
AT&T & The Walt Disney Company en Latinoamérica: especies en adaptación al cambio

Una aproximación desde la ecología de los medios

Javier Rodríguez Mendoza

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA, CIUDAD DE MÉXICO

Resumen: En los últimos años, las tendencias de los consumidores de medios han cambiado radicalmente. La televisión era la gran generadora de audiencia y la que mayor cantidad de presupuesto publicitario obtenía. El crecimiento de internet y la entrada de nuevos agentes competidores en el ecosistema de medios han llevado a los grupos de comunicación y entretenimiento internacionales a reconfiguraciones que, vistas como especies desde el enfoque de la ecología de medios, han emprendido estrategias de adaptación y supervivencia del entorno como en los casos de AT&T y The Walt Disney Company en América Latina. Estas adaptaciones han afectado el ecosistema de medios, en particular la oferta (concentración) como efecto dentro de la competencia entre especies, con el objetivo de permanecer en la industria.

Abstract: In recent years, the trends of media consumers have changed radically, television was the great audience generator and what that obtained the largest amount of advertising investment. With the growth of the internet and the entry of new competitors' agents into the media ecosystem, the international communication and entertainment groups into reconfigurations that from the ecology of media, as species, in this case: AT&T and The Walt Disney Company in Latin America, they have made response strategies to the adaptation and survival of the environment. These adaptations affect the media ecosystem, particularly the supply (concentration) as an effect within the competition between species for the purpose of permanence in the industry.

Introducción: medios, cambios y adaptaciones

Con el cambio tecnológico y su implicación en el consumo de contenidos, las empresas de entretenimiento y, en especial, los grupos de comunicación y entretenimiento internacionales (GCEI) han presentado una serie de cambios, particularmente en Estados Unidos, que, por su influencia global, también tocan al mercado latinoamericano. Empresas como AT&T y The Walt Disney Company han utilizado una estrategia de diversificación con negocios relacionados (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015). Agrupan a una serie de empresas relacionadas de modo que todos los negocios comparten vínculos entre sus productos, tecnologías y distribución; en este caso, la comunicación y el entretenimiento. Es posible

estudiar este tipo de estrategias y empresas de comunicación desde la metáfora de especies en adaptación de la ecología de los medios.

Es importante concebir lo referente a la ecología de los medios como una teoría metafórica. Primero, ¿qué es ecología? Según Odum & Barret (2006: 2), es “el estudio del ambiente en el hogar que incluye a todos los organismos que en él habitan y a los procesos funcionales que lo hacen habitable”. Partiendo de este concepto, es posible rescatar elementos como ambientes/entornos, organismos/especies y procesos. La ecología de los medios es “el estudio de los entornos mediáticos y la idea de que la tecnología y las técnicas, y los modos de información y los códigos de comunicación juegan un papel principal en los asuntos humanos” (Strate, 1999: 1). También es importante rescatar la idea de Scolari (2015) sobre la aplicación de la metáfora de la ecología de los medios en al menos dos interpretaciones: los medios como ambientes y los medios como especies.

Como teoría metafórica, es pertinente el uso de estas figuraciones, según Scolari (2015: 28), ya que “son muy útiles en la constitución de un nuevo campo de investigación en el que no resulta fácil poner nombre a los objetos y procesos bajo observación”. La ecología de los medios retoma conceptos de la biología para poder interpretar un fenómeno de las relaciones de ciertas especies en ciertos entornos o ambientes, así como los efectos que se suscitan.

El objetivo de este ensayo es analizar a AT&T y The Walt Disney Company mediante el concepto metafórico de especie de la ecología de medios. Se describirán las adaptaciones de ambos casos al entorno debidas a cambios en la competencia y a los efectos que traen estas adaptaciones en aras de la permanencia para conformar una interpretación útil para la comprensión del fenómeno. Además, se resaltaré el aporte de la ecología de los medios como una herramienta valiosa y pertinente para la explicación de estudios en la comunicación.

AT&T & Disney: las especies

AT&T y The Walt Disney Company son compañías de comunicación y entretenimiento. Llopis (2000) define a las empresas como:

Una unidad económica de producción que desempeña la función de crear, producir o aumentar la utilidad de los bienes, de tal manera que sirvan a los fines del hombre, a través del empleo eficiente de ciertos recursos económicos de muy distinta naturaleza (Llopis, 2000: 15).

Barrera (1982: 82) considera que una empresa es “el conjunto de personas y cosas organizadas por el titular con el fin de realizar una actividad onerosa, generalmente lucrativa, de producción o de intercambio de bienes y servicios destinados al mercado”. En cualquiera de las dos definiciones, la idea principal es la siguiente: una organización de personas físicas o morales que, como ente social del que forman parte, sirven a ella vía la creación/producción de productos/servicios que son ofertados en un mercado. Todo mediante la administración de recursos con la finalidad de generar rendimientos y ganancias en aras de la longevidad y la permanencia. La empresa como organismo social vivo, como los grupos de comunicación y entretenimiento, bien puede corresponder con los conceptos metafóricos de la ecología de medios: interpretar a cada medio como una especie que coexiste con otras en un ecosistema que produce cambios en el mismo.

Estas empresas han realizado estrategias de adaptación al entorno cambiante. Además, su existencia está relacionada con la existencia de los otros y con el establecimiento de relaciones entre sí. Retomando a McLuhan, Scolari (2015) describió que “ningún medio adquiere su significado o existencia solo, sino exclusivamente en interacción constante con otros medios” (Scolari, 2015: 30).

AT&T y The Walt Disney Company han incrementado su presencia en América Latina no sólo bajo una única línea de negocios, sino con la compra de otros grupos, tanto de competencia directa como indirecta, para crecer y alcanzar nuevos mercados. AT&T, por ejemplo, es una empresa de telecomunicaciones que incluye telefonía celular e internet, además del servicio de televisión de paga de DirecTV. En 2018, le fue aprobada la compra de la empresa Time Warner (WarnerMedia), la cual reúne a empresas de televisión de paga como Turner y HBO, y la productora de películas Warner Brothers. El monto de la transacción fue de 85 millones de dólares (AT&T, 2018).

En marzo de 2019, The Walt Disney Company culminó la compra de The 21st Century Fox, competidor directo en televisión de paga, en producción fílmica y en transmisión de eventos, en especial los deportivos. Disney es propietaria, además, de ESPN, de 50% de A+E Networks y de otras muchas más compañías de entretenimiento. La empresa dueña de *Mickey Mouse* adquirió no sólo a *The Simpson*, sino a otras franquicias con gran conocimiento de marca como Marvel, National Geographic, Fox, FX y Fox Sports, por citar algunas. Todo por un precio de 71 millones de dólares (The Walt Disney Company, 2019).

Este tipo de estrategia de adquisiciones y fusiones de AT&T y The Walt Disney Company puede ser contemplada como adaptaciones en respuesta al cambio del ambiente. En los últimos diez años, este entorno ha presentado dos elementos importantes: la introducción

de otras especies como Netflix, y la redistribución de la inversión publicitaria, lo cual cambió las partes de la competencia y obtención de ingresos para los grupos de comunicación.

Competencia: nuevas especies y redistribución de la inversión publicitaria

En 2011, Netflix ingresó al mercado latinoamericano por la competencia de las audiencias con su sistema de *Subscription Video On Demand* (SVOD) (Netflix, 2012). Las plataformas SVOD ingresan como elemento disruptor dentro de la oferta de medios y contenidos, y rompen no sólo con las audiencias que los grandes grupos tenían, sino con los modelos de negocio. Levinson (2004: 12) comenta que “los medios compiten por nuestra atención: nuestro tiempo, nuestro patrocinio y nuestra compra”. Dentro de este ecosistema mediático, el entorno donde habitan los grandes grupos de comunicación y entretenimiento ha llegado una nueva especie, Netflix y otras empresas de *streaming* que han generado conflicto por la participación de las audiencias.

Zallo (1988: 191) considera que “los medios, como industrias culturales, son ante todo industrias y no escapan de las determinaciones del funcionamiento y las leyes de desarrollo del modo de producción capitalista”. Como empresas, AT&T y The Walt Disney Company tienen como sus principales fuentes de ingresos para su funcionamiento a la inversión publicitaria, las suscripciones por la distribución de sus señales de televisión y el licenciamiento de sus contenidos (tanto audiovisuales como marcas). Para este ensayo, nos ocuparemos de la primera.

La inversión publicitaria es una fuente importante de ingresos de los grupos de medios privados. La televisión ha presentado descensos por ingresos en publicidad en toda Latinoamérica. Las inversiones publicitarias en medios en la región en 2010 eran de 15.7 mil millones de dólares, de los cuales la televisión dominaba cerca de 61%, mientras que la inversión publicitaria en internet fue de 4% (Zenith, 2021). Para 2020, los datos son totalmente distintos. Internet presentó 32% del presupuesto y la televisión representa 53% de los 24.8 mil millones de dólares en publicidad en la región.

Hace más de una década, cerca de 60% de la inversión publicitaria se destinaba a la televisión. El segmento abierto tenía un mayor perfil dentro de los medios publicitarios. Mientras, internet pasó de 4% de *share* a 32% por lo que fue el medio con mayores crecimientos en los últimos diez años. Hay una redistribución de las inversiones publicitarias. Este hecho ha afectado a las empresas de comunicación y entretenimiento ya que, además de la fragmentación de audiencias, también la forma de obtener ingresos ha presentado

ajustes. Los anunciantes han dejado poco a poco de invertir en televisión y han optado por otros como los medios digitales. La cadena alimenticia ha cambiado.

Como apunta Scolari (2015), la relación entre los medios es un componente básico de la concepción de Harold Innis sobre los sistemas de comunicación. En el mundo de los medios como especies, los estudios de los procesos de la comunicación y la economía de Innis revelaron elementos interesantes como la competencia entre los medios. Se trata de una competencia continua de las especies vivas en la cadena no sólo alimenticia, sino evolutiva, en la que tanto la sobrevivencia como la permanencia son metas de todas las empresas (incluidos los medios). Para ello, implementan una serie de estrategias como respuesta a la adaptación del entorno.

La adaptación de AT&T & The Walt Disney Company: efectos en el entorno

Al recurrir al concepto metafórico de adaptación, es posible interpretar lo que han hecho tanto AT&T como The Walt Disney Company para mantenerse en un ambiente cambiante. La adaptación, retomando a Odum & Barret (2006: 276), se refiere a “los rasgos de un organismo que lo hacen más apto para sobrevivir y reproducirse”. Por su parte, Levinson define la supervivencia de los medios de la siguiente manera:

El pronóstico de supervivencia del medio, que al igual que la evolución de los medios, es un asunto complejo que depende no sólo de la habilidad que tenga un medio para replicar la realidad y extenderse a través del espacio y tiempo, sino también de cómo pueda compararse la actuación del medio en estas áreas con las de otros medios en campos similares (Scolari, 2015: 174).

Al llevar este concepto a las empresas de medios y de comunicación internacionales, es posible interpretar una serie de estrategias y cambios en su estructura propia y en la de los otros como pueden ser las fusiones y adquisiciones. Al adquirir The 21st Century Fox, The Walt Disney Company propició una fusión horizontal, estrategia que consiste en combinar dos empresas de la misma industria y, en ocasiones, hasta de la misma línea de negocios. Se les conoce también como fusiones de empresas en actividades relacionadas (Marín & Ketelhöhn, 2014). Su función primordial es aumentar su cuota de poder en el mercado.

En cambio, la adquisición de Time Warner (ahora WarnerMedia) por parte de AT&T como empresa extramediática fue una compra vertical. En otras palabras,

[...] cuando una compañía compra a otra que es proveedora o distribuidora de uno o varios de los bienes o servicios de aquella. Con la adquisición vertical, la compañía recién formada controla partes adicionales de la cadena de valor, por lo cual esta clase de adquisiciones conlleva un incremento en el poder de mercado (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015: 197).

El crecimiento organizacional es una parte fundamental que permite a las compañías reconfigurarse para seguir compitiendo en el mercado de los medios. Las adquisiciones corresponden a un tipo de transformación, una mediamorfosis, la cual es definida por Fidler como “la transformación de los medios de comunicación, generalmente provocada por la compleja interacción de las necesidades percibidas, las presiones competitivas y políticas y las innovaciones sociales y tecnológicas” (1977: 23).

Este tipo de presiones también ocasionan efectos en el mismo ambiente. La oferta de medios y entretenimiento se está acotando por la eliminación de competidores en el mercado de los medios y está ocasionando la concentración. Sánchez-Taberneró la conceptualiza como

Un incremento en la presencia de una empresa o de un reducido grupo de compañías de comunicación en cualquier mercado como consecuencia de varios procesos posibles: adquisiciones, fusiones, convenios con otras compañías o incluso la desaparición de competidores (Sánchez-Taberneró, 1993: 30).

En el mercado latinoamericano, los principales grupos de comunicación y entretenimiento internacionales son en su mayoría estadounidenses: NBC/Universal, Viacom (fusionado en 2020 con CBS) y Discovery Networks, AT&T con la compra Time Warner (ahora WarnerMedia) y DirecTV, The Walt Disney Company con la adquisición de The 21st Century Fox más 50% de posesión de A+E Networks. La única empresa de comunicación y entretenimiento internacional que no es norteamericana es Sony Networks, de origen japonés. El objetivo principal de estos cambios es hacer frente a la competencia del *streaming*, en la que Netflix es la especie dominante en los servicios de SVOD con cerca de 37.5 millones de suscriptores en Latinoamérica y más de 203.6 millones a nivel mundial en 2020 (Netflix, 2021). AT&T y The Walt Disney Company buscan hacer frente a esto con distintas adaptaciones internas y externas, como las adquisiciones de competidores, para aumentar su poder en el mercado además de seguir compitiendo y evolucionando para no sucumbir dentro de la cadena alimenticia.

La pertinencia de la ecología de medios

Becerra & Mastrini (2017: 34) consideran que “las industrias culturales han desarrollado históricamente un conjunto de estrategias para tratar el problema de la realización del valor que deriva de la naturaleza de su mercancía, entre las que se encuentran las economías de escalas y el uso intensivo de publicidad y marketing”. La mercancía para estos grandes grupos de comunicación y entretenimiento es el contenido (producción audiovisual como marcas), así como las audiencias de sus distintos soportes.

Las estrategias de adaptación que están siguiendo AT&T y The Walt Disney Company enfrentan los cambios que acontecen de forma externa (el ingreso de nuevos competidores/especies sumado a los ya existentes, así como los cambios en la distribución publicitaria y de audiencias entre los consumidores en su ecosistema) e interna (fusiones, adquisiciones, alianzas y reestructuras estratégicas propias) para reconfigurarse y seguir en competencia por su sobrevivencia con otros medios que también están en el mismo proceso.

Los conceptos y teorías de la ecología de medios nos brindan una herramienta más para analizar a los grupos de comunicación y entretenimiento internacionales. Como teoría metafórica, permite explicar de manera sencilla a las empresas como especies que reaccionan al cambio del entorno por la competencia, como si se tratara de una cadena de competencia alimenticia y evolutiva, de acuerdo con una serie de estrategias dentro y fuera de su organización social. Todo esto por la longevidad y permanencia en la industria de la comunicación y el entretenimiento, no sólo latinoamericana, sino global.

Fuentes

- AT&T. (15 de Junio de 2018). *AT&T Completes Acquisition of Time Warner Inc.* Recuperado el 22 de Marzo de 2019, de AT&T: https://about.att.com/story/att_completes_acquisition_of_time_warner_inc.html
- Barrera, J. (1982). *Instituciones de derecho mercantil*. México: Porrúa.
- Becerra, M., & Mastrini, G. (2017). *La concentración infocomunicacional en América Latina*. Buenos Aires: Universidad de Quilmes Editorial; Observacom.
- Fidler, R. (1997). *Mediamorphosis. Understanding the new media*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.

- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2015). *Administración financiera. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. México: Cengage Learning.
 - Levinson, P. (2004). *Cellphone: The story of the world's most mobile medium and how it has transformed everything*. New York: Palgrave.
 - Llopis, F. (2000). *Iniciativa empresarial de la pequeña empresa: un análisis de la situación actual*. Alicante: Digitalia.
 - Marín, J. N., & Ketelhöhn, W. (2014). *Fusiones y adquisiciones en la práctica*. México: Cengage Learning.
 - Netflix. (29 de Enero de 2012). *Annual report 2011*. Recuperado el 20 de Abril de 2021, de Netflix: https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/annual_reports/NFLX_10K.pdf
 - Netflix. (28 de Enero de 2021). *Annual report 2020*. Recuperado el 20 de Abril de 2021, de Netflix: <https://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0001065280/8f311d9b-787d-45db-a6ea-38335ede9d47.pdf>
 - Odum, E., & Barret, G. (2006). *Fundamentos de ecología* (5a ed.). México: Cengage Learning.
 - Sánchez-Tabernero, A. (1993). *Concentración de la comunicación en Europa: empresa comercial e interés público*. Barcelona: Centré d'Investigació de la Comunicació.
 - Scolari, C. (Ed.). (2015). *Ecología de los medios. Entornos, evoluciones e interpretaciones*. Barcelona: Gedisa.
 - Strate, L. (1999). Understanding MEA. *Medias RES*, 1(1), 1-2. Recuperado el 15 de Abril de 2021, de http://www.media-ecology.net/publications/In_Medias_Res/imrv1n1.html#President's%20Message-UNDERSTANDING%20MEA
 - The Walt Disney Company. (19 de Marzo de 2019). *Disney and 21st Century Fox Announce per Share Value in Connection with \$71 Billion Acquisition*. Recuperado el 22 de Marzo de 2019, de The Walt Disney Company: <https://www.thewaltdisneycompany.com/disney-and-21st-century-fox-announce-per-share-value-in-connection-with-71-billion-acquisition/>
 - Zallo, R. (1988). *Economía de la comunicación y la cultura*. Madrid: Akal Comunicación.
 - Zenith. (Marzo de 2021). *Global Intelligence. Forecasts*. Recuperado el 20 de Abril de 2021, de Zenithmedia: <https://www.zenithmedia.com/global-intelligence/forecasts/>
-