

# GO BIG OR GO HOME! LA INTEGRACIÓN VERTICAL AT&T-TIME WARNER

## GO BIG OR GO HOME! THE AT&T-TIME WARNER VERTICAL MERGER

---

**Serguei Komissarov**

skomissarov@protonmail.com  <https://orcid.org/0000-0002-7785-8369>

**Emiliano Sánchez-Narvarte**

emiliano.sanchez@perio.unlp.edu.ar  <https://orcid.org/0000-0002-5407-3681>

**Universidad Nacional de La Plata. Argentina**

---



**Resumen:** En este trabajo analizamos la integración vertical entre la empresa de telecomunicaciones AT&T y el conglomerado mediático Time Warner, como respuesta a las transformaciones de la industria audiovisual estadounidense, a partir de la convergencia tecnológica. Desde una perspectiva teórico-metodológica inscrita en la economía política de la comunicación, examinamos los efectos anticompetitivos de la fusión sobre el mercado y sus posibles consecuencias. Esta entrada analítica nos permite reflexionar sobre las nuevas condiciones en las que el contenido audiovisual se produce, distribuye y consume como consecuencia de la digitalización. **Palabras clave:** integración vertical; convergencia tecnológica; industria audiovisual.

**Abstract:** In this paper we analyze the vertical merger between the telecommunications company AT&T and the media conglomerate Time Warner as a result of the changes in the American TV industry, caused by digital convergence. From a theoretical-methodological perspective of political economy of communication, we examine the anti-competitive effects of the merger on the market and its possible consequences. This analytical input allows us to consider the new conditions in which video content is produced, distributed and consumed as a result of digitization. **Keywords:** Vertical Integration; Digital Convergence; TV Industry.

## 1. Introducción

¿Qué sucede con la televisión cuando sus programas pueden sintonizarse en la pantalla de un teléfono móvil? ¿Quién quiere verlos en vivo si puede buscarlos más tarde en YouTube? ¿Y para qué mirarlos entonces, ante la alternativa de plataformas *on demand* como Netflix o Hulu? Bajo la superficie de lo que vemos o, mejor dicho, elegimos ver, ocurren grandes cambios.

La digitalización de las telecomunicaciones transforma radicalmente la industria audiovisual. Gracias a Internet, el contenido puede visualizarse en cualquier momento, en todo lugar, y a través de diferentes dispositivos. Esto cambia el modo en que el contenido se produce, distribuye y consume. También reestructura el mercado y posibilita el surgimiento de nuevos modelos de negocios.

En este contexto, la televisión tradicional se encuentra amenazada. Por un lado, el incremento de la oferta audiovisual, distribuida a través de Internet, le quita espectadores. Por el otro, gigantes tecnológicos como Facebook y Google erosionan sus ingresos publicitarios. Ante este panorama, los conglomerados mediáticos optan por crecer. Los estudios cinematográficos, las cadenas de televisión, los proveedores de telecomunicaciones y los distribuidores de contenido tienden a fusionarse. Esta integración pretende lograr una sinergia: proveer contenido audiovisual exclusivo directo al consumidor.

Como resultado de esta tendencia, en junio de 2018, la empresa de telecomunicaciones AT&T adquirió el multimedio Time Warner, después de enfrentarse a un juicio por monopolio. La operación, estimada en 108.700 millones de dólares, concentra la propiedad de activos como Warner Bros., DirecTV, CNN, TNT y HBO. De esta manera, para competir en un mercado cada vez más complejo, la premisa parece ser: «go big or go home», algo así como crece a lo grande o vete a casa.

## 2. Marco teórico-metodológico

Para analizar el funcionamiento de la industria audiovisual utilizaremos los desarrollos teóricos de la economía de la información (Shapiro y Varian, 1999). Las transformaciones provocadas en la cadena de valor (Yoo, 2002), a partir de la digitalización y la convergencia tecnológica, están basadas en términos de Miller, 2011; Meikle y Young, 2011; y Peil y Sparviero, 2017.

Los principios básicos en la aplicación de leyes antimonopolio se recuperan de los trabajos de Hovenkamp (2008 y 2017); Shapiro, 2010; y Wu, 2018. Por otra parte, también utilizaremos directrices propuestas por la División Antimonopolio del Departamento de Justicia (DOJ) de los Estados Unidos<sup>1</sup>.

Por tratarse de una integración vertical<sup>2</sup>, retomaremos los estudios sobre este tipo de fusiones de Riordan y Salop, 1995; Riordan, 2008; y Salop y Culley, 2016. De esta forma,

---

<sup>1</sup> Disponible en: <https://www.justice.gov/atr/merger-enforcement>.

<sup>2</sup> La integración vertical es la organización sucesiva del proceso productivo dentro de una misma empresa. Dicha empresa puede entenderse como la propiedad unificada de los activos necesarios para la producción (Grossman y Hart, 1986) y como nexo contractual entre los propietarios de los factores de producción, directivos e inversores (Jensen y Meckling, 1976). Los dueños de la firma controlan, directa o indirectamente, el uso de los activos y obtienen las ganancias de la producción. De esta

analizaremos los efectos anticompetitivos de la fusión sobre el mercado y sus posibles consecuencias en las condiciones bajo las que se produce, distribuye y consume el contenido audiovisual.

### 3. Estructura del mercado audiovisual

La cadena de valor de la industria audiovisual (Yoo, 2002) se compone de tres niveles: producción, programación y distribución de contenido. Como en otras industrias, existe un intermediario entre el productor y el vendedor, que actúa como mayorista. Los estudios cinematográficos generan contenido; los programadores lo organizan en señales; los distribuidores, finalmente, entregan el contenido al consumidor.

Cada uno de los niveles presenta economías de escala, altos costos fijos y una estrategia comercial basada en la diferenciación de productos. Todos los actores tienen la habilidad de fijar precios por encima del costo marginal y participar de la competencia mediante la discriminación de precios. Además, los productos de cada nivel son altamente complementarios: el proveedor de un nivel depende de lo que suceda en los otros.

#### 3.1 Estudios cinematográficos

Los estudios cinematográficos reúnen los medios necesarios para producir el contenido audiovisual. También se encargan de controlar cómo y cuándo será visto. Para ello, venden los derechos de exhibición a los distintos canales de distribución.

Por regla general, los estudios permiten ver sus producciones en señales *premium* después de ser exhibidas en cines, vendidas en formato DVD, y distribuidas bajo la modalidad *on demand*. Por último, el contenido se licencia a las señales de cable y canales de emisión en abierto. Esta estrategia de exhibición—temporalmente escalonada—es un componente esencial de la competencia mediante la discriminación de precios. Permite a los estudios maximizar las ganancias generadas por el contenido y recuperar altos costos fijos de producción.

Tabla 1. Recaudación de estudios 2018 (millones).

Estudio	Market share	Bruto total
Disney	26,0%	US\$ 3,092.4
Time Warner (WB/New Line)	16,3%	US\$ 1,940.7
NBC/Universal	16,3%	US\$ 1,938.7
Sony	11,3%	US\$ 1,342.4
20th Century Fox	10,3%	US\$ 1,227.5
Viacom (Paramount)	6,4%	US\$ 757.0
Lionsgate	3,3%	US\$ 388.9

Fuente: Box Office Mojo<sup>3</sup>.

manera, la integración vertical implica la unificación del control y la propiedad de los activos y la producción hacia ambos lados de la cadena de valor (Riordan, 2008).

<sup>3</sup> Disponible en: <https://www.boxofficemojo.com/studio/?view=company&view2=yearly&yr=2018&p=htm>

Los mayores estudios cinematográficos del mercado incluyen a Time Warner, 20th Century Fox, Sony, Walt Disney, NBCUniversal y Viacom. Lionsgate es el mayor de los estudios pequeños, teniendo en cuenta su cuota de mercado. Junto a Time Warner, está integrado verticalmente con señales *premium* pertenecientes al nivel de los programadores. Por su parte, NBCUniversal es el único de los grandes estudios integrado con Comcast, un cableoperador dedicado a la distribución de contenido.

### 3.2 Programadores de contenido

Los programadores participan en la cadena de valor de dos maneras. Por un lado, crean su propio contenido al producir programas de televisión y tener la exclusividad de los derechos para transmitir eventos deportivos en vivo. Por el otro, adquieren el contenido generado por los estudios cinematográficos y lo organizan en un horario de emisión. Sin embargo, los programadores no ofrecen el contenido directamente al público, sino que actúan como proveedores de señales para los distribuidores.

Los programadores obtienen sus ingresos de dos formas. Reciben el pago de los distribuidores a cambio del derecho de exhibir sus señales al consumidor final. Además, recaudan por la venta del espacio publicitario en esas mismas señales. Los acuerdos de emisión<sup>4</sup> se determinan por el valor de cada la señal: su cantidad de espectadores —como medida de la potencial ganancia publicitaria— multiplicada por el número de abonados a cada distribuidor. Usualmente, los programadores otorgan descuentos por volumen al distribuidor para asegurarse un amplio número de espectadores; a mayor cantidad de suscriptores, menor el pago al programador por sus canales. Otra estrategia de negociación implica ofrecer señales empaquetadas. Vender canales en conjunto permite combinar señales altamente demandadas por los espectadores con otras de demanda más baja y un precio inferior.

Finalmente, los programadores —como los estudios— también obtienen ganancias vendiendo sus derechos de emisión al extranjero. Sobre todo, en mercados con escasa producción nacional y sin posibilidad de competir con sus economías de escala.

De acuerdo con sus modalidades de emisión, las señales de los programadores pueden clasificarse en tres grupos: señales abiertas (ABC, CBS, NBC, PBS, FOX y CW); señales básicas de cable (Discovery, A&E, ESPN, The Weather Channel, MTV, etc.); y señales *premium* (HBO, Showtime, Starz, Cinemax, Epix, The Movie Channel, etc.). Tanto las señales abiertas como las de cable obtienen ingresos de la publicidad y el pago de los distribuidores. Las señales *premium* solo reciben el beneficio de la distribución.

Desde el punto de vista del consumidor, las señales *premium* difieren del resto. Los largometrajes de estreno se exhiben allí antes que en los canales básicos. Además, las señales *premium* ofrecen gran cantidad de contenido exclusivo y la programación no se interrumpe por

---

<sup>4</sup> Los acuerdos de emisión entre programadores y distribuidores son contratos celebrados por un lapso de 3 a 7 años. El distribuidor paga un precio mensual por cada abonado que tendrá acceso al contenido del programador. Otros términos de negociación son la penetración entre la audiencia, la ubicación de la señal en la parrilla de canales, y los derechos de exhibición por medios digitales. Estos acuerdos poseen cláusulas de incremento automático por encima de la tasa de inflación (Shapiro, 2018).

publicidad. Finalmente, el precio de cada señal *premium* oscila entre los 10 dólares<sup>5</sup> y los 18 dólares mensuales (FCC, 2017: 52 y 53) y se ofrece como un adicional (por separado, o en forma de paquete), al abono básico. En contraste, el resto de los canales no se ofrecen a la carta y sus precios para el consumidor —en promedio— no superan los 0,46 dólares mensuales por señal.

Por su carácter distintivo de cara al consumidor, las señales *premium* desempeñan diferentes funciones en los modelos de negocios. Para los creadores de contenido, constituyen un elemento característico en su estrategia de exhibición. Facilitan la competencia por discriminación de precios y permiten recuperar los costos fijos de producción. Esto explica la integración vertical entre los estudios cinematográficos y las señales *premium*. Time Warner es dueño de HBO y Cinemax. Lionsgate posee Starz, Starz Encore y Movieplex. La cadena CBS es titular de Showtime, The Movie Channel y Flix.

Así mismo, los distribuidores de contenido utilizan las señales *premium* como estrategia de diferenciación para retener o atraer nuevos suscriptores, ofreciendo contenido exclusivo y altamente valorado por el público.

En la tabla 2 puede verse cómo unos pocos programadores, integrados con estudios cinematográficos, son los titulares de la mayoría de las señales televisivas.

Tabla 2. Principales señales de cada programador.

Programador	Señales
Turner Broadcasting System (Time Warner)	HBO, TBS, TNT, CNN, Cartoon Network/Adult Swim, Tru TV, HLN, TCM
NBC Universal	USA Network, MSNBC, CNBC, The Weather Channel, Bravo, E!, Syfy, NBCSN, Chiller, Cloo, Esquiere Channel, G4, Mun2, NBC, NBC Sports, Oxygen, PBS Kids Sprout, Telemundo, The Golf Channel, TV One, Universal HD
CBS	CBS Television, CBS News, CBS Sports, The CW, Showtime, Showtime 2, Showtime Showcase, Showtime Extreme, Showtime Beyond, Showtime Next, Showtime Women, Showtime Family Zone, The Movie Channel, The Movie Channel Xtra, Smithsonian, TV Guide Network
ABC/The Walt Disney Company	ABC Television, ABC News, Fusion, Disney Channel, Disney Cinemagic, Freeform, Disney Junior, Disney XD, ESPN, ESPN2, ESPN on ABC, ESPN Classic, ESPNNews, ESPN Deportes
21st Century Fox	Fox Broadcasting, Fox News, FX, FXX, FX Movie Channel, Fox Soprts 1, Fox Sports 2, Fox Sports Networks, National Geographic Channel**, Nat Geo Mundo**, Nat Geo Wild**, Fox Business Channel, Fox College Sports, Big Ten Networks***
Viacom	Nickelodeon/Nick at Nite, Nick Junior, Nicktoons, Comedy Central, MTV, MTV2, MTV Hits, MTV Jams, mtvU, VH-1, VH-1 Classic, VH-1 Soul, Spike, BET, CMT, CMT Pure Country, Logo, TV Land, TeenNick, Tr3s
Discovery Communications	Discovery Channel, Investigation Discovery, Animal Planet, TLC, OWN
AMC Networks	AMC, IFC, BBC America, WE TV
Scripps Networks	HGTV, Travel Channel, Cooking Channel, Food Network, DIY Network
A&E Networks*	A&E, Lifetime, Lifetime Movie Network, Lifetime Real Women, History, LMN, Bio, H2, Military History, Crime and Investigation

(\* En *joint venture* con ABC/Disney. (\*\*) En *joint venture* con National Geographic Society. (\*\*\*) En *joint venture* con Big Ten Conference.

Fuente: elaboración propia.

<sup>5</sup> Para todo el trabajo se entiende dólares de EE.UU.

### 3.3 Distribuidores

Los distribuidores<sup>6</sup> conforman el eslabón final de la cadena. Poseen la infraestructura necesaria para proveer el contenido al consumidor final en su hogar. Los distribuidores eligen las señales adquiridas de los programadores y componen la parrilla de canales que ofrecen a sus abonados.

Dependiendo del medio de transmisión utilizado, existen varios tipos de distribuidores. Los cableoperadores mediante vínculo físico de coaxil: entre ellos se encuentran Comcast, Charter Communications, Cox, Altice, Mediacom, Cableone, etc. Los proveedores de televisión por satélite: DirecTV (perteneciente a AT&T) y Dish. Y las operadoras telefónicas: U-verse (AT&T) y Fios (Verizon). Todos estos servicios ofrecen televisión en vivo —o lineal—, junto con contenido *on demand*, a cambio de un abono mensual. También suelen incluir el acceso a Internet mediante banda ancha y un plan de telefonía fija y móvil, bajo la modalidad *triple play*.

Los operadores satelitales tienen un alcance nacional. Por el contrario, las empresas telefónicas y los cableoperadores disponen de un alcance regional, limitado por el tendido de su infraestructura. La posibilidad de elegir uno u otro proveedor depende, entonces, de la ubicación geográfica del abonado.

Del total de los 94 millones de suscriptores a nivel nacional en EE. UU., el 54 por ciento de los abonados es cliente de un operador de cable; el 34 por ciento utiliza televisión por satélite; y el 12 por ciento restante recibe el contenido a través los operadores telefónicos (FCC, 2017: 10).

## 4. La integración AT&T-Time Warner

El 22 de octubre del 2016, AT&T anunció la adquisición de Time Warner, mediante una transacción estimada en 108.700 millones de dólares. La operación implicaba integrar un creador y programador de contenido con uno de los mayores distribuidores del mercado estadounidense.

AT&T es la empresa de telecomunicaciones más grande del mundo, tomando en cuenta su rendimiento anual. Durante 2018, sus ganancias consolidadas alcanzaron los 170.000 millones de dólares. Un incremento del 6,4 por ciento con respecto a los 160.000 millones del año 2017<sup>7</sup>.

AT&T es el mayor proveedor de TV pagada de los Estados Unidos, con 25 millones de abonados a sus tres servicios de distribución. DirecTV ofrece televisión por satélite a más de

---

<sup>6</sup> Los distribuidores de contenido se denominan 'Multichannel Video Programming Distributors' (MVPDs). Incluyen los sistemas de televisión por suscripción como: (1) cableoperadores; (2) TV satelital; y (3) TV sobre IP (IPTV). En el mismo mercado operan los 'Virtual Multichannel Video Programming Distributors' (VMVPDs). Estos ofrecen televisión lineal por Internet sin ser propietarios de la infraestructura a través de la cual suministran el contenido. Para evitar confusiones, nos referiremos a los primeros como 'distribuidores/operadores tradicionales' (ya sean cableoperadores, operadores satelitales o telefónicas), y 'distribuidores/operadores virtuales', a los segundos. Por su parte, los distribuidores virtuales no deben confundirse con los 'servicios de Video on Demand' (SVODs). Estos últimos, ofrecen contenido audiovisual mediante Internet desde un catálogo. A diferencia de los distribuidores virtuales, no brindan programación en vivo.

<sup>7</sup> AT&T Reports Fourth-Quarter 2018 Results: <https://investors.att.com/~media/Files/A/ATT-IR/financial-reports/quarterly-earnings/2018/4q-2018/4Q18%20Earnings%20Release.pdf>

20 millones de suscriptores. U-verse provee televisión mediante conexión telefónica a más de 4 millones de abonados. DirecTV Now es un servicio de vídeo lineal con un millón de clientes (ver tabla 3). AT&T también brinda acceso de banda ancha a 13,7 millones de hogares y es el segundo operador de telefonía móvil, con 153 millones de abonados<sup>8</sup>.

Por su parte, Time Warner es un conglomerado mediático que se dedica a la creación y programación de contenido audiovisual. Se encuentra estructurado en tres divisiones de negocios: (1) Turner Broadcasting System, Inc. (Turner); (2) Home Box Office, Inc. (HBO); y (3) Warner Bros. Entertainment Inc. Durante 2017, Turner declaró ganancias por 12.000 millones de dólares (el 38 por ciento del ingreso total del multimedio); HBO alcanzó los 6.329 millones (el 20 por ciento del ingreso); y Warner Bros. recaudó 13.866 millones (el 42 por ciento de las ganancias totales)<sup>9</sup>.

Las señales de Turner incluyen a TNT, TBS, CNN, HLN, Cartoon Network/Adult Swim, Turner Classic Movies, TruTV y Boomerang (ver tabla 2). Además, Turner posee la exclusividad para transmitir eventos deportivos en vivo. Entre ellos, se destacan el NCAA Men's Division I Basketball Tournament (hasta 2023); la National Basketball Association, o NBA, (hasta 2025); la Major League Baseball, o MLB, (hasta 2021); y el torneo de la Professional Golfers' Association, o PGA, (hasta 2019).

Por otra parte, la señal *premium* HBO cuenta con 54 millones de abonados. De ellos, 1,5 millones están suscritos al servicio *streaming* HBO Now. HBO tiene la exclusividad para emitir los largometrajes de estreno creados por tres de los seis estudios cinematográficos: Warner Bros., 20th Century Fox y Universal Studios. Además, HBO es propietario de contenido exclusivo altamente valorado por el público, como *Game of Thrones* (2011-2019), *Westworld* (2016-), *Silicon Valley* (2014-2020) o *Curb Your Enthusiasm* (2000-), entre otros.

La integración vertical entre AT&T y Time Warner puede entenderse como una respuesta a las profundas transformaciones que sufrió el mercado audiovisual a partir de la convergencia tecnológica. La digitalización de los contenidos, la integración de redes de datos, el acceso a Internet mediante banda ancha y la masificación de los teléfonos móviles posibilitaron nuevas formas de producción, distribución y consumo de productos. Al mismo tiempo, nuevos actores irrumpieron en el mercado, aumentaron la oferta audiovisual e incrementaron la competencia.

Por un lado, servicios SVOD como Netflix, Hulu y Amazon, lograron un increíble éxito en la producción y distribución de contenido directo al consumidor a un precio accesible. Por el otro, plataformas digitales como Facebook y Google, desarrollaron eficaces y lucrativas técnicas publicitarias, basadas en la recolección masiva de datos.

Mientras tanto, los programadores de contenido, como Time Warner, y los distribuidores, como AT&T, padecen realidades similares: estancamiento de ingresos publicitarios y caída en el número de abonados.

---

<sup>8</sup> AT&T Inc. Securities and Exchange Commission FORM 10-K 2018. Disponible en:

<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/732717/000119312519045608/d705958d10k.htm>

<sup>9</sup> Time Warner Inc. Securities and Exchange Commission FORM 10-K 2017. Disponible en:

<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1105705/000119312518053619/d504160d10k.htm>



En este contexto, la integración vertical pretende lograr una sinergia. Time Warner podría proveer contenido audiovisual exclusivo, junto con ofertas de espacio publicitario a los abonados de AT&T mediante sus sistemas de televisión remunerada y sus dispositivos móviles. A cambio, AT&T podría ofrecerle a Time Warner el acceso a la relación con el cliente. Disponer de los valiosos datos de sus usuarios permitiría mejorar la producción del contenido y perfeccionar el alcance publicitario de sus auspiciantes.

De esta manera, integrar toda la cadena de valor en un solo conglomerado mediático mejora sensiblemente las condiciones para competir en un mercado cada vez más complejo.

## **5. La transformación digital**

Una de las características reseñables de la digitalización de la información es la convergencia tecnológica (Miller, 2011; Meikle y Young, 2011; Peil y Sparviero, 2017). Por un lado, la creciente estandarización del formato digital facilita la grabación, el almacenamiento y la transmisión de la información. Por el otro, permite la integración de distintas redes de datos para transportar servicios y señales similares. De esa manera, el formato digital —ya sea imagen, sonido, texto o audiovisual— no se restringe a un único medio y ofrece la posibilidad de recibir diversos servicios a través de un mismo dispositivo.

La digitalización del contenido, el acceso a Internet mediante conexiones de banda ancha, y la masificación de dispositivos móviles, provocan enormes transformaciones en la industria audiovisual. Estos cambios afectan el modo en que el contenido se produce, distribuye y consume. También posibilitan el surgimiento de nuevos modelos de negocios y reestructuran el mercado.

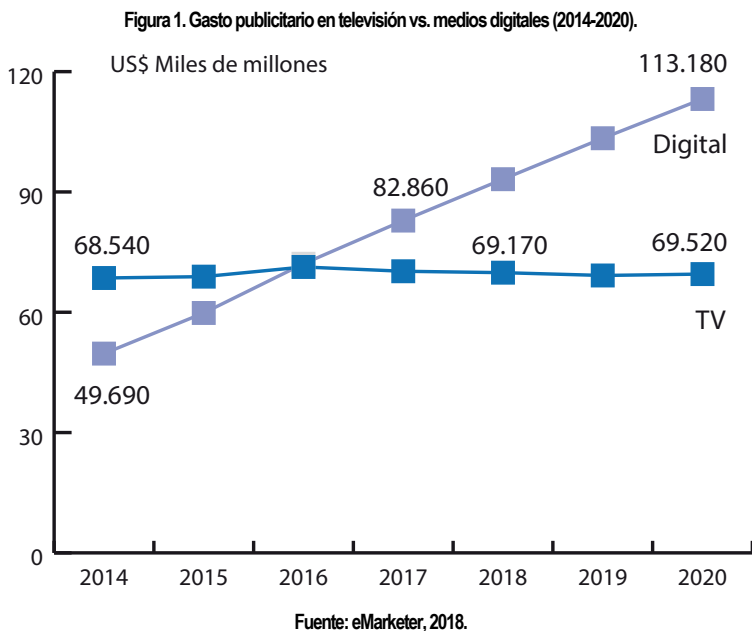
Como vimos, los participantes de la industria audiovisual obtienen sus ingresos de dos maneras. Por un lado, venden espacio publicitario en sus señales. Por el otro, reciben el pago de los distribuidores a cambio del derecho de exhibirlas a los consumidores finales. Sin embargo, a partir de la digitalización, ambas líneas de ingresos se ven seriamente amenazadas.

### **5.1 Segmentación por comportamiento vs. Segmentación demográfica**

La proliferación de las plataformas digitales y la masificación del contenido *online* trajeron consigo un profundo cambio en la industria publicitaria. Desde entonces, los programadores televisivos comenzaron a experimentar un estancamiento en su ingreso publicitario. En contrapartida, la inversión de los auspiciantes crece en los medios digitales (figura 1). Durante 2018, el 65,80 por ciento del gasto publicitario en medios digitales se concentró en el duopolio Facebook-Google. Esta cifra mantiene un incremento constante desde 2015, cuando la cuota de mercado de ambas plataformas sumaba el 54,7 por ciento. Del total del gasto publicitario en dispositivos móviles durante 2018, el duopolio concentró el 58,50 por ciento. De la publicidad digital en formato video, Facebook alcanzó el 39 por ciento del gasto total. Google hizo lo propio, con el 27,10 por ciento a través de YouTube (eMarketer, 2018<sup>10</sup>).

---

<sup>10</sup> Disponible en: [https://www.appnexus.com/sites/default/files/whitepapers/guide-2018stats\\_2.pdf](https://www.appnexus.com/sites/default/files/whitepapers/guide-2018stats_2.pdf)



La tecnología informática transformó la publicidad *online* de dos maneras: permitió cuantificar el impacto de los anuncios y segmentar, más eficientemente, el público al cual van dirigidos. Con la posibilidad de monitorear los clics sobre un anuncio específico, el *coste-por-clic* se convirtió en una práctica estandarizada para fijar los precios de la publicidad digital.

La otra innovación es la segmentación por comportamiento. Este método funciona recolectando información sobre la actividad del usuario durante su navegación web. Diminutos archivos de texto, llamados *cookies*, se instalan en el ordenador del visitante y monitorean su comportamiento mientras permanece en un determinado sitio. Además de la información, pública o privada, suministrada voluntariamente por el usuario, se recolectan datos sobre su localización geográfica, detalles técnicos de su dispositivo de navegación, el historial de búsqueda, los sitios que visita, las compras que realiza, o el contenido que comparte en sus redes sociales.

Los datos recopilados componen, finalmente, un detallado perfil basado en el comportamiento *online*. Con esta estrategia de segmentación, y la ayuda de complejos algoritmos, es posible exponer al usuario a publicidad relacionada con sus hábitos, preferencias e intereses de navegación: contenidos distinguidos para audiencias relevantes.

En la actualidad, estas prácticas de monitoreo se encuentran ampliamente difundidas. El 98 por ciento de las mil páginas web más populares contienen alguna tecnología de rastreo, ya sea propia del sitio, o provista por terceros (Lerner, 2014). Más allá de las objeciones sobre la privacidad del usuario, sometido sin saberlo a la vigilancia electrónica, es necesario entender la eficacia de este tipo de publicidad. Se pasa de un modelo publicitario de *one-to-many* a otro de

*one-to-one*. Mediante la segmentación por comportamiento, es posible duplicar las ganancias publicitarias de los medios digitales que offician como intermediarios entre los anunciantes y el público (Chen y Stallaert, 2014). Este modelo de negocios permite a las plataformas digitales ofrecer servicios sin coste para el usuario a cambio de sus datos.

La publicidad televisiva, en contraste, funciona en base a la segmentación demográfica de su audiencia. La edad, el género, la ocupación, el nivel de estudios e ingresos, o el lugar de residencia, resultan criterios demasiado amplios para determinar las preferencias del público. Bajo esta modalidad, los televidentes terminan expuestos a publicidad que no es de su interés. Los auspiciantes, mientras tanto, invierten en anuncios poco eficaces. El presupuesto publicitario es un recurso finito del que la televisión obtiene una proporción cada vez menor.

## 5.2 Distribución lineal *over-the-top* y la amenaza del *cord cutting*

La inversión publicitaria en televisión decrece junto con los niveles de audiencia<sup>11</sup>. Esto se debe al incremento de la oferta audiovisual distribuida a través de Internet.

En 2015 un nuevo actor irrumpió en el mercado. Los *Virtual Multichannel Video Programming Distributors* (VMVPDs), o distribuidores virtuales, empiezan a ofrecer televisión lineal, junto con contenido *on demand*, a cambio de un abono mensual. A diferencia de los distribuidores tradicionales, los VMVPDs no poseen infraestructura propia: transmiten su contenido mediante *streaming* por Internet. Esto les permite tener un alcance nacional, en contraste con los cableoperadores y las telefónicas, limitados regionalmente por la extensión de su tendido. Por la misma razón, los distribuidores virtuales tampoco están obligados a invertir en redes, lo que abarata enormemente sus costos fijos de entrada al mercado.

Sin embargo, la mayor ventaja competitiva de los VMVPDs reside en ofrecer paquetes de señales más pequeños y personalizados, conocidos como *skinny bundles*. En comparación a los 150 canales que ofrece un distribuidor tradicional, los operadores virtuales comercializan paquetes de entre 25 y 40 canales. Incluyen señales abiertas, de cable y *premium*. A un precio sustancialmente menor<sup>12</sup>, gracias a este producto, los VMVPDs experimentaron un crecimiento sostenido de su número de abonados.

---

<sup>11</sup> Top Rated TV Programs by Season (2007-2018). Disponible en: <http://timbrooks.net/ratings/>

<sup>12</sup> Los precios de las señales ofrecidas por AT&T en sus diferentes variantes de distribución, a febrero 2019, son: El operador satelital DirecTV tiene a la venta 6 paquetes de señales. El más económico incluye 155 canales básicos + 4 señales *premium* (HBO, Starz, Showtime y Cinemax) sin coste durante 3 meses. El abono básico cuesta \$35 mensuales y se incrementa automáticamente a \$81 al año siguiente. Las señales *premium*, por su parte, cuestan \$53,99 al mes tras el período gratuito. El paquete de señales más caro, con 330 canales, cuesta \$110 al mes durante el primer año, y \$189 al mes, el segundo. (<https://www.directstartv.com/pricing/>). U-verse ofrece 5 paquetes de canales mediante la red telefónica. El más económico incluye 15 señales por \$19 al mes. El más caro tiene 550 canales por \$110 al mes (<https://www.att.com/tv/u-verse.html>) DirecTV Now ofrece 5 paquetes de señales mediante la modalidad *over-the-top*. El más económico incluye 65 canales por \$40 al mes. El más caro se compone de 105 señales y cuesta \$65 al mes (<https://www.directvnow.com/#intro>).

Tabla 3. Suscriptores por distribuidor (2015-2018)<sup>13</sup>.

2015	Operador	Suscriptores	Altas/bajas
Operadores de cable	Comcast	22.347.000	-36.000
	Time Warner	11.035.000	43.000
	Charter	4.430.000	11.000
	Cablevision	2.594.000	-87.000
	Mediacom	855.000	-35.000
	Cable ONE	364.150	-87.067
	<b>Total:</b>	49.060.150	-344.467
Televisión por satélite	DirecTV (AT&T)	19.784.000	167.000
	DISH	13.897.000	-81.000
	<b>Total:</b>	33.681.000	86.000
Telefónicas	U-verse (AT&T)	5.640.000	-303.000
	FiOS (Verizon)	5.827.000	178.000
	<b>Total:</b>	11.467.000	-125.000
<b>TOTAL:</b>		94.208.150	-383.467

2016	Operador	Suscriptores	Altas/bajas
Operadores de cable	Comcast	22.508.000	161.000
	Charter	17.236.000	-187.000
	Altice	3.469.000	-111.000
	Mediacom	828.000	-27.000
	Cable ONE	320.246	-43.904
	Otros	4.290.000	-70.000
	<b>Total:</b>	48.651.246	-277.904
Televisión por satélite	DirecTV (AT&T)	21.012.000	1.228.000
	DISH	12.491.000	-1037000
	<b>Total:</b>	33.503.000	191.000
Telefónicas	FiOS (Verizon)	4.694.000	59.000
	U-verse (AT&T)	4.281.000	-1.359.000
	Frontier	1.125.000	-255.000
	<b>Total:</b>	10.100.000	-1.555.000
Video operador virtual	Sling TV	1.180.000	645.000
	DTV NOW (AT&T)	200.000	200.000
	<b>Total:</b>	1.380.000	845.000
<b>TOTAL:</b>		93.634.246	-796.904

<sup>13</sup> 2018 recoge solo los tres primeros trimestres. Además, en la categoría de Video operador virtual no se incluye Vue, Hulu Live TV, ni Youtube TV por no publicar sus cifras.

2017	Operador	Suscriptores	Altas/bajas
Operadores de cable	Comcast	22.357.000	-151.000
	Charter	16.997.000	-239.000
	Altice	3.405.500	-129.000
	Mediacom	821.000	-14.000
	Cable ONE	283.001	-37.245
	Otros	4.200.000	-90.000
	<b>Total:</b>	48.063.501	-660.245
Televisión por satélite	DirecTV (AT&T)	20.458.000	-554.000
	DISH	11.030.000	-995.000
	<b>Total:</b>	31.488.000	-1.549.000
Telefónicas	FiOS (Verizon)	4.619.000	-75.000
	U-verse (AT&T)	3.657.000	-624.000
	Frontier	961.000	-184.000
	<b>Total:</b>	9.237.000	-883.000
Video operador virtual	Sling TV	2.212.000	711.000
	DTV NOW (AT&T)	1.155.000	888.000
	<b>Total:</b>	3.367.000	1.599.000
<b>TOTAL:</b>		92.155.501	-1.493.245

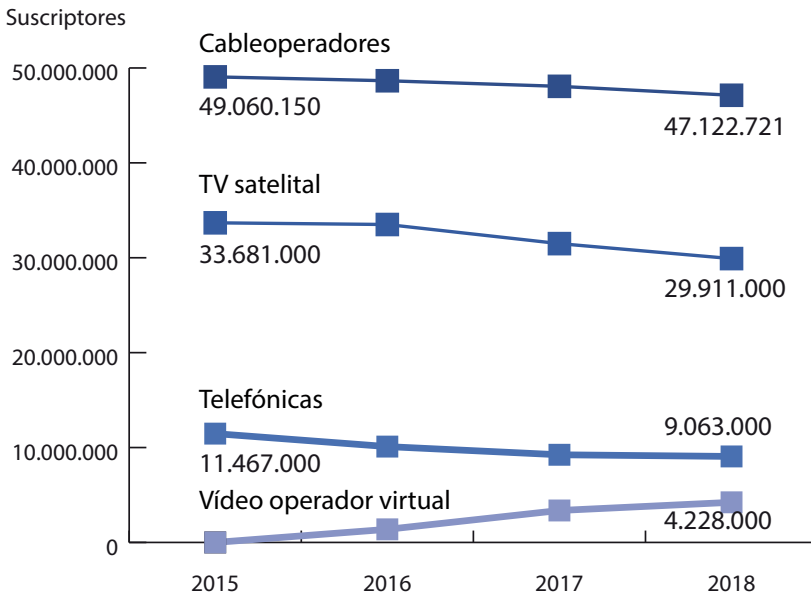
2018	Operador	Suscriptores	Altas/bajas
Operadores de cable	Comcast	22.015.000	-106.000
	Charter	16.628.000	-54.000
	Cox	4.035.000	-30.000
	Altice	3.322.800	-28.100
	Mediacom	793.000	-15.000
	Cable ONE	328.921	-11.191
	<b>Total:</b>	47.122.721	-244.291
Televisión por satélite	DirecTV (AT&T)	19.625.000	-359.000
	DISH	10.286.000	-367.000
	<b>Total:</b>	29.911.000	-726.000
Telefónicas	FiOS (Verizon)	4.497.000	-63.000
	U-verse (AT&T)	3.693.000	13.000
	Frontier	873.000	-29.000
	<b>Total:</b>	9.063.000	-79.000
Video operador virtual	Sling TV	2.370.000	26.000
	DTV NOW (AT&T)	1.858.000	49.000
	<b>Total:</b>	4.228.000	75.000
<b>TOTAL:</b>		90.324.721	-974.291

Fuente: elaboración propia en base a Leichtman Research Group, Inc.<sup>14</sup><sup>14</sup> Disponible en: <https://www.leichtmanresearch.com/press-releases/>

La contrapartida de este aumento es la caída del número de suscriptores a los distribuidores tradicionales. Este fenómeno recibe el nombre de *cord cutting*. Los usuarios que cortan el cordón son aquellos que se dan de baja del abono de la televisión pagada, pero siguen conservando el acceso de banda ancha que suministra el mismo proveedor. Los *cord shavers* son usuarios que recortan las señales *premium* de su abono, pero continúan conservando la suscripción. Los *cord nevers*, por último, se componen de usuarios que nunca tuvieron un abono de televisión pagada y tampoco experimentan la necesidad de adquirirlo.

En la tabla 3 puede verse la evolución de los suscriptores por distribuidor durante el periodo 2015-2018. Mientras los distribuidores tradicionales (cableoperadores, telefónicas y operadores satelitales) pierden —lenta, pero sostenidamente— sus abonados, los distribuidores virtuales consiguen incrementarlos (figura 2).

Figura 2. Evolución de suscriptores (2015-2018).



Fuente: elaboración propia en base a Leichtman Research Group, Inc.

Advertidos de esta tendencia, algunos de los distribuidores clásicos ofrecen su propia versión lineal *over-the-top*. Tal es el caso de DirecTV Now y Sling TV (Dish). Otros, como Vue (Sony-Play Station), YouTube TV (Google), Hulu Live, FuboTV y Philo, son alternativas sin ninguna vinculación con los distribuidores de señales tradicionales.

### 5.3 Plataformas SVOD

Otra amenaza para la distribución tradicional de contenidos son los servicios SVOD. Estas plataformas ofrecen contenido audiovisual a demanda mediante *streaming*, a través de un sitio web o una aplicación para dispositivos móviles, por una suscripción mensual. A diferencia de los distribuidores tradicionales o virtuales, las plataformas SVOD no incluyen señales con programación lineal. En cambio, proporcionan grandes librerías de contenido adquirido de los productores audiovisuales.

Netflix cuenta con 54 millones de suscriptores en EE.UU.<sup>15</sup> Hulu, una *joint venture* entre Time Warner, Disney, Comcast y Fox, llega a los 25 millones de abonados en el mismo mercado<sup>16</sup>. Amazon Prime Video, el servicio ofrecido por el gigante del comercio electrónico, alcanza los 26 millones de clientes (Dastin, 2018).

El éxito comercial de las plataformas SVOD permitió la creciente inversión en contenido propio. En 2018, los servicios *online* acumularon 160 series con derechos de emisión exclusiva. Por primera vez, superaron a las cadenas de televisión abierta, con 146 producciones; a los canales de cable básico, con 144; y las señales *premium* con 45 (Patten, 2018).

Otra variante a las plataformas SVOD son los servicios directo al consumidor, ofrecidos por las señales *premium*. En 2015 se lanzó HBO Now, que no requiere el habitual paquete de señales provisto por un distribuidor tradicional. Posteriormente, Showtime y STARZ, emprendieron el mismo camino. Por su parte, Disney anunció que planea lanzar su servicio *streaming* durante 2019, centrado en ESPN y el resto de su contenido.

La integración vertical de las plataformas SVOD les otorga dos ventajas competitivas. En primer lugar, reduce las fricciones que implican negociar acuerdos de emisión entre programadores y distribuidores tradicionales. La dificultad consiste en acordar el valor de los derechos sobre contenidos innovadores como la *TV Everywhere*, los precios de descarga, o el video en alta resolución 4K. Por otra parte, con la capacidad de distribuir el contenido directamente al consumidor, las plataformas SVOD también acceden a los datos de sus usuarios. Esta información es vital para mejorar la experiencia del cliente. Mediante los hábitos de visualización es posible determinar la popularidad de los contenidos. También pueden recomendarse producciones por las preferencias reveladas en el historial de consumo. Finalmente, en el caso de incorporar publicidad en la plataforma, los datos recopilados del usuario permiten segmentar precisamente el público receptor del mensaje publicitario.

### 6. Efectos anticompetitivos

El 20 de noviembre del 2017 la División Antimonopolio del Departamento de Justicia de los EE.UU. interpuso una demanda civil ante la Corte Federal del Distrito de Columbia con el objetivo de impedir la fusión entre AT&T y el grupo Time Warner. La acusación sostenía que la operación violaba el artículo 7 de la Ley

---

<sup>15</sup> Estados financieros de Netflix. Tercer trimestre del 2018. Disponible en: [https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc\\_financials/quarterly\\_reports/2018/q4/01/FINAL-Q4-18-Shareholder-Letter.pdf](https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/quarterly_reports/2018/q4/01/FINAL-Q4-18-Shareholder-Letter.pdf)

<sup>16</sup> <https://www.hulu.com/press/about/>

Clayton<sup>17</sup>. Así, de permitirse, «podría disminuir sustancialmente la competencia en el mercado de programación y distribución audiovisual» (Complaint, U.S. v. AT&T Inc., 2017: 2).

Por el contrario, AT&T sustentaba que la fusión permitiría bajar los precios, ofrecer productos audiovisuales innovadores, y competir más eficientemente contra empresas verticalmente integradas como Facebook, Apple, Amazon, Netflix y Google. De acuerdo con los argumentos de la demanda, los efectos anticompetitivos provendrían del control de AT&T sobre la programación de Time Warner. Estos efectos pueden agruparse en tres.

### **6.1 Aumento del coste de los distribuidores rivales**

La operación integra dos empresas que, previamente, mantenían una relación entre comprador y vendedor: AT&T obtenía los derechos de distribución del contenido Time Warner. Después de la integración, AT&T tendría el incentivo de utilizar esta programación estratégicamente, porque su presencia en ambos mercados le otorga mayor poder de negociación. Si decidiera negar su contenido a los distribuidores rivales perdería ingresos por los derechos de emisión. Sin embargo, compensaría estas pérdidas distribuyendo la programación por su cuenta. Esta posición de privilegio permite subir el precio del contenido a la competencia.

En otras palabras, como dueña de DirectTV y U-verse, AT&T se vería beneficiada si sus competidores fueran forzados a pagar derechos de distribución más caros o, directamente, perdieran el acceso a la programación.

Incrementar el precio de los rivales disminuye su margen de ganancia y debilita su competitividad. También les obliga a transferir el incremento a sus clientes. Los abonados que sufran el aumento podrían optar por DirectTV o U-verse, en lugar de los precios más altos ofrecidos por la competencia. Para los distribuidores rivales, aumentar sus precios implica arriesgarse a perder abonados.

Del mismo modo, en caso de no contar con el contenido de Time Warner, los distribuidores serían más dependientes del resto de los programadores. Esto debilitaría su poder de negociación, incrementaría sus costes y los llevaría a perder suscriptores<sup>18</sup>.

De acuerdo con el estudio aportado por el DOJ, la integración provocaría un aumento promedio de 0,76 dólares MPS (mensuales por suscriptor) en el coste de los distribuidores por la programación de Time Warner. Los grandes cableoperadores, Comcast y Charter, sufrirían los mayores incrementos: 0,89 y 0,95 dólares MPS, respectivamente. Cox, un operador de cable relativamente pequeño, experimentaría un aumento de 0,96 dólares MPS. Verizon, por su limitada superposición con DirecTV y, por tanto, con menor riesgo de perder clientes a

---

<sup>17</sup> La *Clayton Antitrust Law*, también conocida como Clayton Act, es una ley federal aprobada por EE.UU. en 1914. Junto con la *Federal Trade Commission Act*, sancionada el mismo año, fue concebida para remediar las deficiencias de la ley antimonopolio, denominada como Sherman Act, de 1890. En su artículo 7, la *Clayton Law* establece que: «Ninguna persona dedicada al comercio debe adquirir, total o parcialmente, los activos de otra cuando el efecto de dicha adquisición podría disminuir sustancialmente la competencia o tender hacia la creación de un monopolio».

<sup>18</sup> En el largo plazo, un distribuidor sin el contenido Time Warner, podría perder el 10 por ciento de sus abonados. Igualmente, teniendo en cuenta el alcance de la competencia a nivel local —condicionada por la superposición geográfica del tendido—, la proporción de los abonados que podrían migrar a DirectTV va del 13 por ciento al 51 por ciento. Para los distribuidores virtuales, la estimación es de alrededor del 25 por ciento. Para U-verse, estos cambios oscilan entre el 1 por ciento y el 11 por ciento. (Shapiro, 2018: 57).



manos de éste, sufriría el menor incremento: 0,18 dólares MPS. El alza de 0,76 dólares MPS representa un aumento del 16,2 por ciento en el precio promedio, de 4,71 dólares MPS, que los distribuidores pagaban por el contenido antes de la integración. Este aumento de 0,76 dólares MPS significa un incremento total de 48,9 millones de dólares mensuales, o 586,6 millones de dólares anuales por los derechos de distribución (Shapiro, 2018: 60).

La integración también podría provocar el incentivo para que DirecTV baje el precio mensual de su abono, si la cuota baja incrementará los espectadores del contenido Time Warner. Este incentivo se llama eliminación de la doble marginalización<sup>19</sup> (EDM). El efecto positivo de la EDM funcionaría sólo si la disminución de precios atrajera suscriptores que aún no tengan acceso a la programación de Time Warner. Sin embargo, como este contenido se emite por el resto de los distribuidores, los beneficios de la EDM serían menores en comparación con otras integraciones de industrias diferentes. Los costos marginales de DirecTV por el contenido Time Warner se reducirían en 1,20 dólares MPS, lo que representa un ahorro de 29,3 millones de dólares mensuales (Shapiro, 2018: 64).

Siguiendo las proyecciones del mismo informe, parte del incremento y de la reducción de los costos sería transferida a los consumidores finales. Así, del aumento de 48,9 millones de dólares mensuales experimentado por los distribuidores rivales, el 68 por ciento pasaría a los abonados, obligándolos a pagar 30,2 millones de dólares más por mes. De la reducción de costos por 29,3 millones de dólares mensuales de DirecTV, sólo el 21,7 por ciento se transferiría a los clientes, ahorrándoles 6,3 millones por mes a sus abonados. En conclusión, para el abonado, el costo de la programación Time Warner aumentaría en 23,9 millones de dólares por mes luego de la integración (Shapiro, 2018: 67).

## **6.2 Coordinación anticompetitiva entre AT&T y Comcast**

En conjunto, AT&T y Comcast distribuyen programación a más de 45,7 millones de abonados, aproximadamente el 50 por ciento de los televidentes de EE.UU. Los distribuidores virtuales son una amenaza directa para el negocio de ambos. Por lo tanto, AT&T y Comcast, comparten un interés común: retrasar el crecimiento de la competencia.

Comcast es un cableoperador integrado con el estudio NBC Universal, propietario a su vez, de numerosas señales de aire y cable (tabla 2). Previa a la fusión, es el único capaz de negar su contenido a los distribuidores virtuales. Después de la integración, con el control sobre la programación de Time Warner, AT&T obtendría los medios para hacer lo mismo.

Como vimos, las alternativas de televisión *over-the-top* ofrecen abonos *low cost* y paquetes de señales más pequeños. Sus costes de entrada al mercado son mínimos y sus suscriptores siguen aumentando a expensas de la distribución tradicional. Esto presiona hacia abajo el margen de ganancia de los distribuidores clásicos para ser competitivos en precio. Los

---

<sup>19</sup> La eliminación de la doble marginalización ocurre cuando un productor podría beneficiarse si su distribuidor vendiera el producto a un precio menor del que dicho distribuidor desea cobrar. Esta divergencia se fundamenta en que el distribuidor privilegia exclusivamente su propia maximización de beneficios, sin tener en cuenta los del productor. La integración total entre productor y distribuidor elimina la transacción entre ambos y fija, unificadamente, el precio de venta al público que genere el mayor beneficio conjunto.

operadores tradicionales que tienen sus versiones *over-the-top* —como DirecTV Now, de AT&T, o Hulu Live TV, de Comcast—, enfrentan otro desafío: aumentar abonados virtuales sin disminuir el beneficio de la distribución tradicional. Los operadores virtuales, sin vinculación con la distribución clásica, no enfrentan este dilema. Son más sensibles a la demanda del consumidor y, por ello, potencialmente más disruptivos.

Mediante la cooperación, AT&T y Comcast podrían incrementar el coste de su contenido a los operadores virtuales, o imponerles la compra de señales en paquetes más grandes. Si ambos restringieran su programación, los operadores tradicionales se beneficiarían de dos maneras. En primer lugar, retendrían abonados que, en otro caso, podrían optar por la versión virtual de la competencia. En segundo término, sin el contenido disponible *over-the-top*, los operadores tradicionales podrían mantener precios más altos sin renunciar a su margen de ganancia.

Los distribuidores virtuales más grandes son Sling TV (Dish) y Vue (Sony). Ambos transmiten el contenido de Time Warner y NBC Universal, y serían vulnerables en una futura renegociación por los derechos de emisión. Los nuevos entrantes al mercado también están en desventaja. YouTube TV, el servicio de Google lanzado en 2017, cerró un acuerdo para transmitir el contenido de NBC Universal, pero no logró hacer lo mismo con Time Warner.

Sin embargo, negar el contenido a los operadores virtuales implica renunciar a los ingresos por los derechos de exhibición y las ganancias publicitarias. Privar a la competencia sólo resultaría rentable en caso de incrementar suscriptores o márgenes de ganancia de la distribución propia, por encima de las pérdidas asociadas a retener la programación. El desafío de los distribuidores virtuales es aumentar sus abonados. Así, privarlos del contenido resultaría menos rentable que no hacerlo. La paradoja, no obstante, es que la programación atrae a los abonados y no son los distribuidores quienes fijan su precio.

Existen otros dos motivos para suponer la coordinación conjunta entre AT&T y Comcast para restringir su programación. En primer lugar, hasta cierto punto, el contenido de NBC Universal puede ser sustituto del de Time Warner. Por ejemplo, la señal de noticias MSNBC sería un equivalente de CNN. Además, ambos programadores comparten los derechos para emitir eventos deportivos en vivo. Esto significa que, sólo una acción coordinada en contra de los distribuidores virtuales resultaría efectiva. Cualquier distribuidor podría soportar la pérdida del contenido de uno de los dos programadores, pero no la de ambos.

Por otra parte, restringir la programación debilita la competitividad de los distribuidores virtuales. Esto beneficia al conjunto de los operadores tradicionales. No obstante, una restricción unilateral capturaría sólo una porción de los beneficios, mientras asumiría la totalidad de los costes. En contraste, una restricción coordinada y simultánea entre AT&T y Comcast, permitiría capturar una mayor porción del beneficio (ya que ambos alcanzan el 50 por ciento de los abonados del mercado), sin modificar los costes que cada uno debería asumir por separado. Existe, por lo tanto, un incentivo de cooperación anticompetitiva que no podría darse de manera unilateral.

### 6.3 Restricciones a la distribución de señales *premium* y el uso promocional de HBO

Otro peligro para la competencia amenaza las señales *premium*. Tras de la fusión, AT&T tendría la capacidad y el incentivo para restringir la distribución de canales como Startz y Showtime, que compiten con HBO. Actualmente, el 25,8 por ciento de los abonados a ambas señales recibe su contenido a través de DirecTV (Eisenach y Watts, 2017: 20). Negarse al transporte de señales implica privarlas del acceso a sus clientes. Una medida menos drástica, pero igualmente efectiva, sería aumentar el precio de las señales rivales al abonado, o detener su promoción comercial.

Estas acciones reducirían abonados a los canales de la competencia. Para evitarlo, Startz y Showtime, podrían inducir a los clientes de DirecTV a cambiar de distribuidor. Otra alternativa sería llegar a ellos a través de su servicio *streaming* directo al consumidor. Sin embargo, solo un 17 por ciento de los abonados cambió de proveedor durante 2017. Por otra parte, Startz cuenta con sólo un millón de suscriptores a su servicio *streaming*, en comparación a los 23 millones que reciben la señal mediante distribuidores tradicionales (Eisenach y Watts, 2017: 21).

Perdiendo el acceso a los clientes de DirecTV, Startz y Showtime disminuirían sus ganancias, pero mantendrían sus costes fijos. Esto los obligaría a aumentar el precio por sus señales al resto de los distribuidores, quienes pasarían el incremento al consumidor final. Para Starz, otra alternativa es disminuir el gasto de Lionsgate en la producción de contenido, pero a riesgo de deteriorar su calidad y competitividad. El crecimiento de la cuota de mercado de HBO es otro peligro para los estudios rivales de Warner Bros. No lograr un acuerdo para la emisión de estrenos en HBO equivale a perder un importante canal de distribución.

Los distribuidores de programación, por su parte, utilizan el contenido de HBO como herramienta promocional para competir entre sí. Esto les permite retener o atraer nuevos abonados. Para HBO, la sociedad con los distribuidores posibilita ampliar la base de clientes, incrementar la penetración del producto entre los existentes y mejorar las ventas de señales empaquetadas.

La forma más habitual de utilizar HBO con fines promocionales es ofertar un paquete de señales *premium*, junto al abono básico, de manera gratuita durante tres meses. HBO controla varios aspectos del uso promocional de su programación. Por ejemplo, puede renunciar —parcial o totalmente— a sus tarifas de exhibición. También estipula de qué modo se contabilizarán los abonados objeto de sus ofertas. A veces, proporciona fondos para las campañas promocionales de los distribuidores a cambio de aprobar los detalles de dichas iniciativas. Mediante estos mecanismos, HBO controla el modo en que su contenido es utilizado en campañas de adquisición, retención o actualización; en qué hogares y áreas se enfocan, qué tácticas se utilizan, y cuándo pueden ejecutarse.

Después de la integración, AT&T tendría un incentivo menor para permitir el uso promocional de HBO por los distribuidores rivales. Estas campañas podrían reducir el número de abonados que DirecTV conservaría de otro modo. Por el contrario, negando su aprobación o extremando los límites contractuales, la posibilidad de utilizar el contenido de HBO para retener o sumar abonados se vería seriamente afectada.

## 7. La sentencia

El 12 de junio de 2018, el juez federal Richard Leon, aprobó la fusión entre AT&T y Time Warner, al considerar que «el Gobierno ha fallado en establecer que la transacción propuesta podría disminuir sustancialmente la competencia» (United States v. AT&T Inc., 2018: 4).

Según el fallo, no existen pruebas suficientes de que la integración incremente el poder de negociación de AT&T por la distribución del contenido Time Warner. En principio, porque negar el contenido a la competencia tendría consecuencias «catastróficas» para el programador, al perder la ganancia del ingreso publicitario y los derechos de emisión. Los distribuidores, por su parte, podrían perder abonados. Así, los efectos indeseados por ambas partes obligarían a llegar a un acuerdo.

Tampoco existe suficiente evidencia sobre la importancia del contenido Time Warner. De acuerdo con el juez, los distribuidores podrían competir exitosamente sin él. Que Time Warner exija precios más altos, en comparación a programadores menos populares, no prueba que la fusión afecte la competencia, ni implica un aumento en el abono del consumidor final. Por último, el hecho de que los abonados, privados del contenido, migrarían a DirecTV tampoco fue probado.

Los efectos anticompetitivos de la integración sobre los distribuidores virtuales también fueron desestimados. Conforme a la sentencia, la restricción unilateral del contenido no sería rentable para Time Warner. El incremento de sus ganancias depende de una amplia distribución por todos los medios posibles. Además, AT&T se beneficia del consumo audiovisual mediante los teléfonos móviles. El tráfico de datos se incrementa, incluso si sus abonados prefieren alternativas de la competencia, como Sling o YouTube TV. Tampoco tendría sentido obligar a los operadores virtuales a la compra de paquetes de señales más grandes. El 90 por ciento de las ganancias de Time Warner proviene sólo de cuatro canales que ya transmiten todos los distribuidores *over-the-top*.

La coordinación anticompetitiva entre AT&T y Comcast sería imposible. De acuerdo con los argumentos del fallo, ambas compañías poseen intereses divergentes. A diferencia de Comcast, AT&T cuenta con 153 millones de abonados a telefonía móvil. Su incentivo es maximizar la distribución de contenido, mediante todos los operadores virtuales, para ser consumido en dispositivos móviles. Para AT&T, retener conjuntamente la programación sería menos rentable que no hacerlo. Además, la duración de los contratos de emisión oscila entre los 3 y los 7 años. Esto convierte la coordinación anticompetitiva en un hecho que comporta cierto riesgo. Supone que una de las firmas revoque sus derechos de emisión primero, a la espera de que la otra haga lo mismo varios años después. El resultado es la pérdida unilateral de beneficios frente a la competencia hasta la siguiente fecha de negociación.

Finalmente, la acusación de que HBO podría restringir su uso promocional también fue desestimada. Esta conducta sería incompatible con su modelo de negocios. HBO no exhibe publicidad. Sus ingresos provienen exclusivamente de los acuerdos de emisión: a más abonados, mayores ganancias. Como HBO depende de los distribuidores para llegar a sus clientes, también necesita continuar con sus promociones para alcanzar mayor volumen.

Los argumentos del fallo, sin embargo, fueron desmentidos por los hechos sólo un mes después de la sentencia. AT&T aumentó 5 dólares mensuales el precio de DirecTV Now en todos sus paquetes. Además, eliminó HBO de los planes móviles con datos ilimitados, e incrementó los costes administrativos cobrados a sus clientes, de 0,76 dólares a 1,99 dólares por mes. En marzo, anunció un nuevo incremento de 10 dólares, llevando el precio de DirecTV Now entre 50 y 85 dólares mensuales, dependiendo del paquete de señales. Para los nuevos clientes, se agregó HBO al abono básico, pero se eliminaron varios canales que no pertenecen a Time Warner. Mientras que los abonados existentes reciben paquetes de entre 65 y 125 canales, los nuevos suscriptores pueden optar por solo 40 señales a 50 dólares mensuales, o 50 señales a 70 dólares por mes. Ambas ofertas no incluyen los canales de A&E, AMC, Discovery o Viacom (Brodkin, 2019). El resultado, para el cliente, es un producto de menor calidad a un precio mayor.

## **8. La batalla por el contenido exclusivo será contra Netflix**

El 27 de junio de 2018, con el precedente de la integración AT&T-Time Warner, el DOJ aprobó la fusión entre Disney y Fox<sup>20</sup>. Con la operación, por valor de 71.300 millones de dólares, Disney adquirió el estudio cinematográfico 20th Century Fox, señales como FX y National Geographic Channel, y el 60 por ciento de las acciones de Hulu.

Si bien ambas fusiones fueron aprobadas, resulta llamativa la diferencia de criterio del ente regulador. En el caso AT&T-Time Warner, el DOJ insistió en impedir la operación llevando el caso a un juicio que duró más de 8 meses. Además, dado que las fusiones verticales integran firmas de mercados distintos, no disminuyen la cantidad de competidores, ni concentran la cuota de mercado. Esta diferencia les permitió, históricamente, una indulgencia regulatoria en contraste con las fusiones horizontales. Por el contrario, la operación Fox-Disney reduce de seis a cinco los grandes estudios de Hollywood. Le permite a Disney controlar el 40 por ciento de la taquilla, e incrementar su cuota de mercado de 26 por ciento a 36,3 por ciento. Sorprendentemente, sin embargo, este caso no llegó a juicio. El DOJ aprobó la fusión sin mayores inconvenientes, a cambio de que Disney se desprenda de las señales deportivas regionales de Fox, en mercados geográficos superpuestos con ESPN.

La razón de este doble criterio regulatorio quizás pueda explicarse por la explícita enemistad de Donald Trump con CNN. Trump le habría ordenado a Gary Cohn, por entonces director del Consejo Económico Nacional, presionar al DOJ para acelerar la demanda y detener la fusión entre AT&T y Time Warner (Mayer, 2019). Fox News, por el contrario, mantiene una excelente relación con la Casa Blanca que se manifiesta en su línea editorial pro-oficialismo.

En 2019, se anunció el lanzamiento del servicio SVOD directo al consumidor Disney+. Después de la fusión con Fox, Disney cuenta con algunas de las franquicias más codiciadas como X-Men (2000-2018), Fantastic Four (2005-2019), Avatar (2009),

---

<sup>20</sup> Fox conserva sus señales deportivas y de noticias a través de Fox Corporation (The Fox Broadcasting Company, Fox News Channel, Fox Business Network, the Big Ten Network, FS1, FS2 y Fox Deportes).

The Simpsons (1989-) o The X-files (1993-2018), entre otras. Sumadas a la propiedad de Marvel Studios, Lucas Films y Pixar, cabría esperar que Disney finalice su contrato de emisión con Netflix, reclamando la exclusividad de su programación. Además, con el control sobre Hulu, Disney planea extender su servicio de distribución a escala mundial.

El reestructurado conglomerado WarnerMedia también lanzará su servicio SVOD en 2019, con el contenido de señales como TNT, TBS y Adult Swim; el estudio cinematográfico Warner Bros, y la señal *premium* HBO, que pretende incrementar su programación en un 50 por ciento con respecto al 2018.

En 2019 finalizará el contrato entre Lionsgate y la señal Epix, lo que le permitirá al estudio exhibir el contenido mediante su canal *premium* Starz. En conjunto con CBS, Starz posee los servicios SVOD Showtime y CBS All Access. Ambos aumentaron su prepuesto anual en programación propia entre el 30 por ciento y el 40 por ciento. Viacom, por su parte, adquirió Pluto TV por 340 millones de dólares. Esta plataforma *streaming*, financiada por publicidad, posibilita que Viacom ofrezca su contenido al consumidor de manera gratuita. NBCUniversal, finalmente, también tiene intenciones de lanzar su propio servicio *over-the-top* en EE.UU. y Europa.

Cada una de estas decisiones reduciría significativamente la librería de contenidos disponible en Netflix, o incrementaría el valor por sus derechos de emisión. La respuesta de Netflix es aumentar la inversión en programación propia. La batalla, en un futuro próximo, parece centrarse en disponer de contenido exclusivo para distribuirlo directamente al consumidor. La integración de toda la cadena de valor, en unos pocos conglomerados mediáticos, es un efecto inevitable de este proceso.

## 9. Bibliografía

- BODKIN, J. (2019, marzo 12). AT&T raises DirecTV Now price again after promising lower post-merger bills. *Arstechnica*. Recuperado de: <https://arstechnica.com/information-technology/2019/03/att-raises-directv-now-price-again-after-promising-lower-post-merger-bills/>
- CHEN, J. y STALLAERT, J. (2014). An Economic Analysis of Online Advertising Using Behavioral Targeting. *MIS Quarterly*, 38(2), 429-449.  
Recuperado de: <https://ssrn.com/abstract=1787608>
- Complaint, United States v. AT&T Inc. (2017), No. 1:17-cv-02511  
Recuperado de: <https://www.justice.gov/atr/case-document/file/1012916/download>
- DASTIN, J. (2018, marzo 15). Exclusive: Amazon's internal numbers on Prime Video, revealed. Reuters. Recuperado de: <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-ratings-exclusive/exclusive-amazons-internal-numbers-on-prime-video-revealed-idUSKCN1GR0FX>
- EISENACH, J. y WATTS, T. (2017). Effects of the AT&T-Time Warner Transaction on Competition in the Premium Channels Industry. White Paper for the U.S. Department of Justice. *The Washington Post*.

- Federal Communication Commission (2017). *18th Annual Video Competition Report*. Recuperado de: <https://docs.fcc.gov/public/attachments/DA-17-71A1.pdf>
- GROSSMAN, S. y Hart, O. (1986). The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical Integration. *Journal of Political Economy*, 94, 691-719.
- HOVENKAMP, H. (2008). *The antitrust enterprise: principle and execution*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- HOVENKAMP, H. (2017). *Principles of Antitrust*. St. Paul, MN: West Academic Publishing.
- JENSEN, M. y MECKLING, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- LERNER, A. (2014). The Role of 'Big Data' in Online Platform Competition. SSRN. Recuperado de: <https://ssrn.com/abstract=2482780>
- MAYER, J. (2019, marzo 11). The Making of the Fox News White House. *The New Yorker*. Recuperado de: <https://www.newyorker.com/magazine/2019/03/11/the-making-of-the-fox-news-white-house>
- MEIKLE, G. y YOUNG, S. (2011). *Media convergence: Networked digital media in everyday life*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- MILLER, V. (2011). *Understanding digital culture*. London, Thousand Oaks: Sage.
- PATTEN, D. (2018, diciembre 13). Netflix, Amazon, Hulu & Apple Top TV for 1st Time; Broadcast & Cable Decline. *Deadline.com*. Recuperado de: <https://deadline.com/2018/12/streaming-series-surpass-cable-broadcast-first-time-fx-study-1202519711/>
- PEIL, C. y SPARVIERO, S. (2017). Media Convergence Meets Deconvergence. En SPARVIERO, S. *et al.* (eds.). *Media Convergence and Deconvergence, Global Transformations in Media and Communication Research. A Palgrave and IAMCR Series*.
- Proposed conclusions of Law of the United States, United States v. AT&T Inc., No. 1:17-cv-02511 at 20-21 (D. D.C. Aug. 5, 2018).  
Recuperado de: <https://www.justice.gov/atr/case-document/file/1061066/download>
- RIORDAN, M. y SALOP, S. (1995). Evaluating vertical mergers: a post-Chicago approach. *Antitrust Law Journal*, 513-541.
- RIORDAN, M. (2008). Competitive Effects of Vertical Integration. En *Handbook of Antitrust Economics*. Washington, DC: Paolo Buccirossi ed.
- SALOP, S. y CULLEY, D. (2016). Revising the US Vertical Merger Guidelines: Policy Issues and an Interim Guide for Practitioners. *Journal of Antitrust Enforcement*, 1-41.
- SHAPIRO, C. y VARIAN, H. (1999). *Information rules: a strategic guide to the network economy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- SHAPIRO, C. (2010). The 2010 Horizontal Merger Guidelines: From Hedgehog to Fox in Forty Years. SSRN. Recuperado de: <https://ssrn.com/abstract=1675210>
- SHAPIRO, C. (2018). *Expert report*. United States v. AT&T Inc., DirecTV Group Holdings, LLC, and Time Warner Inc. Antitrust Division. Department of Justice.  
Recuperado de: <https://www.justice.gov/atr/case-document/file/1081336/download>

Trial brief of the United States, United States v. AT&T Inc. (2018), No. 1:17-cv-02511.

Recuperado de: <https://www.justice.gov/atr/case-document/file/1042996/download>

United States v. AT&T Inc. (2018), Civil Case No. 17-2511. Recuperado de:

[https://es.scribd.com/document/381649278/AT-TDecision#download&from\\_embed](https://es.scribd.com/document/381649278/AT-TDecision#download&from_embed)

WU, T. (2018). *The Curse of Bigness Antitrust in the New Gilded Age*. Nueva York: Columbia Global Reports.

YOO, C. (2002). Vertical Integration and Media Regulation in the New Economy. *Yale Journal on Regulation*. Vol. 19 (1).

Recuperado de: <http://digitalcommons.law.yale.edu/yjreg/vol19/iss1/5>



**Para citar este trabajo:** Komissarov, S. y Sánchez-Narvarte, E. (2019). Go big or go home! La integración vertical AT&T-Time Warner. *index.comunicación*, 9(3), 35-58.