se destaca Netflix pero, como se señaló su peso en el total del catálogo es muy marginal. En el caso de Flow, no sorprende la producción de contenidos originales nacionales al tratarse de la plataforma de un grupo (Clarín) nacional tradicionalmente fuerte en esta área. Lo que sí resulta llamativo es que «reniegue» de ello como parte de su estrategia de negocio y lo coloque como un aspecto secundario frente a la globalización del «modelo de Netflix». En el caso de la plataforma Cine.ar en la que todo su catálogo es nacional, como ya se apuntó, el incremento de alquileres —aún cuando se haya desacelerado luego— pone de relieve la importancia de contenido local.

Por último, en cuanto a la relación con otros actores del ecosistema comunicacional aparecen diferencias significativas entre el tipo de proveedores. Tanto

Flow como Movistar se describen como «hub o mercado de entretenimiento». Frente al rol preponderante de Netflix, la estrategia de valor agregado pasa por los acuerdos con esta y otras plataformas de creciente peso en el mercado argentino. En el caso de Movistar, para mantener su lugar como proveedor de conectividad, aunque es posible distinguir entre la estrategia nacional y la de la casa matriz, donde además de la conectividad, el peso en la producción de contenidos propios es fuerte.

En el caso de Flow, el acento en la integración de las plataformas globales, junto a la sinergia con otras líneas de negocio que forman parte del grupo para la exhibición de contenidos tiene que ver, como se apuntó más arriba, con la necesidad de re-intermediar las condiciones de acceso de la población y circulación de los contenidos en el entorno digital para mantener su liderazgo.

En el caso de Netflix, su rol imperante en el mercado de *streaming*, le permite establecer condiciones más restrictivas que otras plataformas para la integración, sin ceder ni compartir su elemento máspreciado con terceros, los datos y consumos de sus usuarios.

## 5. Conclusiones

Este trabajo estudió las estrategias adoptadas por Cine.ar, Flor, Movistar TV y Netflix en el contexto de pandemia de COVID-19 en Argentina entre 2020-2021.

Entre los principales hallazgos del trabajo se señala el notable incremento en los consumos en 2020 y su desaceleración en 2021, aunque elevando los niveles respecto de la pre-pandemia. Lo que va en sintonía con el crecimiento sostenido de los contenidos digitales en los últimos años frente a la retracción de otros sectores culturales.

En relación a las acciones de las plataformas en la pandemia para promover el acceso a los contenidos se identificaron tres estrategias: la de la plataforma pública, para garantizar una ventana de exhibición en condiciones económicas similares a las de las salas de cine; la de los prestadores de red (Flow y Movistar) centrada por un lado en acceso sin consumo de datos a determinados contenidos por su condición de proveedores de conectividad y, por el otro, afán de atraer nuevos clientes a una mayor cantidad de nuevos servicios (premium o de aplicaciones como Amazon en el caso de Movistar), evidenciando la búsqueda de maximización de negocio. En el caso de Netflix, su acción remitió a evitar la saturación de redes como compromiso global que, en Argentina, se materializó a través de un acuerdo voluntario con el regulador como gesto que podría leerse como parte de la estrategia negocio para obtener beneficios para la producción en el país.

La importancia de la producción de contenidos nacionales es algo que Netflix reconoce para la expansión de su modelo a nivel mundial, aunque el peso en el total de su catálogo es muy marginal. Por su parte, tanto la plataforma del grupo tradicionalmente ligado a la producción de contenido nacional (Flow) como la de la empresa originaria del mundo de las telecomunicaciones (Movistar) buscan reposicionarse integrando aplicaciones de terceros. En el caso de la plataforma pública, la apuesta del servicio pasa por la ampliación del acceso (tanto a los públicos a contenidos nacionales como a las productoras para contar con ventana de exhibición en un entorno digital). No obstante, el modelo de distribución planteado en relación a plataformas privadas comerciales da preeminencia a criterios de mercado y rentabilidad, que atentan contra las condiciones de su oferta.

La crisis mundial de COVID-19 puso de relieve las profundas desigualdades pre-existentes en el acceso y distribución de la cultura. El estudio de las plataformas evidenció la persistencia y agudización de viejos problemas de la industria audiovisual como la tensión entre negocio *vs.* acceso a la cultura, la preeminencia de criterios comerciales como orientadores de las prácticas (incluso en una plataforma pública), la concentración, extranjerización de la distribución y límites a la diversidad de la oferta de contenidos.

La Declaración Final de la Conferencia MONDIACULT organizada por UNESCO en septiembre de 2022 hace un llamado a reconocer la cultura como bien público mundial y aprovechar la transformación digital en el sector cultural para facilitar el acceso equitativo a los mercados culturales (UNESCO, 2022).

Para que esto sea posible es central contar con información, de ahí que una mirada crítica sobre las lógicas de funcionamiento y prácticas industriales que guían a las plataformas resulta importante no solo para iluminar ejes problemáticos sobre las transformaciones que experimenta el sector frente a la presencia de actores transnacionales, sino además como insumo para orientar los debates en Argentina —y en la región— en torno a las políticas y regulaciones de los servicios de *streaming* de video con una mirada más inclusiva que contribuya a contrarrestar las tendencias apuntadas.

## Referencias bibliográficas

- Ahmed, N. (2022). *Las desigualdades matan*. OXFAM. Oxford: UK.
- Ámbito (18 de febrero de 2020). Alberto se reunió con el CEO de Netflix: cuáles fueron los puntos clave del encuentro. <https://www.ambito.com/politica/netflix/alberto-se-reunio-el-ceo-cuales-fueron-los-puntos-clave-del-encuentro-n5083707>
- ARSAT (s.f.) Portal de datos abiertos. Cinear Play. <https://datos.arsat.com.ar/dataset/cinear-play> [última consulta, 29/03/2022].

- Baladrón, M. & Bizberge, A. (2021). Producciones argentinas para plataformas: su dimensión económica en la industria audiovisual local. *Revista Argentina de Comunicación*, Año 9 – Nro. 12. <https://www.fadeccos.ar/revista/index.php/rac/article/view/85/101>
- Benza y Kessler (2020). «Desigualdad de ingresos», en *La ¿nueva? estructura social de América Latina*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina.
- Berkhout, E. et al. (2021). *El virus de la desigualdad*. OXFAM. Oxford: UK.
- Birkinbine, B., Gómez, R. & Wasko, J. (eds.) (2017) *Global Media Giants*. NY: Routledge.
- Bizberge, A., & Segura, M. S. (2020). Los derechos digitales durante la pandemia covid-19 en Argentina, Brasil y México. *Revista de Comunicación*, 19(2), 61-85. <https://doi.org/10.26441/RC19.2-2020-A4>
- Bizberge, A. (2021). «El audiovisual en Internet y las tensiones para regular el ecosistema digital», en Marino, S. (comp.). *El Audiovisual Ampliado II. Tradiciones, estrategias, dinámicas y big data Argentina*. Editorial USAL.
- Bizberge, A. (2015). «Los modelos de negocio de la televisión en Internet en el mercado latinoamericano». In *Revista Austral Comunicación*. Pis Diez, Ethel (coord.), Economía y gestión de empresas de medios, Vol 4, No 1, Pp. 83-125. ISSN 2313-9129.
- Bullich, V., & Guignard, T. (2016). Estrategias y normativas de los servicios OTT en el marco de los EE. UU. (2005-2015). *Quaderns Del CAC*, 19(42), 5-19.
- Bull y Robles Rivera (2020). El COVID-19, las élites y el futuro de la economía política de la reducción de la desigualdad en América Latina. *Revista de la CEPAL* n.º 132 • diciembre de 2020
- Califano, B. & Becerra, M. (2021). Public policies of connectivity in Latin America in the context of COVID-19. *JDMP* 12 (1) pp. 117-136. Intellect. DOI: [https://doi.org/10.1386/jdmp\\_00051\\_1](https://doi.org/10.1386/jdmp_00051_1)
- Capelo, M. (20 de marzo 2020). Las plataformas que se pueden obtener gratis por unos meses durante la cuarentena por coronavirus. Infobae. <https://www.infobae.com/teleshows/infoshows/2020/03/20/las-plataformas-que-se-pueden-obtener-gratis-por-unos-meses-durante-la-cuarentena-por-coronavirus/>
- ConvergenciaLatina (2021). Unos 500.000 clientes tienen la app Movistar Play pero solo un 30% la activó y la usa. [https://www.convergencialatina.com/Seccion-Analisis/324143-3-9-Unos\\_500\\_000\\_clientes\\_tienen\\_la\\_app\\_Movistar\\_Play\\_pero\\_solo\\_un\\_30\\_la\\_activo\\_y\\_la\\_usa](https://www.convergencialatina.com/Seccion-Analisis/324143-3-9-Unos_500_000_clientes_tienen_la_app_Movistar_Play_pero_solo_un_30_la_activo_y_la_usa)
- Forbes (22 de julio de 2021). Por qué Latinoamérica es una mina de oro para Netflix. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/negocios/por-latinoamerica-una-mina-oro-netflix-n6772>
- García Leiva, M. T., Albornoz, L. A. & Gómez, R. (2021). Presentación: Netflix y la transnacionalización de la industria audiovisual en el espacio iberoamericano. *Comunicación y Sociedad*. <https://doi.org/10.32870/cys.v2021.8238>
- García Leiva, T. (2019). Plataformas en línea y diversidad audiovisual: desafíos para el mercado español, en *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación* 24, 73-93. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/CIYC/article/view/64639>

- Gerring, J. (2004). «What Is a Case Study and What Is It Good for?», *American Political Science Review*, Vol. 98, No. 2, May 2004, pp. 341-354.
- Hesmondhalgh & Lobato (2019). Television device ecologies, prominence and datafication: the neglected importance of the set-top box. *Media, Culture & Society* 2019, Vol. 41(7) 958-974.
- Iordache, C., Raats, T., & Donders, K. (2022). The «Netflix Tax»: An Analysis of Investment Obligations for On- Demand Audiovisual Services in The European Union. *International Journal of Communication*, 16, 545-565. [https://cris.vub.be/ws/portalfiles/portal/79089121/2022\\_Iordache\\_et\\_al\\_IJOC.pdf](https://cris.vub.be/ws/portalfiles/portal/79089121/2022_Iordache_et_al_IJOC.pdf)
- Kirchheimer, M & Rivero, E. (2021). Argentina: Pandemia, Aislamiento y parálisis de la producción audiovisual. En Vasallo de Lopez, M. I. (Coord.). *OBITEL 2021. Ficción Televisiva Iberoamericana en Tiempos de Pandemia*. DOI: <https://doi.org/10.7764/obitel.21.S.3>
- La Nación (22 de marzo de 2020). Liberan Flow App para todos los clientes de Cablevisión. <https://www.lanacion.com.ar/espectaculos/liberan-flow-app-todos-clientes-cablevision-nid2345243/> [última consulta 03/04/2022]
- Lijphart, A. (1971). «Comparative Politics and the Comparative Method», *The American Political Science Review*, Vol. 65, No. 3 (Sep., 1971), pp. 682-693.
- Liponzky, C. (31 de diciembre de 2020). Plataformas: el año del incalculado crecimiento. *Ámbito*. <https://www.ambito.com/espectaculos/consumo/plataformas-el-ano-del-incalculado-crecimiento-n5158969>
- Lobato, R. (2019). *Netflix Nations. The Geography of Digital Distribution*. New York: New York University Press.
- Mastrini, G. y Becerra, M. (2006). Periodistas y Magnates. Estructura y concentración de las industrias culturales en América Latina. Buenos Aires, Argentina: Prometeo Libros.
- Mastrini, G; Becerra, M.; Bizberge, A. (2021). Grupo Clarín From Argentine Newspaper to Convergent Media Conglomerate. New York: Routledge, 2021. 144 p. ISBN: 978-0-367-50734-3.
- Mastrini, G. & Krakowiak, F. (2021). Netflix en Argentina: expansión acelerada y producción local escasa. *Comunicación Y Sociedad*, 1-23. <https://doi.org/10.32870/cys.v2021.7915>
- Mindshare (2021). *Streaming wars ¿hacia un nuevo mainstream?* MS Insights Lab. <https://www.agenciasdemedios.com.ar/home/wp-content/uploads/MS-Insights-Lab-Streaming-Wars-Reloaded-2021.pdf>
- Murdock, G. (2006). «Bajo la playa, los adoquines: Mercancías, Consumismo, Contradicciones», *CIC Cuadernos de Información y Comunicación*, vol. 11, 31-46.
- Napoli, P., & Caplan, R. (2017). Why media companies insist they're not media companies, why they're wrong, and why it matters. *First Monday*, 22(5).
- Prado, E. (2017). «El audiovisual on line over the top. El futuro del audiovisual europeo y español», en Bustamante, E. (coord.). Informe sobre el estado de la cultura en España. Igualdad y Diversidad en la Era Digital [ICE-2017]. Madrid: Fundación Alternativas.

- Recuperado de [http://interaccio.diba.cat/sites/interaccio.diba.cat/files/informe\\_sobre\\_el\\_estado\\_de\\_la\\_cultura\\_2017.pdf](http://interaccio.diba.cat/sites/interaccio.diba.cat/files/informe_sobre_el_estado_de_la_cultura_2017.pdf)
- Ragin, Ch. (2007). *La construcción de la investigación social*, Bogotá: Siglo del hombre editores.
- Rivero, E. & Bizberge (2022). Diversidad en plataformas de video a demanda. *Intersecciones en comunicación*, vol. 1, núm. 16, Enero-Jun. DOI: <https://doi.org/10.51385/ic.v1i16.153>
- Rivero, E. Schejtman, N. & Becerra, M. (2021). La plataformización de los contenidos públicos audiovisuales. En Becerra, M & Mastrini, G. *Restauración y cambio. Las políticas de comunicación de Macri (2015-2019)*. Buenos Aires: SiPreBA.
- Roa, M. (21 de enero 2022). Netflix baja el ritmo de suscripciones tras el récord de la pandemia. Statista. <https://es.statista.com/grafico/25395/aumento-global-de-nuevos-suscriptores-de-netflix/>
- Secretaría de Medios Públicos (2021). *Contenidos Argentinos Acuerdo Social para el desarrollo de la Industria de contenidos*. Recuperado de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/04/presentacion\\_plan\\_contenidos\\_argentinos\\_1.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/04/presentacion_plan_contenidos_argentinos_1.pdf)
- Segura, M. S., & Bizberge, A. (2021). Direitos Digitais Durante a Pandemia de Covid-19 na América Latina. *Comunicação E Sociedade*, 39, 119-144. [https://doi.org/10.17231/comsoc.39\(2021\).2852](https://doi.org/10.17231/comsoc.39(2021).2852)
- SINCA (2021a). Impacto del COVID en las industrias culturales. Ministerio de Cultura: Buenos Aires. <http://back.sinca.gob.ar/download.aspx?id=3050>
- SINCA (2021b). Coyuntura cultural 36. El Valor económico de la cultura. VAB 2020. Año 13. Septiembre 2021. Ministerio de Cultura: Buenos Aires. <http://back.sinca.gob.ar/download.aspx?id=3186>
- SINCA (2021c). Coyuntura cultural 38. Empleo privado cultural y generación del ingreso cultural. Resultados 2020. Año 12. Diciembre 2021. Ministerio de Cultura: Buenos Aires. <http://back.sinca.gob.ar/download.aspx?id=3204>
- SINCA (2021d). Coyuntura cultural 35. Datos sectoriales 2020. Año 13. Junio 2021. Ministerio de Cultura: Buenos Aires. <http://back.sinca.gob.ar/download.aspx?id=3135>
- SINCA (2021e). Informe coyuntura cultural 37. El comercio de bienes y servicios culturales. Resultados 2020. Año 13. Octubre 2021. <http://back.sinca.gob.ar/download.aspx?id=3194>
- Statista (2021). Market share of selected over-the-top (OTT) platforms in Argentina in 1st quarter 2021, based on content consumption. <https://www.statista.com/statistics/1287791/ott-market-share-argentina/>
- TAVILatam (22 de marzo 2022). Netflix abrió sus oficinas en Argentina. <https://tavidatam.com/argentina-netflix-abrio-sus-oficinas-en-argentina/>
- Telecom (2021). Presentación de Resultados 4Q21. <https://inversores.telecom.com.ar/es/balances-trimestrales.html>
- Telecom (2020a). Earnings Release November 2020. <https://inversores.telecom.com.ar/es/balances-trimestrales.html>

- Telecom (2020b). Earnings Release March 2021. <https://inversores.telecom.com.ar/es/balances-trimestrales.html>
- UNESCO (2022). *Mondiacult 2022. Proyecto de Declaración Final*. Ciudad de México: UNESCO. <https://bit.ly/3MYhnyw>
- Winseck, D. (2020). Vampire squids, 'the broken internet' and platform regulation. *Journal of Digital Media & Policy*, Volume 11, Number 3, 1 November 2020, pp. 241-282(42). DOI: [https://doi.org/10.1386/jdmp\\_00025\\_1](https://doi.org/10.1386/jdmp_00025_1)
- Zallo, R. (2011). «Retos actuales de la economía crítica de la comunicación y la cultura», en Alborno, L. (comp.). *Poder, Medios, Cultura. Una mirada crítica desde la economía política de la comunicación*, pp. 17-60, Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Entrevista con Gustavo Castro, Gerente de Contenidos de Hispanoamérica de Movistar, realizada el 11/03/2022.
- Entrevista a Mariana Kunst, Coordinadora del SINCA, Ministerio de Cultura de la Nación, realizada el 14/03/2022.
- Entrevista Anna Elias, Directora de contenidos de Cine.ar TV y Cine.ar Play, realizada el 15/03/2022.
- Entrevista a Gonzalo Hita, COO de Telecom, realizada el 25/03/2022.