



**ANÁLISIS DE LOS MERCADOS DE
TELEVISIÓN
FASE II – ANÁLISIS DE COMPETENCIA:
MERCADO MAYORISTA DE
ADQUISICIÓN DE CANALES DE PAGO**

Documento soporte

Coordinación de Diseño Regulatorio

Marzo de 2025

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE ESTA ENTREGA	3
1.1. OBJETIVOS DE ESTA ENTREGA	4
2. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE COMPETENCIA.....	4
3. DEFINICIÓN DEL MERCADO MAYORISTA DE ADQUISICIÓN DE CANALES DE PAGO5	
4. TENDENCIAS INTERNACIONALES EN EL MERCADO MAYORISTA DE ADQUISICIÓN DE CANALES DE PAGO	6
4.1. Tendencias internacionales del sector de medios de comunicación de televisión ..	6
4.2. Empresas de medios más grandes del mundo	7
4.3. Casos de estudio: fusiones o adquisiciones que involucran el mercado relevante de suministro mayorista de canales de pago.....	14
4.4. Facultades de resolución de disputas de los reguladores encargados de los servicios de comunicación audiovisual	18
5. ANÁLISIS DE SUSTITUIBILIDAD DE LA OFERTA DEL MERCADO MAYORISTA DE ADQUISICIÓN DE CANALES DE PAGO EN COLOMBIA.....	18
6. ANÁLISIS DE COMPETENCIA	30
6.1. Análisis de competencia actual	31
6.2. Análisis de competencia potencial	51
6.3. Aplicación del derecho de la competencia	56
7. RELACIÓN ENTRE EL MERCADO MAYORISTA DE ADQUISICIÓN DE CANALES DE PAGO Y LOS MERCADOS MINORISTAS DE TELEVISIÓN MULTICANAL.....	60
7.1. Análisis de las condiciones contractuales entre proveedores de televisión y agregadores de canales	61
7.2. Análisis de precios del mercado mayorista para la adquisición de canales de pago71	
7.3. Conclusiones de la relación entre los problemas de los mercados mayoristas y minoristas	77
8. CONCLUSIONES.....	78
9. PROPUESTA REGULATORIA	79
10. PARTICIPACIÓN DEL SECTOR.....	82
11. BIBLIOGRAFÍA	82

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 2 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión:28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

ANÁLISIS DE LOS MERCADOS DE TELEVISIÓN FASE II – ANÁLISIS DE COMPETENCIA MERCADO MAYORISTA DE ADQUISICIÓN DE CANALES DE PAGO

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE ESTA ENTREGA

Como se anticipó en el documento «Análisis de los mercados de televisión – Fase II. Guía de lectura» publicado simultáneamente con el presente documento¹, este análisis hace parte de una serie de publicaciones que pertenecen a la **segunda fase** del estudio en mención. En esta se realiza el análisis de competencia de los mercados mayoristas y minoristas relacionados con el servicio de televisión, los cuales parten de los mercados que fueron previamente definidos y analizados bien, sea en proyectos que son antecedentes del presente análisis integral de los mercados de televisión, o en la fase que antecedió a este documento².

En particular, el presente documento corresponde al **análisis de competencia del mercado mayorista de adquisición de canales de pago**, cuyo desarrollo es pertinente al haber encontrado problemas de competencia en algunos mercados minoristas municipales de televisión multicanal.

El desarrollo de este documento se da a partir de la siguiente estructura: la primera sección incluye esta introducción y los objetivos que aplican a esta entrega. En la segunda sección se explica la metodología utilizada en desarrollo de los análisis de competencia de acuerdo con la normatividad que rige a esta Comisión. La sección tres presenta la definición del mercado mayorista de adquisición de canales de pago, de acuerdo con la Resolución CRC 7422 de 2024. La cuarta, corresponde a la revisión de tendencias internacionales. En la quinta sección se realiza el análisis de sustituibilidad de la oferta del mercado mayorista de adquisición de canales de pago. La sexta sección corresponde al análisis de competencia propiamente dicho, que comprende la evaluación de los tres criterios estipulados en el artículo 3.1.2.3 de la Resolución 5050 de 2016, a saber:

1. análisis de la competencia actual;
2. estudio de competencia potencial; y
3. efectividad de la aplicación del derecho de la competencia.

En la séptima sección, se realiza un análisis integral de los resultados del análisis de competencia del mercado mayorista de adquisición de canales de pago y de los mercados minoristas de televisión

¹ COLOMBIA. CRC. Análisis de los mercados de televisión - Fase II: Análisis de competencia. [En línea]. 2025. Disponible en: <https://www.crcm.gov.co/es/proyectos-regulatorios/2000-38-3-9-1>

² COLOMBIA. CRC. Documento Estudio Análisis de los Mercados de Televisión – Fase I. Definición de nuevos mercados relevantes relacionados con el servicio de televisión. [En línea]. Diciembre de 2023. Disponible en: <https://www.crcm.gov.co/system/files/Proyectos%20Comentarios/2000-38-3-9/Propuestas/documento-estudio-mercados-tv-2000-38-3-9.pdf>

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 3 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

multicanal, en busca de constatar si las fallas del mercado de los municipios que presenta problemas de competencia en el mercado minoristas se originan en el mercado mayorista. Por último, se presentan las conclusiones de esta fase del estudio, la propuesta regulatoria que se origina a partir de los documentos realizados, la invitación al sector a participar en la etapa de comentarios y la bibliografía correspondiente.

Es importante mencionar que, como resultado de los análisis de ambos documentos, se determinará la necesidad de iniciar un proyecto que identifique la pertinencia de implementar medidas regulatorias o de simplificación normativa, bajo la metodología AIN, si a ello hay lugar. En ese caso, el inicio de este proyecto regulatorio se determinará una vez finalizada esta segunda fase del proyecto.

1.1. OBJETIVOS DE ESTA ENTREGA

Bajo el contexto anterior, como se plasmó en el documento «Análisis de los mercados de televisión – Fase II. Guía de lectura», el **objetivo general** de la segunda fase del proyecto consiste en «conocer el estado de la competencia de los mercados relevantes minoristas y mayoristas de televisión, así como del marco normativo vigente con el fin de determinar potenciales barreras y oportunidades regulatorias para la promoción de la competencia en dichos mercados».

Así, los **objetivos específicos** planteados para esta entrega son:

- A partir de la información disponible y siguiendo los criterios definidos en la normativa de la CRC, determinar si en los mercados mayoristas de televisión, específicamente, el mercado mayorista de adquisición de canales de pago se presentan problemas de competencia, de acuerdo con los lineamientos metodológicos del Título III de la Resolución CRC 5050 de 2016.
- Elaborar un diagnóstico sobre las posibles barreras y oportunidades regulatorias para la promoción de la competencia en el marco normativo que rige los mercados minoristas y mayoristas de televisión, e identificar los elementos que sean susceptibles de modificación o eliminación.

2. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE COMPETENCIA

De acuerdo con los lineamientos establecidos en el Título III de la Resolución CRC 5050 de 2016, los análisis de competencia se realizan sobre mercados relevantes previamente definidos. Para el efecto, se parte del análisis del mercado minorista, cuyos resultados determinan la necesidad de estudiar los mercados mayoristas correspondientes.

De esta manera, si luego de realizar los análisis mencionados en los segmentos minoristas se identifica la existencia de potenciales fallas de mercado o problemas de competencia en dichos mercados relevantes, se considera establecida la necesidad de analizar la estructura de los mercados mayoristas aguas arriba de la cadena de valor.

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 4 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



De acuerdo con el Artículo 3.1.2.3 del Título III de la Resolución CRC 5050 de 2016, los análisis de competencia de surte mediante la aplicación de tres criterios que deben ser evaluados, de manera consecutiva, a efectos de determinar si un mercado debe ser sujeto a regulación ex ante. Los criterios son los siguientes: (i) análisis de las condiciones de competencia actuales; (ii) competencia potencial; y (iii) efectividad de la aplicación del derecho de la competencia para corregir posibles fallas de mercado.

Para mayor detalle sobre la metodología empleada, se recomienda consultar el documento «Análisis de los mercados de televisión – Fase II. Mercados minoristas de televisión multicanal»³.

3. DEFINICIÓN DEL MERCADO MAYORISTA DE ADQUISICIÓN DE CANALES DE PAGO

La CRC, mediante la Resolución 7422 de 2024, definió el «mercado relevante adquisición mayorista de canales de televisión de pago» donde los proveedores de televisión por suscripción y televisión comunitaria adquieren canales de manera individual o empaquetada mediante agregadores o distribuidores de canales o directamente con los propietarios del canal de su interés. En los análisis que soportan dicha resolución se determinó que, a nivel de audiencias, cada uno de esos canales es un monopolio de su propio contenido, resultado de la existencia de derechos de autor y propiedad intelectual. Por consiguiente, si bien ningún canal puede ofrecer de manera idéntica el contenido de otro, sí compiten por una misma audiencia, lo que hace que los canales sean sustitutos imperfectos.

Sin embargo, dado que la mayoría de los canales son ofertados de manera empaquetada por los agregadores y distribuidores de canales, la CRC concluyó que estos paquetes pueden constituir un mercado clúster relevante en sí mismo. Aunque algunos de esos canales no pueden ser sustituidos por otros canales, dada la diferencia entre contenidos o el género de la programación, existen otro tipo de factores como el grado de economías de alcance que motivan el empaquetamiento de estos canales por parte de los distribuidores y agregadores. Lo anterior, da lugar a que esos paquetes de canales formen un solo mercado clúster.

En el desarrollo de la definición de estos mercados, se analizó la presencia de complementariedad funcional y transaccional entre los canales de pago, dado que para definir un mercado clúster se deben analizar estas características entre los servicios o productos que lo componen. Si bien, se evidenció que no existía complementariedad funcional⁴, sí existe complementariedad transaccional⁵. De esta manera,

³ COLOMBIA. CRC. Análisis de los mercados de televisión - Fase II: Análisis de competencia. Op.Cit. Disponible en: <https://www.crcm.gov.co/es/proyectos-regulatorios/2000-38-3-9-1>

⁴ La complementariedad funcional se da cuando el consumidor tiene que usar o consumir de manera conjunta más de dos productos para su uso apropiado, sin embargo, no es el caso de este mercado. No obstante, la simple presencia de complementariedad funcional no es una condición ni suficiente ni necesaria para definir un mercado clúster. Consultar: Ayres, I. (1985). Rationalizing Antitrust Cluster Markets.

⁵ La complementariedad transaccional surge cuando la compra de productos (en este caso canales) a un solo vendedor reduce de manera significativa los costos de transacción del comprador (proveedor de televisión). Desde el punto de vista de la oferta, es la existencia del grado de economías de alcance en la producción, empaquetamiento, distribución y mercadeo. Esto por cuanto

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 5 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión:28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

se define un mercado clúster basándose en la complementariedad transaccional en el acceso a canales de pago y en economías de alcance, lo cual refleja la realidad del mercado en el cual la competencia se da efectivamente entre paquetes de canales de pago y no de manera individual⁶.

Por lo anterior, en el documento soporte que acompañó la expedición de la Resolución CRC 7422 de 2024 se concluye que ningún paquete puede ofrecer de manera idéntica el contenido de otro, lo que hace que los paquetes sean sustitutos imperfectos. Además, el mercado relevante de adquisición de canales de pago es de alcance nacional, en tanto que el acceso a las señales codificadas lineales no tiene diferencias técnicas entre municipios y las condiciones de competencia entre los proveedores de canales de pago son, en general, homogéneas en todo el territorio nacional.

A partir de esta definición de mercado, a continuación se realiza una revisión de tendencias internacionales donde: i) se identifican las empresas de medios más grandes del mundo, específicamente las que participan en el mercado mayorista de suministro de canales de televisión, ii) se estudian casos sobre fusiones o adquisiciones que involucran el mercado mayorista de suministro de canales de pago, y iii) se analizan las facultades de algunas autoridades regulatorias en términos de resolución de disputas entre proveedores de contenido y proveedores de servicios audiovisuales.

4. TENDENCIAS INTERNACIONALES EN EL MERCADO MAYORISTA DE ADQUISICIÓN DE CANALES DE PAGO

4.1. Tendencias internacionales del sector de medios de comunicación de televisión

En 2024, el sector de medios de comunicación experimentó un año mixto. Por un lado, de acuerdo con el *Global 2000 de Forbes*, los ingresos del cine crecieron un 21%, alcanzando 8.900 millones de dólares, gracias a éxitos como *Barbie* y *Super Mario Bros*, que recaudaron más de 1.400 millones cada una. Esta recuperación del sector marcó un avance significativo tras las pérdidas provocadas por la pandemia. El sector de medios en general superó al índice *S&P 500*, con un rendimiento promedio del 28%⁸. *Comcast* se posicionó como la empresa líder en medios, impulsada por el desempeño de *Universal Pictures*, posicionándose en el puesto 40 del ranking global de *Forbes*.

si resulta mucho más económico ofrecer algunos productos o servicios juntos en vez de ofrecerlos de manera separada, entonces la oferta de esos servicios va a tender a ser de manera empaquetada. Consultar: Hovenkamp, H. (2012, October 1). Competition for Innovation.

⁶ Hovenkamp, H. Competition for Innovation. Octubre, 2022. Disponible en: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2008953>

⁷ Es ampliamente considerado como el mejor indicador de las acciones de alta capitalización de EE. UU. El índice incluye 500 empresas líderes y representa aproximadamente 80% de la capitalización de mercado disponible. Consultar: S&P Global. S&P 500. Disponible en: <<https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/equity/sp-500/#overview>>

⁸ Forbes. Ranking: Cuáles son las empresas de medios más grandes del mundo en 2024 y por qué Disney es una de las más golpeadas. Junio de 2024. [En línea] Disponible en: <<https://www.forbesargentina.com/negocios/ranking-cuales-son-empresas-medios-mas-grandes-mundo-2024-disney-una-mas-golpeadas-n54473>>

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 6 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

Por otro lado, *Disney* enfrentó uno de los peores años de su historia reciente, cayendo del puesto 87 al 155 en el ranking *Global 2000 de Forbes*. Pese a sus esfuerzos, cuatro de las cinco mayores pérdidas de la industria cinematográfica fueron de su autoría, incluyendo *The Marvels* e *Indiana Jones y el Dial del Destino*. Esto se tradujo en una caída del 26% en sus ingresos netos para el año fiscal 2024, representando su mayor declive desde el 2001 (excluyendo el 2020, año de inicio de la pandemia ocasionada por la aparición del Coronavirus COVID-19).

Mientras tanto, el mercado publicitario de televisión continuó reduciéndose, afectando a empresas como *Warner Bros. Discovery* y *Paramount Global*. Sin embargo, *Fox* logró minimizar el impacto gracias a su programación deportiva. El contraste en los resultados muestra una desigualdad en el desempeño de las empresas del sector, con algunas empresas enfrentando desafíos mientras que otras logran capitalizar éxitos estratégicos en áreas claves⁹. A continuación, se muestra el valor de mercado de las principales empresas de medios a nivel mundial:

Tabla 1. Principales empresas de medios a nivel mundial en 2024, por valor de marca

EMPRESA	VALOR DEL MERCADO	GLOBAL 2000
Netflix*	\$267.7	212
Walt Disney	\$189.4	155
Comcast	\$154.1	40
DraftKings*	\$21.1	1993
Warner Bros. Discovery	\$19.7	673
Fox	\$15.3	814
Paramount	\$8	1066

Fuente: Elaboración propia con base en la vigésima segunda versión del Global 2000 de Forbes.

Nota: (1) Valor del mercado en miles de millones de dólares. (2) Las empresas con (*) no hacen parte del mercado mayorista de suministro de canales de pago.

A continuación, se realiza una caracterización de las empresas de medios anteriormente mencionadas, las cuales participan en el mercado de suministro/adquisición mayorista de canales de pago¹⁰, en busca de conocer sus líneas de negocio y su estructura organizacional.

4.2. Empresas de medios más grandes del mundo

Comcast Corp.

⁹ *Ibíd.*, Forbes (2024).

¹⁰ Comcast, Walt Disney, Fox, Warner Bros Discovery, y Paramount.

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 7 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

Comcast es una empresa de medios, entretenimiento y comunicaciones que se dedica a la prestación de servicios de vídeo, Internet y telefonía, la cual opera en los siguientes segmentos¹¹:

- a) Creación, producción y distribución de contenido:** El segmento *NBC Universal* se ocupa del entretenimiento y los medios de comunicación. Además, Comcast tiene asociaciones con estudios de cine, compañías de producción de televisión y redes de distribución. Los contenidos que producen y distribuyen varían entre películas, programas de televisión, transmisiones de noticias, deportes en vivo y otros productos de entretenimiento. En el fragmento de televisión abierta incluye las redes de transmisión *NBC* y *Telemundo*.
- b) Prestación de servicios de comunicaciones:** *Comcast* proporciona servicios de vídeo, Internet, voz, seguridad y automatización bajo la marca *Xfinity*. Así mismo, consta de las operaciones de *Sky*, una de las empresas de entretenimiento de Europa, que proporciona servicios de vídeo, Internet de alta velocidad, televisión y telefonía.
- c) Gestión de redes y desarrollo de infraestructura:** *Comcast* tiene un segmento de mantenimiento y la actualización de la infraestructura de red que soporta la extensa oferta de servicios de banda ancha, cable y telecomunicaciones de *Xfinity*. Esta unidad garantiza el acceso a Internet de alta velocidad y la entrega confiable de servicios de los clientes residenciales y comerciales.
- d) Marketing y publicidad:** *Comcast* cuenta con una unidad estratégica de marketing tradicional y digital para dirigirse a diversas demografías y geografías. Las campañas claves a menudo presentan ofertas de paquetes, promociones especiales, y acuerdo de asociación.
- e) Investigación y desarrollo para innovaciones tecnológicas:** La compañía otorga una alta prioridad al invertir en tecnologías innovadoras que conducen al desarrollo de nuevos productos y las mejoras en los servicios. Por lo anterior, en esta unidad de negocio se busca explorar áreas como inteligencia artificial, aprendizaje automático, realidad virtual y aumentada.
- f) Parques temáticos:** La última unidad de negocio de *Comcast* son los parques temáticos como *Universal Studios Florida*, *Universal Studios Hollywood* en California, *Universal Studios Singapore* y *Universal Studios Beijing*.

Por otra parte, la estructura de costos de *Comcast* es compleja, lo que refleja el diversificado portafolio de servicios con el que cuenta. Sin embargo, su estructura de gastos se puede segmentar en las siguientes categorías principales¹²:

¹¹ DCF.FM. Comcast Holding Corp: Canvas de modelo de negocio. Octubre de 2024. [En línea] Disponible en: < https://dcfmodeling.com/products/ccz-business-model-canvas?_pos=9&_sid=fe04d5864&_ss=r >

¹² DCF.FM. Comcast Holding Corp: Canvas de modelo de negocio. Octubre de 2024. [En línea] Disponible en: https://dcfmodeling.com/products/ccz-business-model-canvas?_pos=9&_sid=fe04d5864&_ss=r

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 8 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

Ilustración 1. Estructura de costos Comcast Corp.



Fuente: Elaboración propia.

The Walt Disney Company

El Grupo *Walt Disney* se divide en tres áreas de negocio principales¹³:

- a) **Disney Entertainment:** Supervisa la cartera completa de medios de entretenimiento y negocios de contenido de la compañía a nivel mundial, incluidos (i) *Walt Disney Studios* (división de los estudios cinematográficos), (ii) *Disney General Entertainment Content* (división de contenido para televisión), y (iii) *Disney Streaming* (subsidiaria tecnológica).
- b) **ESPN:** Es responsable de la gestión y supervisión de la cartera completa de contenido, productos y experiencias deportivas de la empresa en todas las plataformas de *Disney* en todo el mundo, incluidos sus canales deportivos internacionales.
- c) **Disney Experiences:** Abarca los galardonados parques temáticos, la línea de cruceros, así como los negocios globales de productos de consumo, juegos, y publicaciones.

Bajo el entendimiento de la estructura organizacional de *Walt Disney*, a continuación, se identifican las principales actividades económicas¹⁴:

- a) **Producción de contenido:** *Walt Disney* cuenta con franquicias icónicas de personajes de *Disney*, así como las adquiridas de *Marvel*, *Lucasfilm (Star Wars)* y *Pixar*, las cuales son fundamentales para impulsar la creación de contenidos. Además, posee y opera estudios de producción que son esenciales en el desarrollo de cine, televisión y contenido digital.
- b) **Gestión y operación de parques temáticos y resorts:** Los parques y resorts temáticos son una parte fundamental en su modelo de negocio, y representan un porcentaje significativo en sus ingresos. Los parques temáticos ofrecen experiencias inmersas que están meticulosamente diseñadas para dar vida a historias y personajes.
- c) **Comercialización y venta de contenido:** *Walt Disney* se enfoca en la disponibilidad de contenido multiplataforma, tanto en medios digitales como en medios tradicionales. Por ello, la compañía asegura que el contenido sea accesible en redes de televisión, radio, plataformas en línea y aplicaciones móviles. Esta estrategia multiplataforma no solo amplía el alcance de la

¹³ DCF.FM. The Walt Disney Company: Canvas de modelo de negocio. Octubre de 2024. [En línea] Disponible en: <dcf.fm/es/products/dis-business-model-canvas?_pos=2&_sid=06b6c9fac&_ss=r>

¹⁴ *Ibid.*

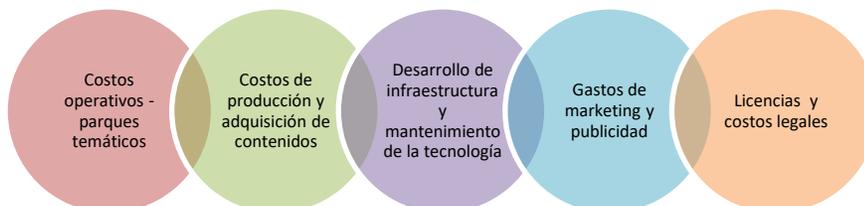
Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 9 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

audiencia, sino que también se adapta a las preferencias específicas de cada segmento del público. La red de canales de *Walt Disney* abarca marcas como *ABC*, *ESPN* y *Disney Channel*.

- d) Transmisión y distribución digital:** *Disney+* es el servicio digital de *Walt Disney*, el cual alberga una extensa biblioteca de clásicos antiguos, nuevos lanzamientos y contenidos exclusivo que busca fortalecer la propuesta de valor de la plataforma.
- e) Actividades de marketing y publicidad:** *Walt Disney* crea iniciativas de marketing estratégicas y específicas para promocionar cada uno de sus productos y experiencias.

Ahora bien, la estructura de costos de *Walt Disney* refleja su modelo comercial multifacético. Cada uno de sus componentes de gasto juega un papel crucial en la estrategia financiera general del grupo económico para su ejecución operativa. Lo anterior sustenta su capacidad para ofrecer experiencias de entretenimiento mientras se esfuerza por un crecimiento sostenible y los rendimientos de los accionistas¹⁵. En este sentido, su estructura de gastos se puede segmentar en las siguientes categorías¹⁶:

Ilustración 2. Estructura de costos The Walt Disney Company



Fuente: Elaboración propia.

Warner Bros. Discovery, Inc.

Warner Bros. Discovery, Inc. (antes *Discovery, Inc.*) es un grupo de medios de comunicación y entretenimiento organizado entorno a cuatro (4) áreas de negocio¹⁷:

- a) Producción, coproducción y adquisición de contenido:** *Warner Bros* colabora con varios creadores de contenidos y estudios de producción para producir programas de televisión y películas originales. Los contenidos que producen y distribuyen de cine y televisión tienen una amplia gama de géneros como drama, comedia, documentales, deportes en vivo y programación familiar.
- b) Distribución de contenido de televisión y cine:** *Warner* realiza acuerdos de distribución con plataformas de transmisión, como *Netflix*, *Amazon Prime Video* y *Apple TV+*. Además, cuenta con proveedores asociados de televisión por cables y satélite como *Comcast*, *DirecTV*, y *Sky* lo cual les permite distribuir su contenido de manera efectiva en diferentes regiones y

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ DCF.FM. Warner Bros. Discovery, Inc: Modelo de negocio. Octubre de 2024. [En línea] Disponible en: <<https://dcf.fm/es/products/wbd-business-model-canvas>>

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 10 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

plataformas, asegurando la penetración del mercado y llegando a demografías menos inclinadas hacia el consumo digital.

- c) **Gestión de servicios de transmisión digital:** *MAX* es su plataforma insignia, dado que es su principal estrategia de entretenimiento digital para ofrecer al consumidor final contenido bajo demanda.
- d) **Actividades de marketing y publicidad:** *Warner Bros* crea iniciativas de marketing estratégicas para promocionar cada uno de sus productos como *MAX*.

Ahora bien, la estructura de costos de Warner Bros refleja tanto el alcance como la escala de sus operaciones en la industria de medios y entretenimiento, dado que la compañía abarca una amplia gama de actividades económicas, desde la producción de cine y televisión hasta los servicios de transmisión digital. En este sentido, su gasto es impulsado por cuatro áreas claves¹⁸:

Ilustración 3. Estructura de costos Warner Bros. Discovery, Inc.



Fuente: Elaboración propia.

Fox Corporation

Fox Corporation es un conglomerado de medios que abarca las siguientes unidades de negocio¹⁹:

- a) **Programación para canales de TV por suscripción.**
- b) **Cadenas de TV afiliadas:** Posee y opera 29 estaciones de televisión a lo largo de Estados Unidos (18 afiliadas a la red *Fox* y 11 a *MyNetWorkTV*).
- c) **Emisión de eventos deportivos:** Mantiene alianzas para emitir los encuentros deportivos de la *NFL*, *MLB*, etc. Tiene alianzas con *ESPN* y *Warner* para mejorar sus capacidades de distribución de este tipo de contenidos.
- d) **Transmisión y distribución de contenidos digitales:** Estas actividades se realizan por medio de su plataforma *Tubi* y de la venta de señales lineales para los cableoperadores.

Una vez comprendida la estructura organizacional de *Fox Corporation*, se listarán a continuación las principales actividades económicas en las que participa el conglomerado²⁰:

¹⁸ *Íbid.*

¹⁹ FOX CORPORATION. 2024 Annual Report (for Shareholders). Septiembre de 2024. [En línea] Disponible en: <https://media.foxcorporation.com/wp-content/uploads/prod/2024/09/26132119/FOX-2024-Annual-Report_Bookmarked.pdf>

²⁰ DCF.FM. Fox Corporation: Lienzo modelo de negocio. Noviembre de 2024. [En línea] Disponible en: <https://dcfmodeling.com/es/products/fox-business-model-canvas?_pos=8&_sid=e8a4252a5&_ss=r>

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 11 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

- a) Producción de contenido:** Posee y opera estudios (*FOX Entertainment Studios*) para producir contenidos para cine, televisión y su plataforma digital. Además, tiene una participación conjunta con Gordon Ramsey en una empresa destinada a desarrollar contenidos de sus marcas para televisión. En el pasado hizo parte del conglomerado de *NewsCorp*, compuesto por las marcas de la actual *Fox Corporation* junto con otras también de propiedad del empresario australiano Rupert Murdoch, la emblemática marca de producciones cinematográficas *20th Century Fox* (luego denominada *21st Century Fox*), que fue primero escindida en 2013 del conglomerado²¹ y luego vendida a *Disney* en 2017 incluyendo su infraestructura de producción y transmisión de contenidos en una transacción cuyo monto total fue cercano a los \$66.100 millones de dólares (\$52.400 representados en acciones).²²
- b) Emisión de canales lineales de televisión:** Opera bajo sus marcas *Fox News* y *Fox Sports* ofreciendo contenidos especializados a sus audiencias.
- c) Transmisión y distribución digital:** Es propietaria de la plataforma *Tubi*, que es el servicio líder AVOD en cuanto a audiencia, con 97 millones de usuarios activos al mes en Estados Unidos y algunos mercados internacionales seleccionados²³.

La estructura de costos del conglomerado de *Fox Corporation* refleja las diversas actividades económicas señaladas, como se puede observar a continuación:



Fuente: Elaboración propia

Paramount Global

²¹ LA TIMES. News Corp. divides into two companies; 21st Century Fox is born. 28 de junio de 2013. [En línea] Disponible en: <<https://www.latimes.com/entertainment/envelope/cotown/la-et-ct-news-corp-21st-century-fox-20130628-story.html>>

²² 21st CENTURY FOX. The Walt Disney Company to Acquire Twenty-First Century Fox, Inc., After Spinoff of Certain Businesses, for \$52.4 Billion in Stock (comunicado de prensa). 14 de diciembre de 2017. [En línea] Disponible en: <https://web.archive.org/web/20171215000630/https://www.21cf.com/news/21st-century-fox/2017/walt-disney-company-acquire-twenty-first-century-fox-inc-after-spinoff>

²³ TUBI. Tubi Surpasses 97 Million Monthly Active Users and 10 Billion Streaming Hours in 2024 (comunicado de prensa). 6 de enero de 2025. [En línea] Disponible en: <https://corporate.tubitv.com/press/tubi-surpasses-97-million-monthly-active-users-and-10-billion-streaming-hours-in-2024/>

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 12 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



Paramount Global es una empresa de medios de comunicación, *streaming* y entretenimiento, organizada en torno a cinco (5) áreas de negocio²⁴:

- a) **Creación y producción de contenido:** El segmento *Filmed Entertainment* está formado por *Paramount Pictures*, *Paramount Players*, *Paramount Animation*, *Nickelodeon Studio*, *Awesomeness* y *Miramax*.
- b) **Distribución de contenido de televisión y cine:** El segmento de medios de televisión está formado por las siguientes operaciones de emisión: *CBS Television Network*, *CBS Stations* y sus redes internacionales en abierto; las redes nacionales de cable premium y básico, incluidas *Paramount+* con *Showtime*, *MTV*, *Comedy Central*, *Paramount Network*, *The Smithsonian Channel*, *Nickelodeon*, *BET Media Group*, *CBS Sports Network* y las extensiones internacionales de algunas de estas marcas, y las operaciones de los estudios de televisión nacionales e internacionales.
- c) **Gestión de servicios de transmisión digital:** El segmento *Direct-to-Consumer* incluye su cartera de servicios de *streaming* de pago y gratuitos, como *Paramount+*, *Pluto TV*, *BET+* y *Noggin*.
- e) **Actividades de marketing y publicidad:** *Paramount* crea iniciativas de marketing estratégicas para promocionar cada uno de sus productos como *Paramount+* y *Pluto TV*. Además, cuenta con asociaciones publicitarias que juegan un papel vital en su estrategia de marketing.
- f) **Adquisición de derechos de deportes y entretenimiento:** *Paramount* ha asegurado derechos a eventos deportivos, incluida la transmisión del *Super Bowl*.

La estructura de costos de *Paramount* está directamente relacionada con la magnitud y diversidad de sus operaciones dentro de la industria de medios y entretenimiento. Esto se debe a que la compañía participa en múltiples actividades económicas, que van desde la producción de cine y televisión hasta la prestación de servicios de transmisión digital. En este contexto, sus gastos se concentran en seis áreas principales²⁵:

Ilustración 5. Estructura de costos Paramount



Fuente: Elaboración propia

²⁴ DCF.FM. *Paramount Global: Lienzo modelo de negocio*. Octubre de 2024. [En línea] Disponible en: https://dcfmodeling.com/es/products/paraa-business-model-canvas?_pos=17&_sid=34b8ba884&_ss=

²⁵ *Ibid.*

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 13 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

A manera de resumen, a continuación, se presenta una tabla que muestra las actividades económicas en las que participa cada uno de los grupos reseñados en esta sección:

Tabla 2. Actividades económicas en las que participan las Empresas de medios más grandes del mundo

Compañías de medios	Producción de Contenidos	Distribución a través de canales de TV propios	Plataforma de <i>streaming</i>	Parques temáticos / hoteles	Marcas destacadas
Comcast Corp.	X	X		X	NBCUniversal, Universal Studios, Telemundo, Xfinity
The Walt Disney Company	X	X	X	X	Disney Channel, Disney World, Marvel, Pixar, Lucasfilm, Disney+, Hulu ABC, ESPN, Disney Experiences, NatGeo
Warner Bros. Discovery, Inc	X	X	X		HBO, Max, Discovery Networks, Warner Bros Pictures
Fox Corporation	X	X	X		Fox News, Fox Sports, Fox Business, MyNetworkTV, Tubi
Paramount Global	X	X	X		Paramount+, PlutoTV, Noggin, Showtime, MTV, Comedy Central, Paramount Network, The Smithsonian Channel, Nickelodeon, BET Media Group, CBS Sports Network, Paramount Pictures, Paramount Players, Paramount Animation, Nickelodeon Studio, Awesomeness y Miramax

Fuente: Elaboración propia

Después de identificar las principales empresas en la distribución de contenidos televisivos, la siguiente sección analiza las operaciones de integración más relevantes entre distribuidores de canales de televisión en Europa y Estados Unidos, evaluadas en el contexto de los mercados mayoristas de suministro de canales de pago. Estas incluyen: (i) la adquisición de *Sky Deutschland* y *Sky Italia* por *BSkyB* del Reino Unido, (ii) la compra de *Ziggo* por *Liberty Global*, y (iii) la integración de *21st Century Fox (Fox)* por *The Walt Disney Company (Disney)*.

4.3. Casos de estudio: fusiones o adquisiciones que involucran el mercado relevante de suministro mayorista de canales de pago

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 14 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



Antes de ahondar sobre estas operaciones de integración es relevante precisar que la Comisión Europea (CE) definió, dentro de los servicios de contenidos de televisión lineales, el mercado de suministro/adquisición mayorista de canales de televisión. La institución establece que, por el lado de la oferta, los proveedores de canales de televisión adquieren contenidos o los producen ellos mismos y los empaquetan en canales de televisión. Estos proveedores pueden poner estos canales a disposición del público ellos mismos o utilizar minoristas (del lado de la demanda) para transmitir los canales. Los minoristas (proveedores de televisión de pago) también pueden actuar como proveedores de canales de televisión²⁶.

A partir de esta definición se presentan algunos casos puntuales de operaciones de concentración empresarial, donde se han tomado medidas regulatorias sobre el mercado relevante de adquisición de canales a partir de los resultados de análisis de competencia desarrollados.

En primera medida, se encuentra el caso de la adquisición de **Sky Deutschland**²⁷ y **Sky Italia**²⁸ por parte de **BSkyB del Reino Unido**²⁹. La transacción, que tuvo lugar en el año 2014, reunió a las principales emisoras de televisión de pago del Reino Unido, Irlanda, Alemania, Austria e Italia³⁰. Dentro del análisis de mercado desarrollado por la Comisión Europea se definió el mercado mayorista de canales de televisión con dos submercados relevantes: i) canales abiertos y ii) canales de televisión de pago, dejando abierta la posibilidad de segmentación adicional por género o contenido temático.

A partir de este análisis, la Comisión determinó que este mercado tiene un alcance nacional, dado que la competencia y las condiciones entre proveedores son homogéneas dentro de cada país, y los acuerdos se negocian principalmente a este nivel. Además, la Comisión constató que las actividades de las partes solo se superponían en Austria, Alemania e Italia. Sin embargo, su cuota de mercado combinada era inferior al 20%, descartando problemas de competencia en esos países y dando paso a la adquisición por parte de *BSkyB*.

Otro caso de estudio es la adquisición de **Ziggo** por **Liberty Global**³¹ en los Países Bajos en 2014, que llevó a un análisis de competencia en los mercados mayoristas de canales de televisión. La Comisión identificó que las partes eran los únicos proveedores de canales premium de películas de televisión de pago (*Film 1* y *HBO*), lo que generó preocupaciones sobre un posible aumento de precios mayoristas y exclusión de competidores.

²⁶ Cullen. Liberty Global/Ziggo merger 2014, 2018. Febrero de 2021. [En línea] Disponible en: < <https://www.cullen-international.com/client/site/documents/CLCLNL20210001> >

²⁷ Es una empresa de medios alemana, que actúa como agregador de canales en Alemania y Austria.

²⁸ Es una plataforma de televisión digital italiana por satélite propiedad de Sky, y actúa como agregador de canales en Italia.

²⁹ Sky Group Limited es una compañía de medios y telecomunicaciones británica, propiedad de Comcast y con sede en Londres. Tiene operaciones en el Reino Unido, Irlanda, Alemania, Austria, Italia y Suiza. Sky es la compañía de medios más grande y líder de Europa. Los canales de pago que produce BSKyB son de los más vistos en el Reino Unido.

³⁰ Cullen. *BSkyB/Sky Deutschland/Sky Italia merger 2014*. Septiembre de 2024. [En línea] Disponible en: <https://www.cullen-international.com/client/site/documents/CLCLEP20160004>

³¹ Cullen. *Liberty Global/Ziggo merger 2014, 2018*. Febrero de 2021. [En línea] Disponible en: <<https://www.cullen-international.com/client/site/documents/CLCLNL20210001>>

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 15 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

El ente integrado tendría el 100% del mercado de canales premium, lo que le permitiría subir los precios mayoristas, incluso considerando canales de deportes³². Aunque las partes argumentaron que los servicios SVOD como *Netflix* ejercerían presión competitiva, la Comisión rechazó esta postura, concluyendo que el contenido lineal y no lineal no son completamente sustituibles³³.

Por otra parte, el ente integrado podría excluir a competidores del mercado minorista de televisión de pago al limitar el acceso a *Film1*³⁴ o dificultarlo (estableciendo precios más altos). Este riesgo no se aplicó a *HBO* dado que el canal es propiedad parcial de *Time Warner*, que tiene interés en tener una distribución más amplia de sus canales de televisión. Para mitigar estos riesgos, *Liberty Global* ofreció vender *Film1*, compromiso aceptado por la Comisión con dos condiciones: garantizar el acceso a contenido y distribución en términos comerciales razonables, y abstenerse de recuperar el control directo o indirecto sobre *Film1* por diez años.

Otro caso relevante es la adquisición de **21st Century Fox** por parte de **Walt Disney Company**, que unió a dos de los principales estudios de cine de EE. UU. En esta fusión, la Comisión Europea no encontró preocupaciones de competencia en la producción y distribución de películas debido a la presencia de fuertes competidores. Sin embargo, expresó preocupaciones en el mercado mayorista de suministro de canales de televisión, ya que *Disney* y *Fox* eran competidores relevantes en varios países del Espacio Económico Europeo EEE, particularmente con los canales *History (Disney)* y *National Geographic (Fox)*.

La Comisión Europea definió mercados de referencia para el suministro mayorista de canales: televisión gratuita (TDT), canales básicos de pago y canales premium de pago, sin segmentar por tecnología de distribución, aunque dejó abierta la posibilidad de segmentar por género (cine, drama, comedia, deportes, etc.).

Para este ejercicio destacó la superposición de las partes en canales fácticos (documentales y programas temáticos). Si bien, consideró complementarios los canales infantiles de *Disney* y los de entretenimiento general de *Fox*, expresó preocupación por el impacto de la fusión en el mercado de canales básicos de televisión de pago en ciertos países, dado que *Fox* posee *National Geographic* y *Disney*, junto con *Hearst*, opera canales como *A&E*, *History*, *H2*, *Blaze*, *Lifetime*, entre otros.

Por lo tanto, la Comisión consideró que el ente integrado tendría una «posición de mercado significativa» en todo el Espacio Económico Europeo (EEE), dado que tendría cuotas de mercado particularmente altas en Alemania (70-80 %), Italia (40-50 %) y España (50-60 %), y significativas también en Bélgica y los Países Bajos (30-40 %). Por el contrario, en Noruega, el Reino Unido e Irlanda, la cuota de mercado de la entidad fusionada no sería tan alta (20-30 %).

³² *Ibid.*, Cullen, (2021).

³³ *Ibid.*, Cullen, (2021).

³⁴ Canal de televisión premium en los Países Bajos.

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 16 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

En ese sentido, se desestimó el argumento de *Disney* según el cual «la fusión no sería problemática dado que la empresa no tiene control sobre las actividades diarias de *A&E*»³⁵. La Comisión señaló que *eDisney* tiene poder de veto sobre aspectos importantes de las actividades de *A&E*, lo que puede limitar su capacidad para competir con los canales de *National Geographic* de *Fox*.

Dentro del análisis de competencia también se evaluaron los efectos potenciales de la operación de integración a la luz del vínculo vertical entre las actividades de las partes en:

- La producción y concesión de licencias de contenidos audiovisuales de televisión (mercado aguas arriba); y
- La oferta mayorista de canales de televisión y la prestación minorista de servicios de televisión (mercados aguas abajo).

La Comisión evaluó si el ente integrado podría excluir a competidores denegando o degradando el acceso a sus películas, concluyendo que esto no sería viable debido a la existencia de otros grandes estudios cinematográficos en el mercado. Respecto a la exclusión de proveedores de canales de televisión, señaló que la entidad opera principalmente en géneros específicos (informativos e infantiles) y no tendría incentivos para restringir el acceso a sus películas.

En cuanto a la prestación minorista de servicios de televisión, la Comisión consideró que el ente integrado no tendría una presencia significativa en el mercado. Su posición no sería materialmente diferente incluso si se definiera un mercado más reducido para la prestación de servicios audiovisuales OTT minoristas, donde los principales actores del mercado serían *Netflix* y *Amazon*.

De otro lado, dejó abierto el alcance geográfico exacto de los mercados, considerando que son de alcance nacional o posiblemente regionales a lo largo de regiones lingüísticamente homogéneas. Por último, para remediar las preocupaciones de la Comisión, *Disney* se comprometió a ceder los derechos de emisión de todos sus canales facticos en el EEE.

Por otra parte, en **Estados Unidos**, en el año 2018, el Departamento de Justicia —DOJ, por sus siglas en inglés— aprobó condicionalmente la fusión *Disney-Fox* con la condición de que *Disney* vendiera 22 redes deportivas regionales de *Fox*. El DOJ presentó inicialmente una demanda antimonopolio para bloquear la operación de integración, pero propuso un acuerdo para resolver las preocupaciones competitivas. Según el DOJ, sin estas desinversiones, la fusión podría generar precios más altos en la programación deportiva por cable para distribuidores locales. *Disney* aceptó la desinversión, lo que permitió agilizar la autorización y cerrar la investigación³⁶.

³⁵ Cullen. *Disney/Fox merger 2018*. Mayo de 2019. [En línea] Disponible en: <<https://www.cullen-international.com/client/site/documents/CLCLEP20190012>>

³⁶ Cullen. *US Department of Justice gives conditional approval to Disney-Fox deal*. Junio de 2018. [En línea] Disponible en: <https://www.cullen-international.com/client/site/documents/FLMERA20180002?version=this>

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 17 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

4.4. Facultades de resolución de disputas de los reguladores encargados de los servicios de comunicación audiovisual

En Europa, los reguladores de medios audiovisuales tienen competencias variadas para intervenir en disputas³⁷ entre distribuidores, productores y proveedores de servicios audiovisuales, pero no existe una normativa unificada a nivel de la Unión Europea. Es decir, la «Directiva de servicios de comunicación audiovisual» no aborda la resolución de disputas, y la «Directiva sobre derechos de autor en el Mercado Único Digital» solo exige procedimientos alternativos voluntarios para reclamos sobre transparencia y derechos de remuneración.

En algunos países, los reguladores tienen poderes específicos³⁸:

- **Bélgica:** Conciliación (Flandes) y negociación de buena fe (Bruselas-Valonia). La autoridad regulatoria interviene sobre las disputas relacionadas con los términos comerciales para poner a disposición del público los servicios de comunicación audiovisual.
- **Francia:** La autoridad regulatoria interviene sobre la conciliación y resolución de conflictos, abordando temas como condiciones de distribución, remuneración, pluralismo y acceso a datos de consumo. Las decisiones son vinculantes y apelables.
- **España:** La autoridad regulatoria interviene sobre resolución de disputas y arbitraje, aplicable a temas de accesibilidad, protección de menores y promoción de obras europeas, entre otros. También resuelve disputas relacionadas con las obligaciones y límites para la contratación en exclusiva de contenidos audiovisuales, la emisión de contenidos incluidos en el catálogo de acontecimientos de interés general y la venta de derechos en exclusiva en las competiciones regulares del fútbol español.
- **Italia:** La Autoridad para la Garantía en las Comunicaciones (AGCOM, por sus siglas en italiano) tiene facultades para establecer normas de resolución extrajudicial.
- **Alemania y Reino Unido:** Las autoridades regulatorias intervienen sobre mediación y resolución de conflictos, respectivamente.

En general, estas competencias permiten abordar disputas técnicas, contractuales, financieras o relacionadas con derechos fundamentales, aunque su alcance y aplicación varían significativamente entre las distintas jurisdicciones.

5. ANÁLISIS DE SUSTITUIBILIDAD DE LA OFERTA DEL MERCADO MAYORISTA DE ADQUISICIÓN DE CANALES DE PAGO EN COLOMBIA

³⁷ En este caso solo se hace referencia a disputas entre entidades jurídicas (relaciones entre empresas) y no de aquellas entre entidades y usuarios (relaciones entre empresas y consumidores).

³⁸ Cullen. *Dispute resolution powers of regulators in charge of audiovisual media services*. Julio de 2024. [En línea] Disponible en: <<https://www.cullen-international.com/client/site/documents/CTMEEU20240026>>

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 18 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

En esta sección se presenta el análisis de sustitución por el lado de la oferta del mercado mayorista de adquisición de canales de pago. El servicio focal corresponde al acceso a señales lineales codificadas, ya sea de forma agregada o individual. En este tercer eslabón de la cadena de valor de los servicios de televisión (ver Ilustración 6), los proveedores de televisión cerrada, tanto suscripción como comunitarios, adquieren dichos canales a través de programadoras, distribuidores o directamente de los propietarios del canal de su interés, para posteriormente ofrecer parrillas de canales a los usuarios finales en el mercado minorista de televisión multicanal.

Ilustración 6. Cadena de valor de los servicios de televisión en Colombia



Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo de este análisis, en primera medida se busca identificar y caracterizar los agentes que suministran los derechos de emisión de las señales codificadas; posteriormente, se muestra la evolución de estos agentes en términos de ingresos, segmento de clientes (operadores de televisión por suscripción y comunitarios), y caracterización de la oferta comercial. Además, se realiza un ejercicio de gobernanza que permite identificar las relaciones comerciales entre los diferentes agregadores de canales.

Las fuentes de información utilizadas en esta sección corresponden a los reportes realizados por los operadores a partir del «Requerimiento de información No. 2024-003. Información relacionada con los servicios de televisión 2020 – 2023», y las mesas de trabajo que se han tenido con diversos agentes del sector³⁹.

Al analizar los actores que conforman la oferta de canales de pago, se identifican tres (3) tipos de agregadores de canales de pago a nivel mayorista:

- **Programadoras:** Empresas encargadas de la producción, adquisición y empaquetamiento de contenidos para un canal de televisión. Su función principal es desarrollar y gestionar la parrilla de programación del canal, incluyendo la compra de derechos de contenido (películas, series, eventos en vivo) y la producción de material propio. Las programadoras pueden comercializar sus paquetes de canales de forma directa, mediante subsidiarias o por medio de distribuidoras. Algunos ejemplos de grandes programadoras son *Warner Bros. Discovery, The Walt Disney*

³⁹ Durante el proyecto se realizaron mesas de trabajo y entrevistas con i) operadores de televisión en todas las modalidades (encargados de las áreas de programación, comercial, jurídica, regulación e ingeniería); y ii) representantes de no regulados: centrales de medios, programadoras y distribuidoras.

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 19 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

- Company, Paramount Global y Latin Entertainment Group*, que operan múltiples señales de televisión. Un ejemplo, de programadoras más pequeñas son *Agrotendencia TV y First Media*⁴⁰.
- **Subsidiarias de la programadora:** Son empresas filiales de las programadoras que se encargan de comercializar los paquetes de canales de pago con operadores de televisión (suscripción o comunitarios). En algunas ocasiones puede haber más de una empresa subsidiaria de la programadora en el país, dado que se diferencian entre ellos por marcas o tipo de clientes. Algunos ejemplos de estas empresas son *AMC Networks International*⁴¹ y *NBCUniversal Global Networks*⁴².
 - **Distribuidores:** Empresas independientes que adquieren derechos de distribución de canales de diferentes programadoras, y estructuran paquetes con una variedad de marcas, ofreciendo una oferta diversificada o personalizada a los operadores de televisión. Algunos ejemplos de estas empresas son *America TV S.A.S., Tele VVD SAS, Thema America Inc y TVColombia Digital SAS*.

Ahora bien, respecto a los ingresos de los agregadores de canales de pago se evidencia que estos se han mantenido por encima de 1,42 billones de pesos entre 2020 y 2023 (ver Gráfico 1). Sin embargo, al desagregar los contratos por los tipos de cliente (operadores de televisión cerrada), se evidencia que los ingresos de los contratos de los operadores de televisión comunitaria han disminuido un 11% en el periodo de referencia, mientras que los ingresos de los contratos de los operadores de televisión por suscripción han aumentado un 10% entre 2020 y 2023. Al ahondar sobre la disminución de los ingresos en el segmento de televisión comunitaria se evidencia que el 61% de los operadores ha dejado de contratar con algún proveedor por una de las siguientes razones: el alto costo de los canales de pago, reestructuración financiera, cambio de tecnología por parte del proveedor para la recepción de las señales, limitaciones en el proceso de negociación, bajo *rating* de los canales contratos, entre otras. Además, se evidencia que un 13% de los proveedores de televisión comunitaria no adquieren canales, sino que toman señales incidentales para armar su parrilla.

⁴⁰ Estas programadoras realizan convenios con distribuidores con una mayor fuerza comercial para ofrecer sus canales.

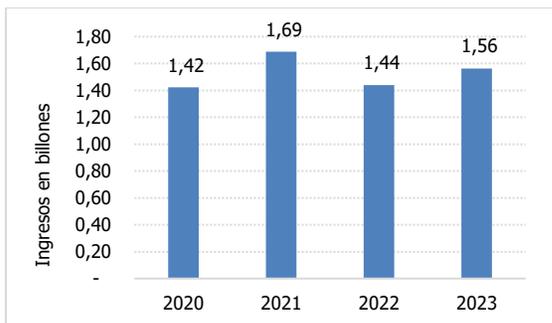
⁴¹ Es una división de *AMC Networks* dedicada a la producción de contenidos y distribución de canales de televisión en Europa y América Latina.

⁴² Subsidiaria de *Comcast*.

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 20 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



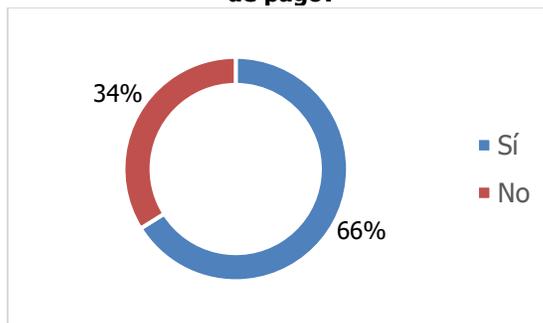
Gráfico 1. Ingresos reales de los agregadores de canales de pago, 2020-2023



Nota: (i) Los ingresos son aproximados de acuerdo con la información suministrada por los operadores. (ii) Valores expresados con IPC de diciembre de 2023.

Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2024-003

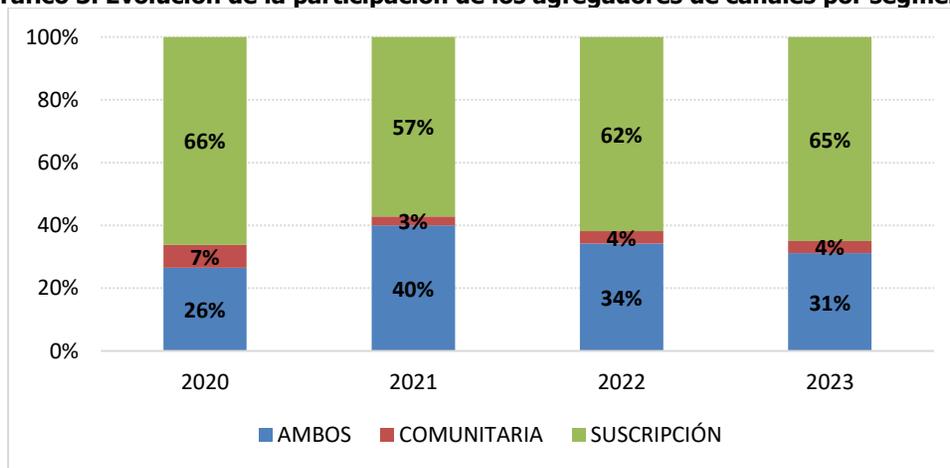
Gráfico 2. En los últimos 4 años, ¿ha dejado de contratar con algún proveedor de canales de pago?



Fuente: Elaboración CRC con base en la encuesta del Requerimiento de información No. 2024-003

Por otra parte, la evolución de los oferentes dentro del mercado de adquisición de contenido muestra que cerca del 60% de los agregadores de canales tienen contratos solo con los operadores de televisión por suscripción. Para el año 2023, los agregadores de canales que tienen contratos con operadores de televisión por suscripción y comunitaria representan el 31% de los oferentes y un 4% solo tiene contratos con asociaciones comunitarias. Lo anterior, puede deberse a que la oferta de televisión comunitaria tiene algunas características particulares dado que los operadores presentan restricciones territoriales, de número de asociados y de señales codificadas, y su poder adquisitivo es limitado dada la naturaleza del servicio (sin ánimo de lucro).

Gráfico 3. Evolución de la participación de los agregadores de canales por segmento



Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2024-003

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 21 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



Así mismo, se evidencia una diferencia en el promedio de canales que se ofrecen en cada segmento de clientes (ver Gráfico 4). En el caso de los operadores de televisión por suscripción, el número promedio de canales ofertados por paquete son 6, mientras que para los operadores de televisión comunitaria el número promedio de canales ofertados por paquete son 3.



Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2024-003

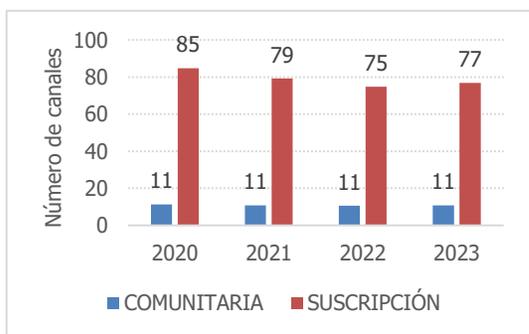
Al hacer un contraste desde el punto de vista de los demandantes se evidencia que el promedio de canales adquiridos por los operadores de televisión por suscripción, en el último año de análisis, son 77 canales y el promedio de agregadores con los que contrata son 12, lo que de alguna manera coincide con lo observado en el Gráfico 4. Por otra parte, el promedio de canales adquiridos por los operadores de televisión comunitaria son 11 canales y el promedio de agregadores con los que contrata son 4, lo que de alguna manera también coincide con los resultados relacionados con el promedio de canales ofertados por paquete.

Si bien, el número autorizado para la transmisión de señales codificadas para los operadores de televisión comunitaria son siete (7), el promedio de canales demandados es mayor, dado que, por un lado, en esos siete no se contabilizan los canales temáticos satelitales nacionales que también pueden adquirir. Esto también se puede atribuir a que en algunos casos tanto las programadoras como los distribuidores de canales solo ofrecen paquetes completos con un mínimo de canales.

Gráfico 5. Promedio de canales adquiridos por los operadores de televisión

Gráfico 6. Promedio de agregadores con los que contrata un operador de televisión

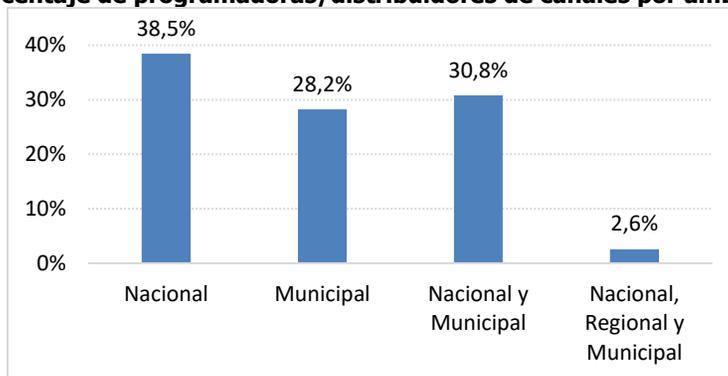
Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 22 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2024-003

Respecto al nivel geográfico en el que se realizan los contratos para la adquisición de canales de pago, se evidencia que los agregadores de canales tienen contratos tanto a nivel nacional como municipal en los diferentes lugares del país. En ese sentido, la oferta de este servicio y la competencia de este no se encuentran condicionadas por factores como el despliegue de infraestructura de red para la distribución de los paquetes de señales codificadas.

Gráfico 7. Porcentaje de programadoras/distribuidores de canales por ámbito de contrato



Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2023-004

Cabe destacar que la competencia por el suministro mayorista de canales de pago tiene lugar principalmente a nivel nacional y las condiciones de competencia entre los proveedores de canales son, en general, homogéneas en todo el país. Del mismo modo, se evidencia que la mayoría de los agregadores de canales negocian contratos principalmente a nivel nacional (ver Gráfico 7). Sin embargo, dentro del proceso de negociación pueden adaptar su oferta a nivel municipal o regional de acuerdo con la cobertura de los operadores que desean adquirir sus paquetes.

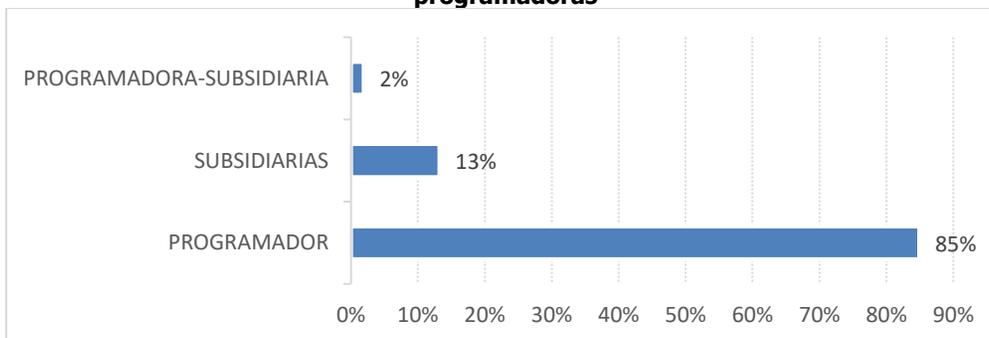
Ahora bien, como se ha explicado previamente los oferentes del mercado de adquisición de canales de pago presentan diferentes características que permiten clasificarlos en tres grupos: (i) programadoras,

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 23 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



(ii) subsidiarias de la programadora, y (iii) distribuidores. Por esta razón, es pertinente entender las relaciones que existen entre estos agentes y así tipificar las estrategias comerciales que existen en el mercado.

Gráfico 8. Estrategias de distribución de paquetes de canales de pago por parte de las programadoras



Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2024-003

En primer lugar, se analizan las estrategias de distribución que usan las programadoras para ofrecer sus paquetes de canales (ver Gráfico 8), y se identifica que el 85% de las programadoras realizan la distribución de sus paquetes de manera directa con los operadores de televisión multicanal. Por otra parte, un 13% de las programadoras opta por comercializar sus paquetes por medio de empresas subsidiarias que tienen asignadas marcas específicas de sus canales. Un ejemplo de esto es el caso de la programadora HMTV que cuenta con dos subsidiarias: CINE LATINO INC y HMTV PASIONES LATAM LLC.

Por último, solo un 2% de las programadoras, maneja una estrategia comercial mixta, como es el caso de ATRESMEDIA TELEVISIÓN, quien comercializa de manera directa sus paquetes de canales⁴³ y está su subsidiaria HOLA TV USA LLC., que es una empresa conjunta entre ATRESMEDIA TELEVISIÓN y la Revista ¡HOLA!

Ahora bien, bajo el entendido que algunas programadoras usan como estrategia comercial sus subsidiarias, es pertinente ahondar sobre la estructura organizacional y entender los vínculos entre: programadora-subsidiaria y subsidiaria-subsidiaria. Para ello, se realiza un ejercicio de gobernanza donde se identifican procesos de **adquisición de empresas o canales** por grupos mediáticos, como es el caso de *MTV*-adquirida por *Paramount* en el año 2016- o **integraciones entre programadoras**, como es el caso de *WarnerMedia*, que se fusionó con *Discovery, Inc.* para formar *Warner Bros. Discovery* en el año 2022. Lo que hace que *Turner International Latin America, Inc.* sea una empresa subsidiaria de esta última. Este ejercicio de gobernanza se muestra a continuación (Ver. Tabla 3):

⁴³ ATRESMEDIA comercializa de manera directa los canales Antena3, Neox, Nova, laSexta, Mega, Atraserries.

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 24 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión:28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

Tabla 3. Análisis de gobernanza entre programadoras y subsidiarias

PROGRAMADORA	SUBSIDIARIA	RELACIÓN
ATRESMEDIA TELEVISIÓN	HOLA TV USA LLC	Empresa conjunta entre ATRESMEDIA TELEVISIÓN y la Revista ¡HOLA!
Canal+ SA	SPI INTERNATIONAL, INC.	SPI fue adquirida por el grupo de medios francés Canal+ en el año 2022 ⁴⁴ .
COMCAST	NBC UNIVERSAL GLOBAL NETWORKS LATIN	NBC UNIVERSAL fue adquirida por el conglomerado mediático COMCAST GROUP en el año 2011 ⁴⁵ .
HMTV INC y Grupo MVS	CINE LATINO INC	Empresa subsidiaria de HMTV INC que se encarga de distribuir los derechos del canal de televisión CINE LATINO ⁴⁶ .
HMTV INC	HMTV PASIONES LATAN LLC	Empresa subsidiaria de HMTV INC que se encarga de distribuir los derechos del canal de televisión Pasiones ⁴⁷ .
ORGANIZACIÓN CISNEROS	VENEVISION CONTINENTAL LLC	Empresa subsidiaria de ORGANIZACIÓN CISNEROS que se encarga de distribuir los derechos del canal de televisión VENEVISION.
ORGANIZACIÓN CISNEROS	CLAXSON INTERACTIVE GROUP - PLAYBOY TV LATIN AMERICA	Empresa subsidiaria de ORGANIZACIÓN CISNEROS que se encarga de proveer contenidos de entretenimiento multimedios para el público de habla hispana y portuguesa.
PARAMOUNT GLOBAL	TELEVISION FEDERAL S.A.	El GRUPO TELEFE fue adquirido por PARAMOUNT GLOBAL en el año 2016.
PARAMOUNT GLOBAL	MTV NETWORKS LATIN AMERICA INC	MTV fue adquirida por PARAMOUNT GLOBAL en el año 2016.
TELEVISA S.A. DE C.V	TELEHIT S.A.S	Empresa subsidiaria de TELEVISA que se encarga de distribuir los derechos del canal de televisión Telehit.
THE WALT DISNEY COMPANY	BUENA VISTA INTERNACIONAL INC	Empresa subsidiaria de DISNEY que se encarga de la distribución de películas y series de televisión. En el año, 2022 esta marca pasó llamarse Star Distribution.
THE WALT DISNEY COMPANY	BABY NETWORK LTD	Empresa subsidiaria de DISNEY que se encarga de distribuir los derechos del canal de televisión BabyTV. Baby Network Limited fue liquidada en septiembre de 2023.
THE WALT DISNEY COMPANY	THE WALT DISNEY COMPANY COLOMBIA SA	Empresa subsidiaria de DISNEY que se encarga de distribuir los derechos de sus canales en Colombia.
THE WALT DISNEY COMPANY	FOX CHANNELS COLOMBIA LTDA	FOX CHANNELS COLOMBIA LTDA se integró con THE WALT DISNEY COMPANY COLOMBIA SA n el año 2019.
THE WALT DISNEY COMPANY	ESPN INTERNATIONAL INC	Empresa subsidiaria de DISNEY que se encarga de distribuir los derechos de sus canales deportivos.

⁴⁴ En agosto de 2023, Canal+ Group tomo el control total de la empresa.

⁴⁵ En marzo de 2013, COMCAST tomo el control total de la empresa.

⁴⁶ U.S. Securities and Exchange Commission. (SEC). HEMISPHERE MEDIA GROUP, INC. LIST OF SUBSIDIARIES. 2024. [En línea] Disponible en: <SEChttps://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1567345/000110465922034535/hmtv-20211231xex21d1.htm>

⁴⁷ Ibid., SEC (2024).

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 25 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión:28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

PROGRAMADORA	SUBSIDIARIA	RELACIÓN
WARNER BROS. DISCOVERY, INC	CNN CHILE CANAL DE TELEVISIÓN LTDA	CNN CHILE fue adquirida por WARNER BROS. DISCOVERY en el año 2016. Y en el 2023, WBD otorga a Carey Media Holdings una licencia para operar la marca CNN Chile en ese territorio ⁴⁸ .
WARNER BROS. DISCOVERY, INC	LATIN AMERICAN GOLF SL	Golf Channel Latin America fue adquirida por WARNER BROS. DISCOVERY en el año 2019 ⁴⁹ .
WARNER BROS. DISCOVERY, INC	HBO OLE DISTRIBUTION	En 2020, tras la compra de las acciones de Ole Communications, HBO fue absorbida por WarnerMedia Latin America (empresa filial de WARNER BROS. DISCOVERY, INC).
WARNER BROS. DISCOVERY, INC	TURNER INTERNATIONAL LATIN AMERICA INC.	Empresa subsidiaría de WarnerMedia. En el año 2022 WarnerMedia se fusionó con Discovery, Inc. para formar Warner Bros. Discovery.
WARNER BROS. DISCOVERY, INC	DISCOVERY NETWORKS LAT	Empresa subsidiaría de Discovery, Inc. En el año 2022 Warner Media se fusionó con Discovery, Inc. para formar Warner Bros. Discovery.

Nota: Este ejercicio de gobernanza fue construido a partir de la información suministrada por los operadores en el Requerimiento de información No. 2024-003. Por lo anterior, es preciso aclarar que la información relacionada en la tabla no corresponde a la totalidad de las empresas subsidiarias de las programadoras allí identificadas.

Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2024-003.

A partir de este ejercicio de gobernanza se concluye que, para el desarrollo de los ejercicios posteriores mediante los cuales se buscará calcular participaciones de mercado o índices de concentración, es procedente tratar tanto las programadoras como sus subsidiarias «bajo la misma sombrilla». Esto, en la medida que hacen parte del mismo grupo empresarial con diferentes frentes comerciales que buscan el mismo objetivo (ofrecer sus paquetes de canales a los diferentes operadores de televisión multicanal), pero segmentados por marca y, en algunas ocasiones, por el tipo de cliente al que quieren llegar (Ver Gráfico 9).

⁴⁸ Consultar en: <https://web.archive.org/web/20230409214851/https://www.biobiochile.cl/noticias/espectaculos-y-tv/tv/2023/04/05/jorge-carey-se-convierte-en-el-dueno-total-de-cnn-chile-feliz-de-liderar-este-nuevo-capitulo.shtml>

⁴⁹ <https://www.noticiasneo.com/index.php/articles/2019/12/17/discovery-adquiere-golf-channel-latin-america>

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 26 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



Gráfico 9. Evolución de la participación de programadoras y subsidiarias por segmento



Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2024-003.

Para el caso de los distribuidores, es decir, las empresas que adquieren derechos de distribución de canales de diferentes programadoras, se realiza una tabla relacional para identificar coincidencias entre sus proveedores (Ver Tabla 4). Este ejercicio evidencia que no hay distribuidores que coincidan al 100% con sus proveedores. Lo anterior, confirma la premisa de que ningún distribuidor ofrece de manera idéntica el contenido de otro, lo que hace que sus paquetes sean sustitutos imperfectos.

Tabla 4. Relación entre los distribuidores de canales de pago y sus proveedores de derechos

EMPRESA	2BENAMED LLC	AMERICA TV S.A.S.	CONDISTA INTERNACIONAL	GLOBAL MEDIA TELECOMUNICACIONES SAS	INTERNATIONAL MEDIA DISTRIBUTION SAS	MBA NETWORKS CORP	NEVA NETWORK SAS	TELE VVD SAS	THEMA AMERICA INC	TOTAL MEDIA TELEVISIVA DE COLOMBIA S.A.S	TVCOLOMBIA DIGITAL SAS
FOX	X										
WARNER		X			X			X		X	X
DISNEY		X						X	X		X
PARAMOUNT		X									X
SONY		X									X
COMCAST		X									X
MBA								X			
AMC								X			
MVS						X					
RCN			X								
CARACOL						X			X		
ATRESMEDIA						X			X		
NTN24			X								

EMPRESA	2BENAMED LLC	AMERICA TV S.A.S.	CONDISTA INTERNATIONAL	GLOBAL MEDIA TELECOMUNICACIONES SAS	INTERNATIONAL MEDIA DISTRIBUTION SAS	MBA NETWORKS CORP	NEVA NETWORK SAS	TELE VVD SAS	THEMA AMERICA INC	TOTAL MEDIA TELEVISIVA DE COLOMBIA S.A.S	TVCOLOMBIA DIGITAL SAS
HMTV						X		X			
Canal+ SA						X					
TELEVISA				X						X	X
CISNEROS								X			
TV AZTECA			X								
RTVE								X			
DHE Group						X		X			
PCTV											X
LEG					X		X				
CABLE NOTICIAS				X							X
FIRST MEDIA							X				
AGROTENDENCIA							X				
Grupo SECOM			X						X		
TV METROPOLITANA									X		
RAI			X								
CGTN											X
CRISTOVISIÓN											X
TV AGRO				X							X

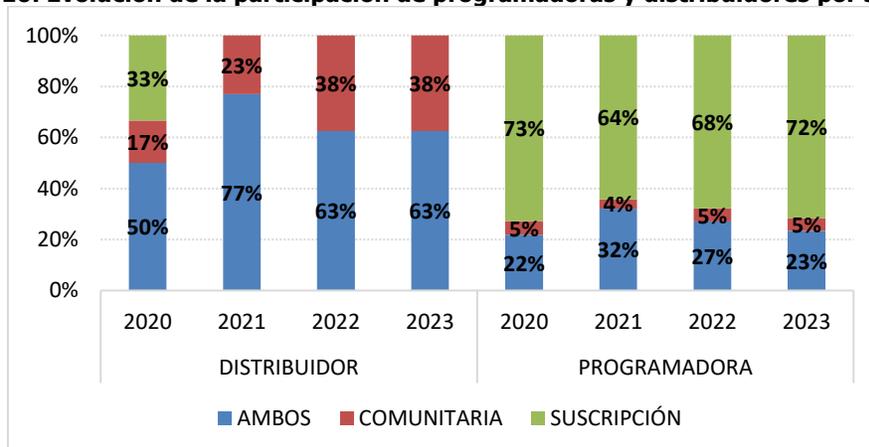
Nota: Este ejercicio de gobernanza fue construido a partir de la información suministrada por los operadores en el Requerimiento de información No. 2024-003. Por tanto, es preciso aclarar que la información relacionada en la tabla no corresponde a la totalidad de las empresas que tienen acuerdos de distribución con las programadoras allí identificadas.

Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2024-003.

En general, se puede observar que las programadoras centran sus estrategias comerciales en el segmento de operadores de televisión por suscripción, y que menos del 30% se enfocan en la distribución de sus canales a operadores comunitarios. En contraste, más del 60% de los distribuidores de canales no manifiestan preferencia entre los operadores de suscripción y los comunitarios. Sin embargo, hay un grupo de distribuidores (38%) que ha decidido orientar su oferta hacia la provisión de paquetes de canales específicamente para los operadores de televisión comunitaria (ver Gráfico 10).

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 28 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

Gráfico 10. Evolución de la participación de programadoras y distribuidores por segmento



Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2024-003.

A partir de lo anterior, la sustitución de oferta —entendida como la capacidad de un agregador de canales para modificar su catálogo en el corto plazo sin incurrir en costos hundidos significativos— es limitada. En el caso de las programadoras y sus subsidiarias, que desarrollan y comercializan su contenido a nivel internacional o regional con una misma programación para varios países, ajustar sus paquetes de canales en respuesta a un aumento de precios en un solo país —en este caso Colombia— no sería económicamente justificable. Esto se debe a que los costos asociados a dicho ajuste superarían los beneficios esperados, considerando la importancia relativa de este mercado dentro de la región.

Desde el lado de las distribuidoras, que en muchas ocasiones negocian los derechos de distribución de los canales de pago con las programadoras a nivel internacional o regional, ajustar sus paquetes de canales en respuesta a un aumento de precios por parte de alguna programadora podría estar limitado a las preferencias de sus clientes por dicho contenido y las condiciones contractuales que estos presentan a nivel de temporalidad de los derechos. Lo anterior conlleva a que los costos asociados a dicho ajuste superarían los beneficios esperados.

A continuación, se presentan las principales conclusiones fundamentadas en lo expuesto en esta sección:

- El análisis realizado permite caracterizar a los agentes del mercado mayorista en dos grupos: (i) programadoras y subsidiarias y (ii) distribuidores; cada uno con estrategias comerciales diferenciadas. La mayoría de las programadoras suelen concentrar sus esfuerzos comerciales en los operadores de televisión por suscripción, mientras que los distribuidores muestran una mayor flexibilidad, ofreciendo paquetes tanto a operadores de suscripción como a operadores comunitarios, aunque algunos se especializan en este último segmento.

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 29 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

- Los ingresos del mercado se han mantenido estables en términos generales, pero con una tendencia divergente entre los ingresos provenientes de los operadores de televisión por suscripción y los de los comunitarios. Mientras los primeros evidencian un aumento en la demanda de canales de pago, los segundos han experimentado una reducción significativa en su demanda, atribuida a factores como el alto costo de los canales de pago, las limitaciones tecnológicas y las condiciones de negociación. Además, se observa que algunos operadores comunitarios recurren a señales incidentales en lugar de adquirir canales de pago, lo que indica una dinámica de mercado particular para este segmento.
- Desde el aspecto geográfico, la competencia por el suministro mayorista de canales de pago se desarrolla principalmente a nivel nacional, sin estar condicionada por factores de infraestructura de red. Las condiciones de competencia entre los proveedores son, en general, homogéneas en todo el país. Sin embargo, los agregadores de canales pueden adaptar su oferta a nivel municipal o regional, dependiendo de la cobertura de los operadores interesados.
- En el mercado mayorista de suministro de canales de pago los paquetes ofertados por los agregadores de canales son sustitutos imperfectos y las relaciones comerciales entre programadoras, subsidiarias y distribuidores reflejan una estructura orientada a la estabilidad y la continuidad de los acuerdos. Esta dinámica garantiza la previsibilidad de ingresos y protege los intereses comerciales de los diferentes agentes, pero también limita significativamente la capacidad de sustitución de oferta en el corto plazo, especialmente en respuesta a cambios en las condiciones de un solo mercado nacional dentro de una estrategia comercial de alcance internacional o regional.

6. ANÁLISIS DE COMPETENCIA

En la sección anterior se presentó un análisis de sustitución de la oferta, a partir de los hallazgos identificados. En la presente sección se desarrolla el análisis de competencia del mercado mayorista de adquisición de canales de pago, siguiendo los lineamientos del Artículo 3.1.2.3. del Título III de la Resolución CRC 5050 de 2016. Con sustento en ello, la Comisión procede a la aplicación de los tres criterios: i) análisis de las condiciones de competencia actuales; ii) competencia potencial; y iii) efectividad de la aplicación del derecho de la competencia para corregir posibles fallas de mercado (ver Ilustración 7).

A partir de la aplicación del *test* de los tres criterios se identificará si en el mercado mayorista de adquisición de canales de pago existen problemas de competencia que generen o intensifiquen los problemas de competencia identificados en los mercados minoristas de televisión multicanal.

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 30 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

Ilustración 7. Test de los tres criterios para el análisis de la competencia



Fuente: Elaboración CRC con base en el Título III de la Resolución CRC 5050 de 2016.

Para ello, con el fin de evaluar el primer criterio, se analizan las condiciones de competencia actuales para cada uno de los clústeres mencionados, incluyendo la estructura y concentración de mercado para identificar los municipios con posibles fallas, un análisis de barreras de entrada y de estabilidad del mercado (en cuanto a las dinámicas de entrada y salida de empresas prestadoras de los servicios) y de asimetrías regulatorias.

En segundo lugar, para evaluar el segundo criterio —el análisis de competencia potencial— se identifican factores o tendencias en el mercado que puedan generar cambios en la estructura o dinámica del mercado. Finalmente, en caso de que la evaluación de los dos primeros criterios lleve a concluir que existen problemas de competencia, se analiza si con la aplicación del derecho de la competencia *ex post* estos pueden ser solucionados.

6.1. Análisis de competencia actual

Al analizar la estructura del mercado mayorista de canales de pago a nivel nacional se evidencia que The Walt Disney Company⁵⁰ presenta una mayor participación en términos de ingresos (33,1%) en el año 2023, seguido por Warner Bros. Discovery, con una participación del 31,3%, y Win Sports, con un 19,5% (Tabla 5 Tabla 6). Los dos conglomerados de medios de comunicación y entretenimiento, junto con Win Sports representan de manera conjunta más del 84% de los ingresos del sector durante el periodo analizado. Cada una de las programadoras o distribuidores de paquetes de canales de pago restantes no superan participaciones de ingresos mayores al 6%.

Tabla 5. Participación de ingresos del top 10 de agregadores de canales en Colombia, 2020-2023

	2020	2021	2022	2023
--	------	------	------	------

⁵⁰ Las cifras que se presentan bajo la sombrilla de *The Walt Disney Company* incluyen las filiales de Latinoamérica de *DISNEY*, *FOX*, *ESPN* y *Buena Vista Internacional*.

	AGREGADOR	PARTICIPACIÓN INGRESOS						
1	WARNER BROS. DISCOVERY	40.0%	THE WALT DISNEY COMP	38.1%	THE WALT DISNEY COMP	36.9%	THE WALT DISNEY COMP	33.1%
2	THE WALT DISNEY COMP	33.1%	WARNER BROS. DISCOVERY	32.3%	WARNER BROS. DISCOVERY	30.4%	WARNER BROS. DISCOVERY	31.4%
3	WIN SPORTS	11.6%	WIN SPORTS	16.4%	WIN SPORTS	18.8%	WIN SPORTS	19.5%
4	PARAMOUNT GLOBAL	4.0%	PARAMOUNT GLOBAL	3.3%	CMI- AMX MEDIA	3.6%	CMI- AMX MEDIA	5.9%
5	CMI- AMX MEDIA	3.7%	CMI- AMX MEDIA	3.3%	PARAMOUNT GLOBAL	2.9%	PARAMOUNT GLOBAL	3.6%
6	AMC NETWORKS	1.2%	AMC NETWORKS	1.1%	AMC NETWORKS	1.0%	AMC NETWORKS	1.0%
7	TELEVISIA	1.1%	TELEVISIA	1.0%	TELEVISIA	0.9%	TOTAL MEDIA	0.6%
8	TOTAL MEDIA	1.1%	TOTAL MEDIA	0.9%	TOTAL MEDIA	0.8%	TELEVISIA	0.5%
9	HMTV	0.5%	HMTV	0.5%	HMTV	0.5%	COMCAST	0.5%
10	ORGANIZACIÓN CISNEROS	0.5%	GRUPO MVS	0.3%	MAX MEDIA SAS	0.4%	HMTV	0.5%
11	OTROS	3.2%	OTROS	2.8%	OTROS	3.8%	OTROS	3.4%

Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2024-003.

Sin embargo, al calcular las participaciones de los oferentes teniendo en cuenta el número de contratos, se evidencia que Warner Bros. Discovery lidera, con una participación del 14,0% en el año 2023, seguido por Global Media con una participación del 8,6%, y por Tele VVD, con 7,3% (Ver. Tabla 6). Cabe resaltar que The Walt Disney Company se situó como segundo líder en el año 2020 y 2021; sin embargo, para 2023, presentó una reducción de su participación en 6,8 puntos porcentuales, lo que lo ubicó en el puesto 8 de la clasificación. En conjunto, las tres empresas líderes representaron en 2023 el 30% de los ingresos del sector. De acuerdo con la razón de concentración⁵¹, la suma de estas participaciones indica un mercado con baja concentración^{52 y 53}.

Tabla 6. Participación de contratos del top 10 de agregadores de canales en Colombia, 2020-2023

RANKING	2020		2021		2022		2023	
	AGREGADOR	PARTICIPACIÓN CONTRATOS						
1	WARNER BROS. DISCOVERY	12.4%	WARNER BROS. DISCOVERY	13.9%	WARNER BROS. DISCOVERY	14.5%	WARNER BROS. DISCOVERY	14.0%
2	THE WALT DISNEY COMP	10.1%	THE WALT DISNEY COMP	10.5%	GLOBAL MEDIA	8.4%	GLOBAL MEDIA	8.6%

⁵¹ Indicador estructural, más comúnmente utilizados para evaluar el poder de mercado en los análisis de competencia corresponde a la razón de concentración de las 3 empresas líderes del mercado.

⁵² Con base en los umbrales expuesto en el estudio: Stazhkova, Kotcofana, & Protasov «Concentration Indices In Analysis Of Competitive Environment: Case Of Russian Banking Sector». 2017. ([En línea] Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/320499951_CONCENTRATION_INDICES_IN_ANALYSIS_OF_COMPETITIVE_ENVIRONMENT_CASE_OF_RUSSIAN_BANKING_SECTOR>

⁵³ En el desarrollo de esta sección se evaluarán otros índices de concentración que permitirán llegar a conclusiones más contundentes sobre la concentración y posibles fallas del mercado.

RANKING	2020		2021		2022		2023	
	AGREGADOR	PARTICIPACIÓN CONTRATOS	AGREGADOR	PARTICIPACIÓN CONTRATOS	AGREGADOR	PARTICIPACIÓN CONTRATOS	AGREGADOR	PARTICIPACIÓN CONTRATOS
3	GLOBAL MEDIA	7.3%	GLOBAL MEDIA	8.0%	TELE VVD	7.1%	TELE VVD	7.3%
4	CABLE NOTICIAS	6.2%	CABLE NOTICIAS	6.9%	CABLE NOTICIAS	6.8%	CABLE NOTICIAS	6.8%
5	TELE VVD	5.9%	TELE VVD	6.6%	TOTAL MEDIA	5.0%	TOTAL MEDIA	6.0%
6	TOTAL MEDIA	5.1%	TOTAL MEDIA	5.0%	HMTV	4.2%	HMTV	3.6%
7	HMTV	4.5%	HMTV	3.9%	INTERNATIONAL MEDIA DIST.	3.9%	WIN SPORTS	3.4%
8	ROYAL MEDIA GROUP	4.2%	WIN SPORTS	3.0%	THE WALT DISNEY COMP	3.7%	INTERNATIONAL MEDIA DIST.	3.4%
9	WIN SPORTS	3.1%	INTERNATIONAL MEDIA DIST.	2.5%	TV AZTECA	2.6%	THE WALT DISNEY COMP	2.9%
10	TV AZTECA	2.5%	PARAMOUNT GLOBAL	2.5%	WIN SPORTS	2.6%	TV AZTECA	2.3%
11	OTROS	38.7%	OTROS	37.2%	OTROS	41.2%	OTROS	41.7%

Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2024-003.

Teniendo en cuenta la participación de cada agente en el mercado mayorista de adquisición de canales de pago, a continuación se analiza la evolución de los índices de concentración. Este análisis permite evaluar la estructura del mercado, conocer el nivel de competencia entre los oferentes e identificar posibles agentes con poder de mercado. Con base en los hallazgos, se examinarán las barreras de entrada, la estabilidad del mercado y las condiciones contractuales para la adquisición de paquetes de canales.

En primer lugar, se analiza la evolución del Índice Herfindahl-Hirschman (IHH), con el fin de caracterizar el estado de la competencia en el mercado en cuestión, midiendo tanto por ingresos como por contratos. La evolución del HHI por ingresos muestra que, a lo largo del periodo de análisis, el mercado se encuentra en concentración moderada dado que el IHH se ubica por encima de los 2.500 puntos. Sin embargo, el indicador presenta una tendencia negativa entre el 2020 al 2023 pasando de 2.868 puntos a 2.519 puntos, lo que indica una disminución en los niveles de concentración de 349 puntos (ver Gráfico 11).

Por otra parte, la evolución del HHI por contratos evidencia que el mercado es competitivo y no está concentrado a lo largo del periodo de análisis, dado que el IHH se ubica por debajo de los 1.500 puntos. El indicador presenta variaciones negativas entre el 2021 al 2023 pasando de 567 puntos a 506 puntos lo que indica una desconcentración del mercado (ver Gráfico 12).

Si bien los niveles de concentración del HHI por ingresos y por contratos no coinciden, dado que los valores en términos de ingresos son mayores, es menester resaltar que la tendencia del mercado en ambos escenarios es la desconcentración. Esto permite concluir que existen factores en el mercado que están permitiendo dinamizar las competencias del servicio de adquisición de canales de pago.

Gráfico 11. Evolución del HHI por ingresos de las programadoras y distribuidores de canales de pago

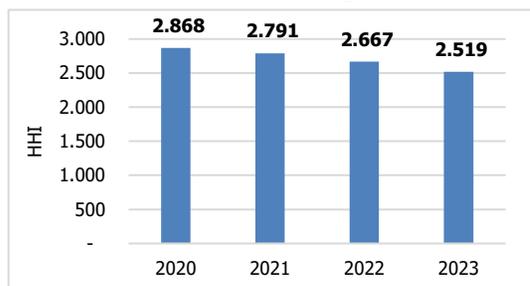
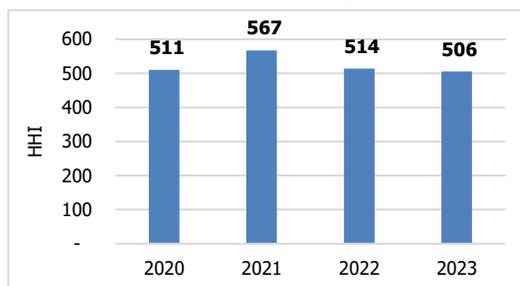


Gráfico 12. Evolución del HHI por contratos de las programadoras y distribuidores de canales de pago



Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2024-003.

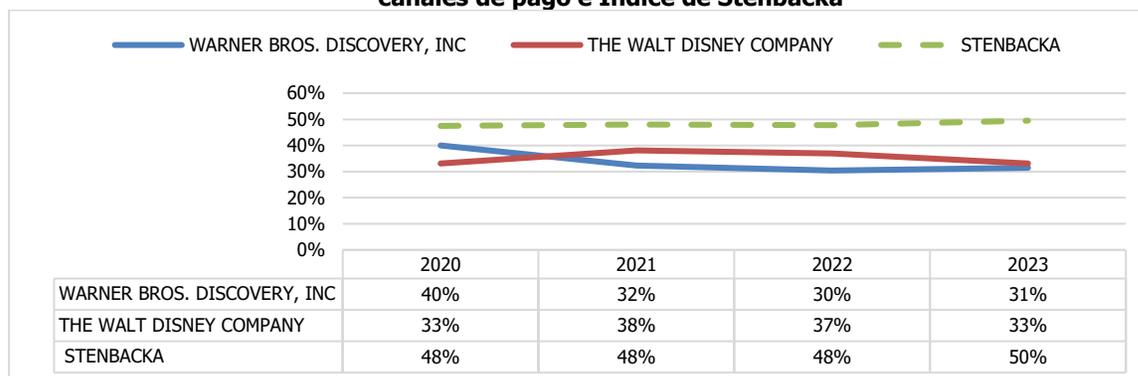
En segundo lugar, se analiza la evolución del índice de dominancia de Stenbacka, una medida indicativa de la posible existencia de un oferente con posición de dominio. Para esto se tiene en cuenta la participación de los principales competidores del servicio de suministro de canales de pago y el índice de Stenbacka⁵⁴, utilizando como variable de referencia los ingresos y número de contratos.

Al analizar las participaciones de The Walt Disney Company y Warner Bros. Discovery, durante el periodo de análisis, se evidencia que se ubican entre el 30%-40%. En cuanto al umbral de dominancia, se observa que el valor osciló entre 48% y 50% a lo largo del periodo de estudio. Lo anterior evidencia que las empresas líderes del mercado no superan el umbral, lo cual podría dejar entrever que las programadoras no cuentan con una posición de dominio en el mercado. Estos mismos resultados se evidencian al realizar el ejercicio analizando las participaciones por número de contratos e índice de Stenbacka.

⁵⁴ El parámetro utilizado en el análisis es $\gamma=1$.

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 34 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

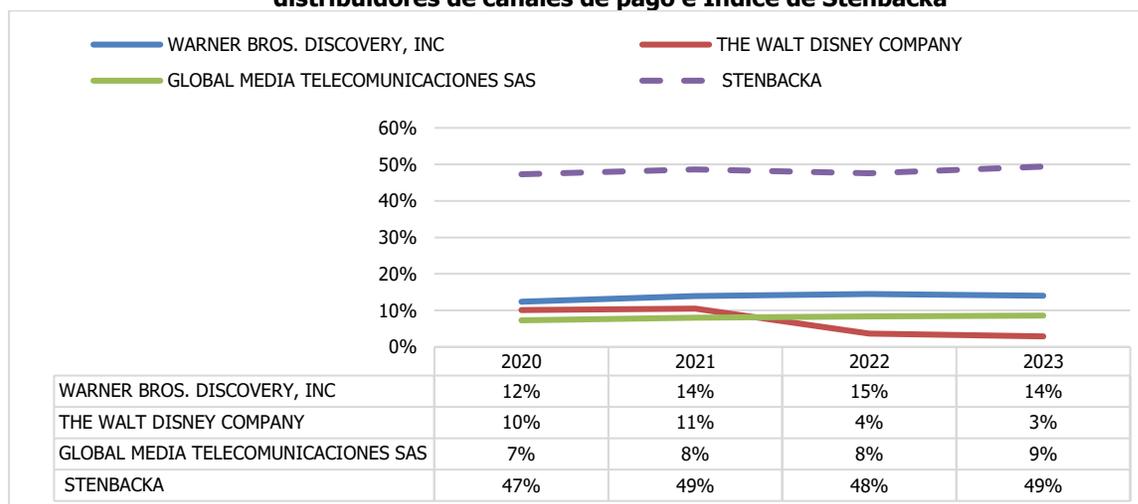
Gráfico 13. Participaciones de mercado por ingresos de las programadoras y distribuidores de canales de pago e Índice de Stenbacka



Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2024-003

Como se observa en el Gráfico 14 durante el 2022 y 2023 Warner Bros. Discovery y Global Media se ubican entre el 7%-15%. En cuanto al umbral de dominancia, se observa que el valor osciló entre 47% y 49% a lo largo del periodo de estudio, valor relativamente alto debido a la relación inversa entre el indicador de Stenbacka y la participación de mercado del operador líder de mercado. Lo anterior evidencia que las empresas líderes del mercado no superan el umbral lo cual podría ser indicio de que las programadoras no cuentan con una posición de dominio en el mercado.

Gráfico 14. Participaciones de mercado por número de contratos de las programadoras y distribuidores de canales de pago e Índice de Stenbacka



Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2024-003.

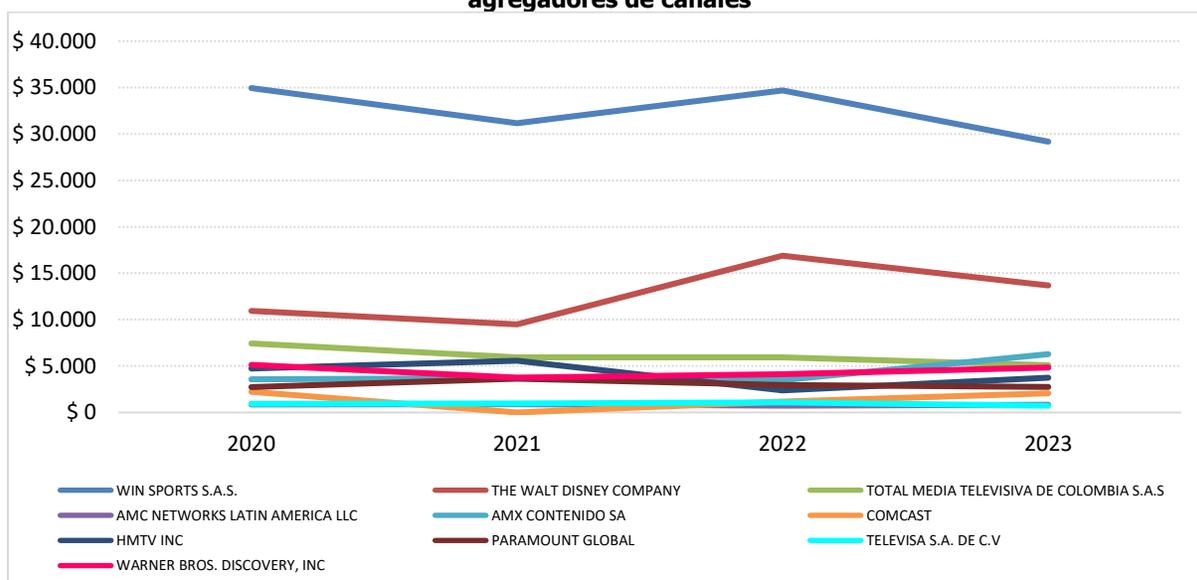
Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 35 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



Por último, es procedente evaluar la evolución de los precios promedio de un canal por usuario⁵⁵ de los principales oferentes del mercado de adquisición de canales de pago. A lo largo del periodo de análisis (2020-2023) se observa una variabilidad en los precios promedios de los canales por usuario entre los diferentes oferentes (ver Gráfico 15). En 2020, Win Sports S.A.S. tenía el precio promedio más alto (\$ 34.938 COP), mientras que Comcast presentó el precio más bajo (\$2.228 COP). A lo largo de los años, los precios de Win Sports por usuario muestran una tendencia a la baja, cerrando en \$29.168 COP en 2023.

Por otro lado, The Walt Disney Company presentó un aumento significativo en 2022 (\$16.885), pero luego descendió a \$13.668 COP en 2023. Esto podría reflejar una estrategia de precios más competitiva o cambios en su oferta de canales. Entre los oferentes, se pueden identificar variaciones notables. Por ejemplo, AMC Networks Latin America LLC muestra precios relativamente estables, con un ligero aumento en 2023 (\$834 COP) después de un descenso en años anteriores. Respecto a Televisa S.A. DE C.V. y Paramount Global presentan precios fluctuantes, lo que podría indicar cambios en su estrategia de contenido o en la dinámica de la demanda del mercado.

Gráfico 15. Evolución de los precios promedio de un canal por usuario, de los principales agregadores de canales



Nota: Los precios promedios de un canal por usuario están expresados a precios constantes de 2023

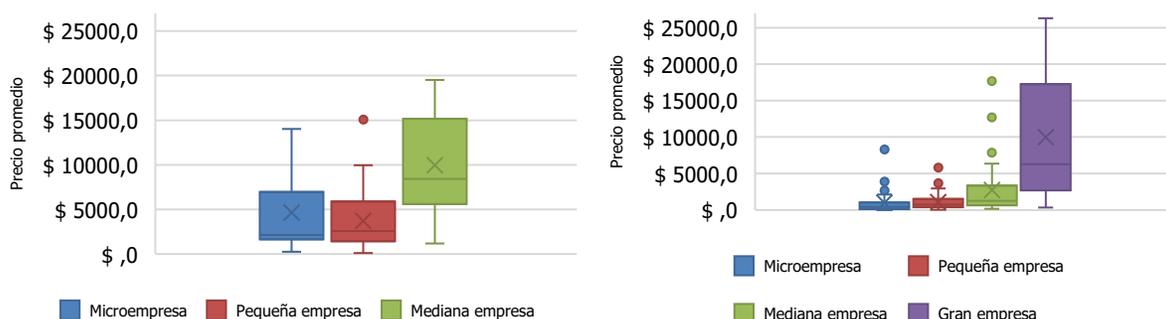
Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2024-003.

⁵⁵ Este precio promedio se calculó dividiendo el valor pagado del contrato a diciembre de año en referencia, dividido el número de canales contratados y el número de accesos del operador.

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 36 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

Ahora bien, al comparar el precio promedio de un canal por usuario, teniendo en cuenta el tamaño de empresa⁵⁶ de los agregadores de canales, se encontró una alta variabilidad en los precios. Esto puede ser un reflejo de la estrategia de diferenciación de los oferentes, en la que algunos intentan posicionarse como opciones premium (como es el caso de Win Sports en 2020), mientras que otros compiten por volumen.

Gráfico 16. Precios promedio de un canal por usuario en referencia al tamaño de empresa de los agregadores de canales



a) Distribución cuartílica promedio de los agregadores que proveen a los operadores televisión comunitaria

b) Distribución cuartílica promedio de los agregadores que proveen a los operadores de televisión por suscripción

Nota: Los precios promedios de un canal por usuario están expresados a precios constantes de 2023

Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2024-003.

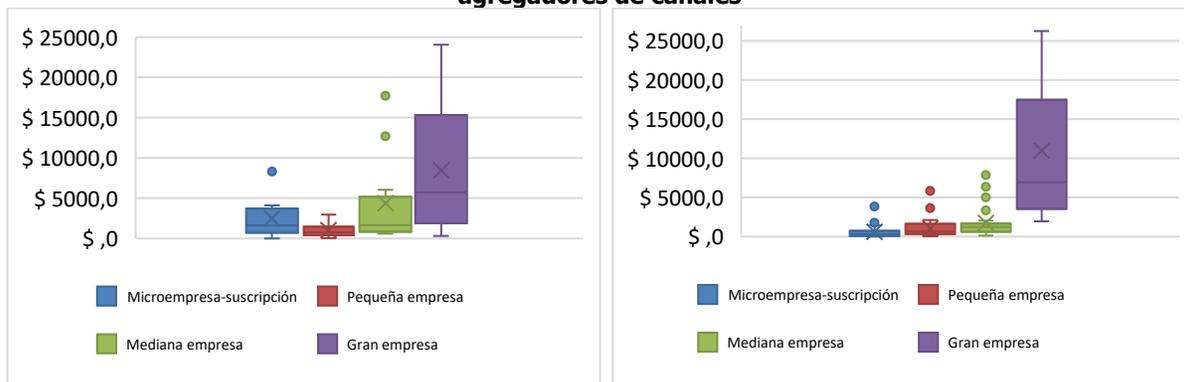
El Gráfico 16 muestra la distribución de los precios promedio de los canales por usuario, desglosado por tamaño de empresa, de los agregadores de canales. Las diferencias en las tarifas entre los operadores de televisión comunitaria y los de suscripción señalan dos dinámicas de mercado distintas. Según se aprecia, los operadores de televisión comunitaria enfrentan tarifas que duplican y triplican las de los operadores de suscripción, lo que puede atribuirse a las restricciones en el número de usuarios, dado que la tarifa a menudo depende de este factor. Esta situación resalta la importancia de la escala para la competitividad y para las estrategias de adquisición de contenido en el mercado de adquisición de canales de pago.

⁵⁶ Esta categorización de los agregadores de canales se realizó de acuerdo con la clasificación de tamaño empresarial establecido en el artículo 2.2.1.13.2.2 del Decreto 957 de 2019. Consultar en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94550>

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 37 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



Gráfico 17. Precios promedio de un canal por usuario en referencia al tamaño de empresa de los agregadores de canales



a) Distribución cuartílica promedio de los agregadores que proveen a los micro y pequeños operadores televisión por suscripción

b) Distribución cuartílica promedio de los agregadores que proveen a los medianos y grandes operadores de televisión por suscripción

Nota: Los precios promedios de un canal por usuario están expresados a precios constantes de 2023

Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2024-003.

En contraste, los operadores de televisión por suscripción logran acceder a tarifas más bajas para adquirir canales de pago a través de agregadores de canales MiPymes. Sin embargo, los operadores de suscripción pueden permitirse invertir en contenido de mayor calidad a través de las grandes programadoras, reflejando precios más altos. Al diferenciar los operadores de televisión por suscripción por tamaño de empresa se evidencia que son los operadores medianos y grandes quienes adquieren a tarifas más bajas, en relación con los micro y pequeños operadores (ver Gráfico 17).

En resumen, la tendencia general hacia la desconcentración en ambos enfoques —por ingresos y por contratos— indica que el mercado mayorista de adquisición de canales de pago está experimentando una dinámica de mayor competencia, impulsada probablemente por la diversificación de la oferta y las estrategias comerciales de las programadoras y distribuidoras de canales. Este entorno competitivo sugiere que el mercado cuenta con mecanismos que promueven la competencia y limitan el poder de mercado individual.

Sin embargo, las diferencias en los precios promedio por usuario entre los operadores de televisión comunitaria y por suscripción evidencian contrastes significativos en su capacidad de pago y en la calidad del contenido ofrecido. Los operadores comunitarios, al enfrentar restricciones financieras, tienden a buscar precios más bajos, mientras que los operadores de suscripción pueden invertir en contenido más atractivo, lo que se traduce en precios más elevados. Esta dualidad en la estructura de precios y en las estrategias de contenido resalta la complejidad del mercado.

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 38 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

Tabla 7. Mediana del ARPU de un canal por usuario en referencia al tamaño de empresa del agregador de canales

OPERADOR DE TELEVISIÓN	TAMAÑO DEL AGREGADOR DE CANALES			
	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa
Comunitaria	\$2,156	\$2,570	\$8,426	
Micro – Pequeños Suscripción	\$1,622	\$753	\$1,651	\$5,722
Medianos-Grandes Suscripción	\$286	\$674	\$1,247	\$6,940

Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2024-003.

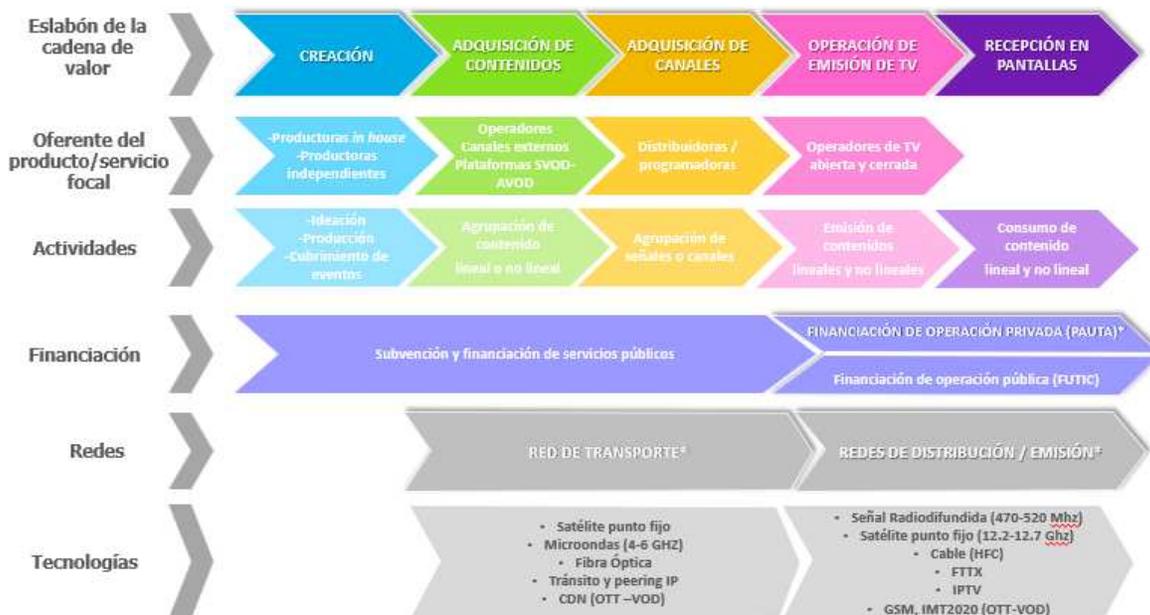
Aguas abajo, en el mercado minorista, los operadores comunitarios y aquellos operadores de televisión por suscripción que son micro o pequeñas empresas pueden encontrar condiciones desfavorables en comparación con los operadores de televisión por suscripción medianos y grandes, que gozan de economías de escala y mayores recursos para negociar (ver Tabla 7). Esta disparidad en las condiciones de competencia refuerza la importancia de las decisiones estratégicas de los diferentes actores, ya que su capacidad para adaptarse y competir efectivamente será decisiva para su posicionamiento y sostenibilidad en el dinámico mercado minorista de televisión multicanal.

6.1.1. Integración vertical

Con sustento en lo expuesto en la sección de tendencias internacionales, y en especial en la Sección 4.2, se evidencia que las programadoras y subsidiarias de paquetes de canales de pago con mayor participación en el mercado, se encuentran integrados verticalmente, es decir, que hacen parte del mismo grupo económico que participa en otros eslabones de la cadena de valor de la televisión en Colombia⁵⁷ (ver Ilustración 8).

⁵⁷ Esta cadena de valor fue contruida en el documento soporte de la Fase I del proyecto Análisis de los mercados de televisión publicado por la Comisión el 26 de diciembre de 2023. Consultar en: COLOMBIA. CRC. *Análisis de los mercados de Televisión. Fase I – Definición de nuevos mercados relevantes relacionados con el servicio de televisión*. Documento de estudio Op.Cit p.p. 7-10.

Ilustración 8. Cadena de valor de la televisión en Colombia



* Eslabones indirectos que inciden de manera transversal en diferentes etapas de la cadena de valor

Fuente: Elaboración CRC

Este tipo de integración empresarial se presenta entre los grandes productores de contenido a nivel mundial, pues son ellos quienes mejor han logrado mantener márgenes altos de utilidad y consolidar el posicionamiento de sus marcas entre las audiencias, por medio del aprovechamiento de las sinergias generadas al participar en varios eslabones de la cadena antes reseñada.

Por ejemplo, es frecuente que el grupo económico actúe como demandante y oferente en los diferentes eslabones de la cadena, de la siguiente manera:

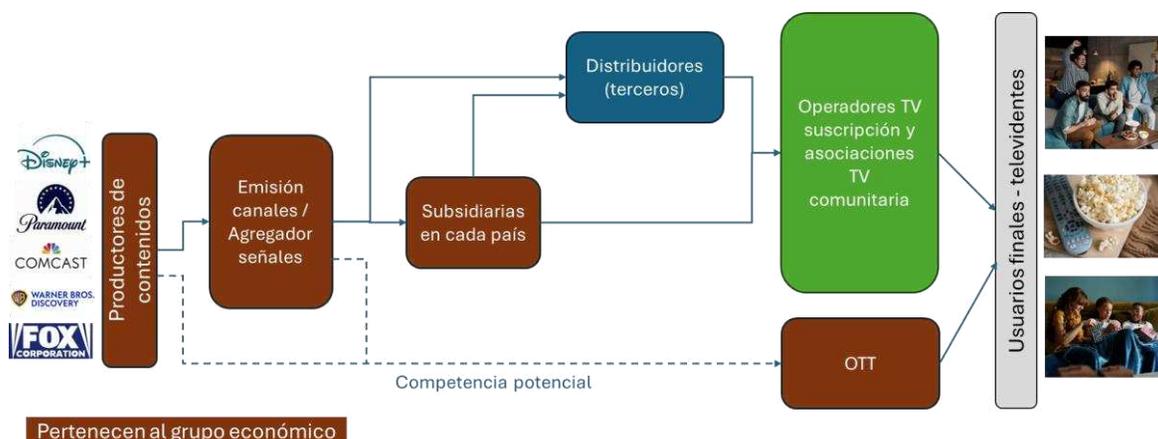
- **Eslabón de creación:** Son propietarios de estudios y producen sus propias series de televisión y películas. En el transcurso de los años han creado una biblioteca de contenido audiovisual.
- **Eslabón de adquisición de contenidos:** La programadora actúa como oferente al licenciar sus series de televisión o películas a terceros, y también como demandantes al adquirir derechos de autor o emisión de contenidos audiovisuales, eventos deportivos, eventos culturales, entre otros. Posteriormente, la programadora agrega el contenido propio y de terceros para crear sus propios canales de televisión lineal y distribuirlos en el siguiente eslabón.
- **Eslabón de adquisición de canales:** La programadora actúa como oferente al distribuir sus canales de manera conjunta directamente a los operadores de televisión por medio de sus filiales comerciales o mediante alianzas con distribuidores de canales.

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 40 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

- **Eslabón de operación de emisión:** la programadora actúa como oferente de contenido no lineal mediante sus plataformas de *streaming* propias.

Así, existen diversas combinaciones posibles de modelos de negocio integrados verticalmente, en los que las empresas participan en varios eslabones a lo largo de la cadena de valor; incluso, en ocasiones, el mismo grupo opera en varios de ellos (Ver. Ilustración 9).

Ilustración 9. Esquemas de distribución de contenidos por parte de productores bajo un esquema de integración vertical



Fuente: Elaboración CRC.

La integración vertical no es exclusiva de esta industria; es una estrategia frecuente de consolidación empresarial en industrias manufacturera (como Tesla, Apple, Samsung y Ford, que dentro de sus productos o en su proceso de fabricación se incluyen componentes tecnológicos especializados), en industrias de consumo masivo y comercio (como Nestlé, Familia y Amazon) o en industrias muy especializadas, como la de hidrocarburos (Chevron, ExxonMobil)⁵⁸.

De acuerdo con la literatura económica, las compañías que emprenden procesos de integración vertical lo hacen principalmente porque perciben incertidumbre en la demanda de sus productos o en la oferta de sus insumos, porque notan falta de flexibilidad en el mercado o porque son aversos al riesgo respecto a su cadena de valor⁵⁹.

⁵⁸ EIGHTCEPTION Inc. Scaling Up with Vertical Integration: When It Works and When It Doesn't for Small Businesses. Septiembre de 2024. [En línea] Disponible en: <<https://eightception.com/vertical-integration-forward-backward-and-examples/>>

⁵⁹ SONG, J. M.; ZHAO, Y.; y XU, X. Incentives and gaming in collaborative projects under risk-sharing partnerships. Manufacturing and Service Operations Management. En: *Manufacturing & Service Operations Management*. Abril de 2020. [En línea] Disponible en: <<https://doi.org/10.1287/msom.2019.0840>> Citado en:

CHO, Soohyun, LIANGFEI Qiu, y SUBHAJYOTI, Bandyopadhyay. Vertical Integration and Zero-Rating Interplay: An Economic Analysis of Ad-Supported and Ad-Free Digital Content. Journal of Management Information Systems. Vol. 37. 2020. [En línea] Disponible en: <<https://doi.org/10.1080/07421222.2020.1831769>>

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 41 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



Algunos autores argumentan que este tipo de integraciones puede generar ventajas a los usuarios. Esto se da porque al lograr economías de escala y eficiencias en sus costos (originados por la reducción de los costos de transacción y eliminación de la doble marginalización⁶⁰, así como la eliminación de asimetrías en precios de los insumos y diversificación de riesgos⁶¹), en una situación de adecuada competencia, sería esperable esta ventaja (o parte de ella) se transmita de los oferentes a sus compradores, en forma de mejores precios o de mayor calidad en los productos y servicios que ofrecen⁶².

En esa medida, expandirse de manera vertical resulta en una evolución natural para un conglomerado de medios, cuyas actividades comerciales se enfocan en sus negocios de generación de contenidos de noticias, deportes y entretenimiento principalmente, contando con una infraestructura de producción en el extranjero. De esta manera, pueden lograr mayor impacto y alcance sobre las audiencias a las que finalmente pretenden alcanzar, generando de paso importantes sinergias y fortaleciendo cada una de sus marcas entre los televidentes. Inclusive, en la literatura académica se han simulado escenarios de estructura de organización industrial y se ha demostrado que, para maximizar sus utilidades, cuando tengan oportunidad de hacerlo las empresas que participan en la cadena de televisión tenderán a integrarse de manera vertical, en especial con la plataforma más eficiente del mercado de publicidad⁶³.

Dos ejemplos claros de lo anterior en la industria son las experiencias de The Walt Disney Company y Netflix. La primera fue fundada en 1932 por Walt Disney como un estudio de animación, que incursionó primero en una estrategia de integración al establecer una escuela de arte para entrenar a sus dibujantes y animadores; posteriormente se expandió hacia los parques de diversiones (integración horizontal), creando sus emblemáticos complejos de entretenimiento; luego entró en el negocio de hotelería en sus instalaciones, seguido rápidamente del de fabricación y venta de productos de marketing con sus marcas.

Además, de manera simultánea, ha venido expandiendo sus actividades a lo largo de la cadena de valor de las producciones audiovisuales creando canales de televisión en varios continentes, programadoras y distribuidoras tanto para el mercado minorista de televisión multicanal como para los consumidores (es decir, en formato *home video*). Ha comprado franquicias muy populares y productoras muy tradicionales, y más recientemente, lanzó sus plataformas de *streaming*⁶⁴ (Disney+, Hulu, y Star+, que se fusionó con la primera).

⁶⁰ DÖPPER, H., SAPI, G., y WEY, C. A bargaining perspective on vertical integration. Canadian Journal of Economics. Vol. 57. Diciembre de 2023. [En línea] Disponible en: <<https://doi.org/10.1111/caje.12700>>

⁶¹ AÏD, R.; CHEMLA, G.; PORCHET, A.; y TOUZI, N. Hedging and vertical integration in electricity markets. Management Science. Vol. 57, num. 8. 2011. [En línea] Disponible en:

<<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/poms.13116?msocid=06453094d99f64f13e642401d813659d>> Citado en: CHO, et al. (2020). Op. Cit.

⁶² Íbidem

⁶³ D'ANNUNZIO, Anna. Vertical integration in the TV market: Exclusive provision and program quality. International Journal of Industrial Organization, vol. 53, pp. 114-144. Julio de 2017. [En línea] Disponible en: <<https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2017.05.002>>

⁶⁴ EIGHTCEPTION Inc. Vertical Integration: How Disney Conquered the Entertainment World (and How You Can Too!) Agosto de 2024. [En línea] Disponible en: <<https://eightception.com/disney-vertical-integration-entertainment-strategy/>>

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 42 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



Similar a este es el caso de Netflix, que empezó siendo una compañía de alquiler de DVDs con entrega a domicilio; luego migró hacia el alquiler *online*; y más recientemente se integró verticalmente hacia arriba (o hacia atrás de acuerdo con la terminología más usada) creando sus propios estudios que le permiten crear y distribuir contenido original. Gracias a esto, ha logrado que aproximadamente el 55% de las series y películas más vistas del catálogo sean producciones de contenido propio⁶⁵ reduciendo drásticamente su dependencia frente a estudios cinematográficos y los riesgos en la adquisición de licencias⁶⁶.

De igual manera, en el eslabón de distribución minorista de las señales también se ha presentado desde la década de 1990 una tendencia hacia la integración vertical entre *cableoperadores*, es decir, empresas de telecomunicaciones que distribuyen y venden las señales a los usuarios, y productores y distribuidores de contenidos. Principalmente en Estados Unidos esta situación permitió crear redes más grandes a nivel nacional y más concentradas a nivel regional, lo cual generó o profundizó las economías de escala. Esto a su vez dio una ventaja competitiva en los costos de adquisición de canales a los grandes participantes del mercado que se consolidaron, y les facilitó desplegar nuevos servicios de transmisión más avanzados utilizando sus redes, o aprovechándolas para ofrecer Internet de banda ancha.⁶⁷

Sin embargo, otros autores que han abordado el tema desde la teoría de la organización industrial, y para esta industria en específico, afirman que la integración vertical entre un proveedor de contenidos y una plataforma de publicidad puede reducir el excedente del consumidor y el excedente total del mercado. D’Annunzio, en 2015, demostró a través de un modelo econométrico que la verticalización de la industria afecta los incentivos para invertir en calidad, pues un proveedor de contenido tiene menos incentivos para invertir cuando está integrado con la plataforma más eficiente en el mercado publicitario⁶⁸. De este modo, la circunstancia expuesta puede interpretarse en el sentido que dicha plataforma no necesita atraer mayor cantidad de audiencia, o bien no requiere mejorar su calidad para atraer usuarios, sino que ya goza de las condiciones que le permiten maximizar su utilidad por medio de la integración vertical.

Este tipo de integraciones, cuando involucran algún eslabón monopolizado o altamente concentrado, puede dar lugar a desmejorar o agravar las condiciones de competencia en los eslabones inferiores de la cadena, cuando el monopolista o agente dominante pueda establecer precios menos favorables hacia sus competidores en el siguiente mercado. Así mismo, las integraciones entre ISP y proveedores de contenido en línea (plataformas de *streaming*) pueden generar asimetrías de acceso hacia los usuarios,

⁶⁵ MILENIO. De los contenidos más vistos de Netflix, 55% son sus propias producciones. 12 de diciembre de 2023. [En línea] Disponible en: <<https://www.milenio.com/negocios/netflix-ya-produce-55-de-contenido-propio-en-su-plataforma>>

⁶⁶ EIGHTCEPTION (septiembre de 2024). Op. Cit.

⁶⁷ JI, Sung Wook. Vertical Integration, Regional Concentration, and Availability in Cable Programming Networks. *Journal of Media Economics*, vol. 28, pp. 184–216. Octubre de 2015. [En línea] Disponible en: <<https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=6a00bd77-b53b-3a6e-9bbb-e1f39f1099f3>>

⁶⁸ D’ANNUNZIO. Op. Cit. El modelo propuesto consiste en un juego en tres etapas. En la primera, el productor (independiente o integrado) invierte en la producción del contenido premium determinando su calidad; en la segunda, las firmas negocian la provisión de ese contenido, lo cual puede ser con exclusividad o sin ella; y en la tercera, cada firma que compró el contenido compete por audiencia, cada usuario se suscribe a la firma que prefiera.

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 43 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

lo cual en últimas perjudicaría a los mismos usuarios al limitar su libertad de elección sobre los contenidos, y afectando en cierta medida el principio de neutralidad de red⁶⁹.

6.1.2. Análisis de las barreras de entrada y la estabilidad del mercado

En el desarrollo de las mesas de trabajo con programadoras y distribuidoras, realizadas en el marco del estudio, se identificaron una serie de costos en los que debe incurrir una empresa que desee ingresar al mercado mayorista de adquisición de canales de pago. Estos costos incluyen inventarios de equipos, marketing y ventas, operación, sistemas de facturación y distribución, entre otros. A continuación, se detallan los costos que podrían representar barreras para la entrada de nuevos competidores:

Tabla 8. Costos que podrían representar barreras a la entrada

COSTOS	DESCRIPCIÓN
Costos de infraestructura	Equipos de transmisión, desarrollo de software de los equipos receptores, actualización de tecnología de alta calidad.
Licencias y derechos de transmisión	Programadoras: Obtener licencias para transmitir contenido, películas, series, eventos deportivos, etc. Distribuidores: Obtener derechos de distribución de los canales o paquetes de canales.
Costos de personal	Contratar y mantener un equipo de profesionales calificados, técnicos, personal administrativo, distribuidores.
Costos operativos	Alquiler de oficinas, gastos administrativos, sistemas de facturación, entre otros.
Costos de marketing y ventas	Inversión en campañas de marketing y publicidad para la promoción de los servicios para la captación y retención de nuevos clientes.
Impuestos	Contribución económica por las ventas de los canales o paquetes de canales de pago.
Costos de distribución	Logística y distribución de equipos; aseguramiento de la distribución del contenido de los canales vía satélite o IP.

Fuente: Elaboración propia.

Los agentes destacan que las principales barreras para ingresar al mercado son los impuestos, así como los costos de licencias y derechos. En el caso de las empresas extranjeras, la gestión administrativa de los impuestos, especialmente los territoriales, dificulta su operación. Además, la negociación de licencias o derechos de transmisión, junto con los derechos de distribución, representa un obstáculo para nuevos actores debido a su alto costo y la complejidad de los procesos de negociación debido a la alta competencia en el mercado.

⁶⁹ GUO, H.; BANDYOPADHYAY, S.; CHENG, H.K.; y YANG, Y. Net neutrality and vertical integration of content and broadband services. Journal of Management Information Systems. Vol. 27. 2010 [En línea] Disponible en: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1441488> Citado en: CHO, et. al (2020). Op. Cit.

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 44 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



Estos contratos tienen una duración definida y establecen condiciones para su renovación, lo que generalmente implica una renegociación. Quienes adquieren las licencias o derechos están obligados a cumplir con toda la normativa y acuerdos tanto locales como internacionales.

Según algunos distribuidores, el éxito de las renegociaciones depende en gran medida de mantener relaciones sólidas con los proveedores, y de contar con una reputación destacada en el sector. La confianza que inspire la empresa es un factor clave para obtener acuerdos favorables en la adquisición de contenido o canales. Además, es fundamental disponer de la infraestructura técnica necesaria para gestionar y distribuir el contenido de manera eficiente. El soporte técnico es también un requisito contractual esencial en estas negociaciones.

Respecto a las cláusulas de exclusividad, dentro de los acuerdos de distribución de los contenidos entre programadoras y los distribuidores pueden existir acuerdos para otorgar derechos exclusivos para la comercialización de determinados contenidos en una región específica, así como imponer restricciones sobre la disponibilidad de ciertos canales o plataformas. También, se establecen directrices sobre cómo y dónde pueden utilizarse los contenidos.

Por tanto, las licencias o contratos varían según cada proveedor e incluye restricciones geográficas específicas para cada territorio. Estas cláusulas están diseñadas para proteger los intereses de los proveedores de contenido (programadoras) y garantizar el cumplimiento de los términos acordados. Además, las programadoras buscan evitar el desorden comercial en la distribución de sus canales. A su vez, los proveedores de contenido suelen ser muy cautelosos con el uso de sus producciones, y en algunas ocasiones limitan las producciones originales exclusivamente para su propia distribución.

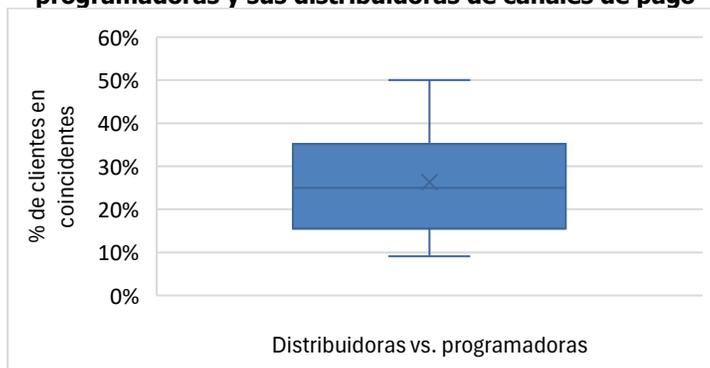
En este contexto, la distribución de señales codificadas, por paquetes o de manera individual, se convierte en un juego estratégico donde las programadoras y las distribuidoras buscan maximizar sus ganancias y proteger sus intereses. Las restricciones geográficas y la segmentación de clientes son herramientas clave en esta estrategia. Mientras que las programadoras buscan evitar la competencia desleal y el desorden comercial, las distribuidoras se esfuerzan por segmentar el mercado y ofrecer paquetes exclusivos a diferentes tipos de clientes.

Esta dinámica crea un escenario complejo en el que la colaboración y la competencia se entrelazan. Esto genera que programadoras que tienen contratos comerciales con distribuidoras⁷⁰ tengan clientes en común (57% de ellas); sin embargo, el porcentaje de coincidencias varía entre el 9% y el 50% de sus clientes, siendo el porcentaje promedio un 26% (ver Gráfico 18). Al analizar los casos en los que las distribuidoras no coinciden con las programadoras, se evidencia una segmentación por tamaño de empresa y por tipo de operador (suscripción y comunitario).

⁷⁰ Ver Tabla 4.

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 45 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

Gráfico 18. Distribución cuartílica promedio del porcentaje de clientes coincidentes entre programadoras y sus distribuidoras de canales de pago



Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2024-003.

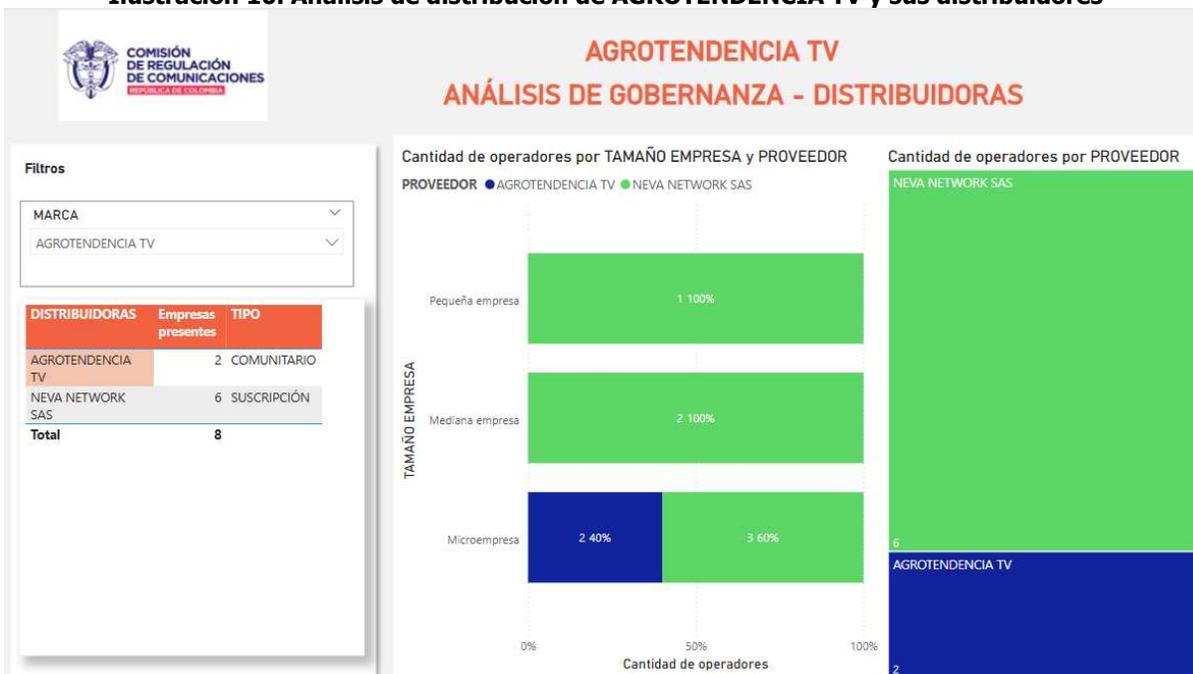
En este sentido, los términos que definen la relación contractual entre las programadoras y distribuidores dependen de la calidad en la que actúen en la negociación, pues ello incide en el cúmulo de aspectos que se negocien entre estos. Estas relaciones entre las distribuidoras y programadoras fueron sujeto de un análisis de gobernanza⁷¹, que permitió tipificar algunos comportamientos particulares entre estos agentes. Así, por ejemplo, la relación contractual que surge desde el interés de la programadora para que sus canales sean comercializados por una distribuidora es distinta de aquella que se establece desde el interés del distribuidor de canales por adquirir los derechos de distribución de una programadora.

Para el primer caso, encontramos a la programadora Agrotendencia TV, que opera un canal de televisión privado venezolano con contenido agropecuario. A lo largo de los años, este canal se ha convertido en un proyecto regional dirigido a toda Latinoamérica. La distribución de su contenido se realiza de manera directa con los operadores de televisión comunitaria, y también, por medio de la distribuidora Neva Network S.A.S., hacia los operadores de televisión por suscripción, como se evidencia en la Ilustración 10. En este caso, se evidencia que el mayor alcance comercial lo tiene la distribuidora, siendo esta alianza comercial el mecanismo mediante el cual la programadora busca acceder a empresas de mayor tamaño.

⁷¹ Este análisis de gobernanza se encuentra compilado en un tablero interactivo que puede ser consultado mediante el siguiente link: <https://www.postdata.gov.co/dashboard/analisis-de-gobernanza-de-los-agregadores-de-canales-de-pago>

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 46 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

Ilustración 10. Análisis de distribución de AGROTENDENCIA TV y sus distribuidores



Nota: El tablero interactivo con el análisis de gobernanza se puede consultar en el siguiente link: [Análisis de gobernanza](#)

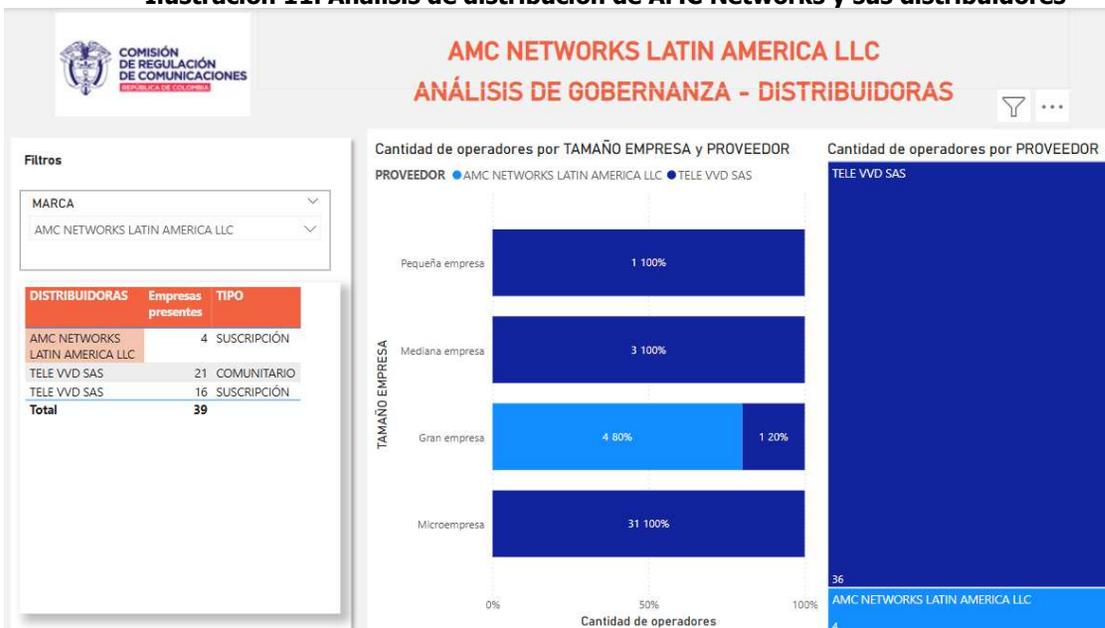
Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2024-003.

Para el segundo caso, se expone la situación de AMC Networks, que cuenta con una empresa filial para la distribución de sus canales de televisión en América Latina: AMC Networks Latin America LLC. Esta programadora opera en Colombia canales como *AMC*, *Más Chic*, *Europa Europa*, *El Gourmet* y *Film & Arts*. Como se muestra en la Ilustración 11, la distribución de sus canales se realiza de manera directa con las grandes empresas que proveen televisión por suscripción, y mediante la distribuidora Tele VVD S.A.S con las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) que proveen televisión por suscripción y comunitaria. En este ejemplo se evidencia una segmentación por tamaño de clientes entre ambos agentes, siendo la alianza comercial con distribuidor Tele VVD el mecanismo mediante el cual los canales de la programadora aumentan su penetración en el segmento de Mipymes.

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 47 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



Ilustración 11. Análisis de distribución de AMC Networks y sus distribuidores



Nota: El tablero interactivo con el análisis de gobernanza se puede consultar en el siguiente link: [Análisis de gobernanza](#)

Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2024-003

De este modo, los acuerdos de licencia de señales suponen que el licenciante le otorgue al afiliado o licenciatario el derecho no exclusivo de distribuir las señales en el espacio territorial que se defina por medio de los sistemas de distribución acordados, evento en el cual este último ejerce la representación de derechos de transmisión de canales de televisión pagos. Nótese que en estos contratos la responsabilidad del licenciatario es limitada frente a las actuaciones que se desprendan del agente titular de los derechos de propiedad intelectual, pues el titular tiene bajo su potestad cualquier decisión que pueda adoptarse sobre tales asuntos.

Ahora bien, respecto a la dinámica competitiva y estabilidad del mercado, se analiza el índice de rotación de empresas⁷² que participan desde el año 2020 hasta 2023. Como se observa en el Gráfico 19, en 2020 la tasa neta de rotación de empresas fue negativa (-5.1%), lo que evidencia los efectos negativos que tuvo la pandemia para el sector, en el que el flujo de empresas salientes superó al de las empresas entrantes. A partir del año 2021 hasta el 2023 la tasa de rotación es positiva, y oscila entre 5,4% a

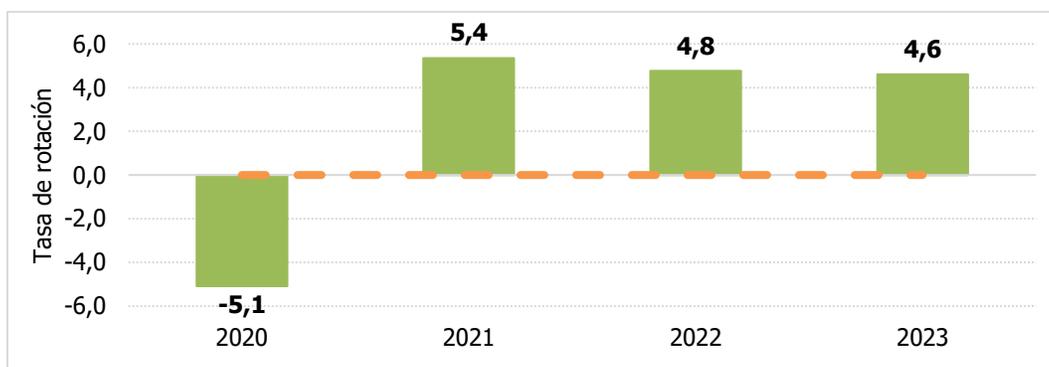
⁷² La Tasa Neta de Rotación de empresas es calculada de la siguiente manera: $TNR_j = \left(\frac{N_{j2} - S_{j2}}{C_{j1} + N_{j1}} \right) \times 100 = \left(\frac{N_{j2} - S_{j2}}{E_{j1}} \right) \times 100$, donde N_{ji} hace referencia a las empresas que entraron al mercado en el municipio j , en el año i ; S_{ji} a las empresas que salieron al mercado; C_{ji} las empresas que continuaron en el mercado desde el año anterior; y E_{ji} al stock de empresas existentes al terminar el año i . De esta manera, el índice evidencia la proporción neta de empresas que salieron o entraron con respecto al stock empresarial del año inmediatamente anterior.

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 48 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



4,6%, lo que refleja un mayor dinamismo de mercado con un número de empresas entrantes superior al de salientes. En conclusión, el mercado mayorista de adquisición de canales de pago evidencia ser estable, dadas las bajas tasas de rotación de las empresas.

Gráfico 19. Índice de rotación de empresas



Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2024-003.

En conclusión, en lo que tiene que ver con las barreras a la competencia, si bien el ingreso al mercado mayorista de adquisición de canales de pago requiere asumir diversos costos asociados a infraestructura, licencias, personal, operación, comercialización e impuestos, así como enfrentar procesos de negociación y condiciones contractuales específicas, estos factores no constituyen barreras significativas como costos hundidos para nuevos participantes. Por lo tanto, la adecuada planificación estratégica, el cumplimiento normativo y el establecimiento de relaciones comerciales sólidas con los proveedores de contenidos permiten mitigar estos desafíos, facilitando así la entrada de nuevos agentes al mercado sin restricciones económicas.

La dinámica del mercado es compleja, con programadoras y distribuidoras buscando maximizar sus ganancias y proteger sus intereses, la segmentación de clientes y las restricciones geográficas son herramientas clave en esta estrategia. La colaboración y la competencia se entrelazan, creando un escenario donde las empresas deben adaptarse y establecer alianzas estratégicas para mantenerse en el mercado. Sin embargo, el mercado mayorista de adquisición de canales de pago evidencia ser estable, dadas las bajas tasas de rotación de empresas.

6.1.3. Conclusiones sobre el análisis de competencia actual

- El mercado mayorista de adquisición de canales de pago evidencia una tendencia hacia la desconcentración, tanto por ingresos como por contratos, lo que refleja un entorno de mayor competencia impulsado por la diversificación de la oferta y las estrategias comerciales de las programadoras y distribuidoras, lo que limita el poder de mercado individual.

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 49 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

- Las diferencias en los precios promedio de los canales por usuario entre los operadores de televisión comunitaria y los de suscripción evidencian dos dinámicas de mercado distintas, donde la capacidad de negociación y la inversión en contenido de calidad juegan un papel crucial. Los operadores de suscripción, al acceder a tarifas más bajas a través de agregadores MiPymes, pueden competir de manera más efectiva. En contraste, las tarifas significativamente más altas que enfrentan los operadores comunitarios, debido a sus limitaciones en el número de usuarios, destacan la importancia de la escala para la adquisición de canales de pago.
- Esta disparidad en las tarifas puede repercutir aguas abajo en las condiciones de competencia del mercado minorista donde los operadores comunitarios y las pequeñas empresas enfrentan condiciones competitivas desfavorables frente a los operadores medianos y grandes que, gracias a economías de escala y mayores recursos de negociación, pueden invertir en contenido más atractivo y aceptar precios más elevados.
- Aunque el ingreso al mercado mayorista de adquisición de canales de pago requiere asumir costos significativos (infraestructura, licencias, operación y comercialización), estos no representan barreras de entrada significativas ni costos hundidos que desincentiven la participación de nuevos actores.
- La segmentación de clientes y las restricciones geográficas son herramientas clave utilizadas por programadoras y distribuidoras para proteger sus intereses y maximizar ganancias. En este sentido, la dinámica del mercado combina colaboración y competencia, creando un entorno donde las alianzas estratégicas son esenciales para mantenerse competitivo.
- El mercado mayorista de adquisición de canales de pago presenta una notable estabilidad, reflejada en las bajas tasas de rotación de empresas, lo que sugiere un entorno competitivo, pero relativamente predecible.

A partir de los anteriores hallazgos, se pueden identificar posibles problemas de competencia en el mercado mayorista que podrían estar afectando al mercado minorista de televisión multicanal:

Asimetría de información:

Las programadoras y distribuidoras, al poseer información sobre el potencial de audiencia y la calidad del contenido, están en una posición ventajosa para negociar con los proveedores de televisión. Esto puede resultar en condiciones contractuales más favorables para operadores de gran escala y menos beneficiosas para los pequeños, quienes cuentan con menos capacidad para exigir transparencia y equidad en las condiciones. Esta asimetría de información impide que todos los operadores negocien en igualdad de condiciones, lo cual se refleja en diferencias en tarifas por segmentos de clientes.

La falta de transparencia y las condiciones contractuales desfavorables para los operadores más pequeños podrían traducirse en una menor inversión en adquisición de los canales de pago y en calidad

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 50 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

del contenido, afectando la percepción y la satisfacción del consumidor final, que se enfrenta a una oferta menos diversificada o de menor calidad.

Los operadores de televisión que dependen de condiciones mayoristas desfavorables se podrían ver forzados a operar con márgenes más estrechos en el mercado minorista. Esto no solo limitaría su capacidad de inversión en innovación y mejoras en el servicio, sino que también podría llevar a una concentración del mercado minorista donde solo aquellos con economías de escala puedan competir eficazmente, reduciendo la diversidad de opciones para los consumidores.

Discriminación de precios:

Si bien esta práctica puede ser una respuesta natural a las condiciones del mercado, como la heterogeneidad de los consumidores o la variabilidad en los costos de producción, en muchos casos no constituye una distorsión del mercado, sino una estrategia empresarial legítima para adaptarse a sus características. Para el caso específico del mercado de adquisición de canales de pago, se observa que los operadores de televisión por suscripción, que cuentan con mayor base de usuarios, acceden a tarifas menores a través de agregadores de canales. En contraste, los operadores comunitarios—con restricciones en el número de usuarios— y los operadores por suscripción con menor base de usuarios pagan tarifas que pueden duplicar o triplicar los precios de sus contrapartes de gran escala.

Esta discriminación de precios en el mercado mayorista de adquisición de canales de pago podría tener repercusiones en el mercado minorista de televisión multicanal, dado que los operadores que pagan tarifas más bajas pueden invertir en contenidos de mayor calidad, lo que les permitiría ofrecer una oferta minorista más atractiva y competitiva. Además, los operadores que enfrentan precios mayoristas más elevados (como los comunitarios y los pequeños operadores por suscripción) podrían trasladar esos costos a sus usuarios finales, resultando en precios más altos y una oferta potencialmente menos competitiva.

6.2. Análisis de competencia potencial

Una vez desarrollado el análisis de competencia actual, se procede a evaluar el segundo criterio mencionado, esto es, estudiar la competencia potencial con el fin de establecer si en términos prospectivos se esperan cambios en la estructura del mercado mayorista de adquisición de canales de pago. Para ello se han identificado dos factores que pueden incidir en el funcionamiento a futuro en este mercado: el dinamismo de las OTT y los nuevos modelos de negocio y el fenómeno de piratería.

6.2.1. Adquisición conjunta de paquetes de canales de pago y derechos de facturación de las OTT por parte de los proveedores de televisión por suscripción

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 51 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



En la actualidad, los operadores de televisión por suscripción cerrada están yendo a las programadoras no solo a adquirir paquetes de canales, sino que en estos procesos de negociación también optan por suscribir acuerdos para obtener derechos de facturación de las OTT de las programadoras como *Disney+*, de The Walt Disney Company; MAX, de Warner Bros. Discovery; Paramount+ de Paramount Global; Atresplayer, de Atresmedia y Xfinity Stream, de Comcast, entre otros. En la actualidad, este tipo de acuerdo resulta complementario a los contratos de adquisición de canales. Así mismo, aguas abajo en el mercado minorista de televisión multicanal, los operadores de televisión por suscripción han comenzado a incluir en sus portafolios paquetes que combinan canales de pago por cable o satélite con suscripción a servicios o aplicaciones de canales sobre plataformas OTT generadas por los mismos operadores.

Los acuerdos de intermediación para la facturación de las OTT se vislumbran entre las programadoras y empresas de telecomunicaciones que tienen una alta participación en el mercado, como es el caso de los siguientes operadores:

Tabla 9. Operadores con suscripción a aplicación de canales sobre plataformas OTT

Claro	MAX, Netflix, Amazon
Movistar	MAX, Disney+, Netflix, Amazon
Tigo	MAX
DirectTV	Disney+, Paramount+, MAX, Atresplayer, y Universal+.
ETB	Paramount+, Universal+

Fuente: Elaboración CRC

Es pertinente aclarar que no todos los operadores de televisión por suscripción pueden acceder en la actualidad a este tipo de acuerdos. En las mesas de trabajo que se desarrollaron con el sector⁷³, algunos operadores de televisión por suscripción o comunitarios, medianos y pequeños, manifiestan que han intentado realizar estos mismos acuerdos de intermediación para la facturación de las OTT y que han sido rechazados dado el número de suscriptores o asociados con que cuentan.

Otro ejemplo de este modelo de negocio es la distribución del servicio DirectTV Go (DGO), servicio VOD de DirectTV. Esta empresa ha suscrito alianzas con operadores por suscripción como ETB, Ecali y Fibra100. Estos ofrecen a sus usuarios el servicio de DGO con pago empaquetado en la misma factura, es decir, operan como intermediarios para la adquisición de un servicio OTT generado por un operador de suscripción tradicional en el mercado⁷⁴.

⁷³ En el desarrollo del proyecto se surtieron mesas de trabajo y entrevistas con diversos operadores, entre los que destacan: operadores de televisión por suscripción como TIGO y CLARO, operadores asociados a ASOTIC, asociaciones y operadores de televisión comunitaria, agregadores de canales como NEVA y LEG. Estas mesas se desarrollaron con el fin de realizar los análisis desarrollados en este estudio, y su fin no incluye la publicación ni divulgación de la información suministrada por los entrevistados.

⁷⁴ Business Bureau. AUDITV 2024Q3 (Informe de consultoría). 2024.

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 52 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



Este esquema ha crecido en varias partes del mundo gracias al crecimiento de los servicios OTT propios de los operadores. Algunos ejemplos son Xfinity Stream, la OTT de Comcast en Estados Unidos, Movistar+, en Europa y América Latina, y VIX, de Televisa-Univisión. Estos servicios son ofrecidos no solo por sus operadores propietarios, sino también por otros operadores, casi siempre más pequeños, mediante alianzas como las mencionadas para DGO en Colombia.

Del mismo modo, TV Isla, un operador de televisión por suscripción en el departamento de San Andrés, logró una alianza con Setplex, para ofrecer servicios de IPTV⁷⁵. Setplex es una alianza de operadores de televisión para gestionar y brindar al sector canales por IPTV y OTT. Gracias a esta colaboración, TV ISLA proporciona más de 110 canales por medio de un servicio de televisión digital accesible en una amplia variedad de dispositivos. De acuerdo con el informe, este lanzamiento en San Andrés es el primero de varios que la empresa tiene planeados, con la intención de expandir este servicio a otros ISP en Colombia.

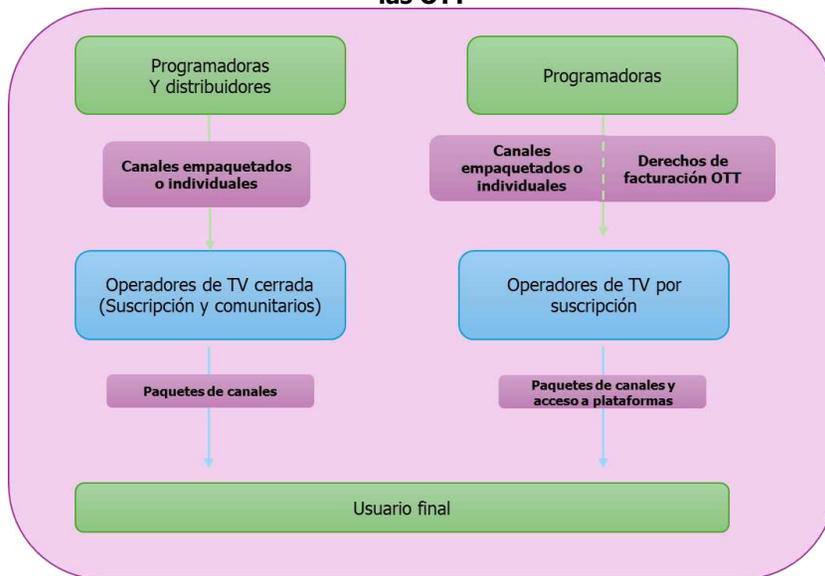
Estas alianzas reflejan una tendencia en Colombia en la que operadores locales, tanto grandes como pequeños, colaboran con plataformas OTT y proveedores de tecnología para ofrecer servicios más completos y adaptados a las necesidades actuales de los consumidores. La relevancia de este modelo de negocio para el análisis de competencia potencial en el mercado mayorista de canales de pago radica en que podría marcar una nueva tendencia en la adquisición de contenido por parte de los proveedores de televisión, quienes luego lo ofertarían en el mercado minorista.

Actualmente los paquetes de canales de pago y las OTT están siendo demandados de manera complementaria aguas arriba por los operadores de televisión para robustecer su parrilla y tener un valor agregado, y en el mercado minorista los ofrecen a los usuarios como servicios complementarios. En el futuro, a medida que los operadores por suscripción encuentren más viable tecnológicamente la transmisión por internet, es posible que este servicio reemplace de forma paulatina la transmisión tradicional.

⁷⁵ https://www.businesswire.com/news/home/20211207006142/es/?utm_source=chatgpt.com

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 53 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

Ilustración 12. Adquisición conjunta de paquetes de canales de pago y derechos de facturación de las OTT



Fuente: Elaboración CRC.

Sin embargo, el desarrollo de esta tendencia dependerá directamente del desarrollo de la capacidad de Internet en Colombia, tanto para la banda ancha fija como para el 5G, dada la tendencia al consumo de contenidos en dispositivos móviles. Por ello es importante tener en el panorama el desarrollo y crecimiento de esta generación de tecnología móvil. GSMA reporta que, si bien en América Latina la tasa de adopción de 5G a 2024 es solo del 2% del total de conexiones, se espera que ascienda al 11% en 2025 y que en 2030 alcance el 57% de conexiones en la región⁷⁶.

6.2.2. Impacto de la piratería en el suministro de canales de pago

En el curso de las mesas de trabajo desarrolladas con el sector, los agregadores de canales han expresado preocupación por una tendencia creciente de operadores que emiten las señales codificadas en zonas geográficas diferentes a las pactadas en los contratos de adquisición de los canales de pago. Estas malas prácticas por parte de los operadores de televisión son consideradas por el sector como comportamientos de piratería, que generan riesgos a la competencia en el mercado mayorista de adquisición de canales de pago.

⁷⁶ GSMA. La economía móvil en América Latina 2024. [En línea]. 2024. Disponible en: <https://www.gsma.com/solutions-and-impact/connectivity-for-good/mobile-economy/wp-content/uploads/2024/06/La-economia-movil-en-America-Latina-2024.pdf>

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 54 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



Los operadores de televisión que no pagan derechos de transmisión o lo hacen de manera parcial, es decir, solo adquieren los derechos de emisión en solo uno de los municipios donde prestan el servicio y lo transmiten en municipios diferentes al pactado originalmente, tienen una ventaja competitiva sobre los proveedores que cumplen la normativa aplicable, lo que afecta la inversión y el desarrollo del mercado formal. Según el sector la mala práctica es creciente, pues manifiestan haber identificado un aumento en el ingreso de diversas empresas de comunicaciones que ofrecen contenido sin pagar los derechos correspondientes.

Otra modalidad que han identificado los agregadores de canales es el incremento de plataformas de transporte o *carriers* que incurrir en conductas irregulares de uso y explotación de la propiedad intelectual. Estas plataformas se desarrollan y pretenden desligarse de sus obligaciones con respecto a las programadoras (organismos de radiodifusión) y los titulares de las obras, no atendiendo los derechos respectivos. Algunos casos para resaltar son:

- *Tarjeta Roja TV* y *Roja Directa Online*, plataformas de IPTV piratas. En agosto de 2024, la Dirección Nacional de Derecho de Autor (DNDA), otorgó una medida cautelar donde se ordena el bloqueo de los sitios web por la transmisión ilegal de partidos de fútbol⁷⁷.
- *Latinos* y *Redcol*, plataformas de IPTV piratas. En agosto de 2024, la DNDA emitió un fallo en contra de las plataformas por la transmisión de contenidos por internet, tras confirmar que las mismas infringieron los derechos de propiedad intelectual al transmitir contenidos deportivos sin contar con autorización⁷⁸.
- *MagisTV*, plataforma de IPTV pirata. A finales de 2024, la DNDA declaró que el responsable en Colombia del manejo y administración de *MagisTV*, vulneró el derecho de retransmisión de Directv Colombia Ltda., al reemitir las señales de los canales Directv Sports, Directv Sports 2, Directv Sports+, sin autorización previa y expresa de su titular. sancionó por la justicia del país, por transmitir contenido sin autorización. Sus creadores fueron capturados e imputados por los delitos de violación a los derechos patrimoniales de autor y uso de software malicioso en noviembre de 2024⁷⁹.

En el marco de las mesas de trabajo previamente mencionadas, desarrolladas con agentes del sector, se puso de presente que estas malas prácticas se agravan por la ausencia de un control riguroso sobre el licenciamiento y la operación de empresas que ofrecen televisión cerrada sin autorización que permite la proliferación de actores ilegales. Las limitaciones para identificar y sancionar a las empresas que operan sin licencia reducen la efectividad de las medidas regulatorias. Así mismo, estas malas prácticas

⁷⁷ INFOBAE. **Ordenan bloquear los sitios 'Tarjeta Roja TV' y 'Roja Directa Online' en Colombia**

. Agosto de 2024. [En línea] Disponible en: <<https://www.infobae.com/tecno/2024/08/28/ordenan-bloquear-los-sitios-tarjeta-roja-tv-y-roja-directa-online-en-colombia/>>

⁷⁸ DNDA. Fallo N° 123. Agosto de 2024. [En línea] Disponible en: <<https://www.derechodeautor.gov.co/sites/default/files/2025-01/RELATOR%C3%8DA%20del%20fallo%20123.pdf>>

⁷⁹ DNDA. Fallo N° 129. Noviembre de 2024. [En línea] Disponible en: <https://www.derechodeautor.gov.co/sites/default/files/2025-01/RELATOR%C3%8DA%20del%20fallo%20129.pdf>

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 55 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

afectan el modelo de negocio de los agregadores de canales de televisión, disminuyendo la rentabilidad de la industria y reduciendo la inversión en producción y distribución de contenido televisivo legítimo.

Es importante mencionar que, si bien estas situaciones generan una afectación a la competitividad del mercado, estos fenómenos no se solucionan mediante expedición de mayor regulación, dado que su desarrollo implica el desconocimiento intrínseco e incumplimiento de las normas que ya reglan las actividades asociadas, por lo que requiere del adecuado ejercicio de facultades de inspección, vigilancia y control e incluso del ejercicio de acciones penales. También es importante señalar que la CRC, como autoridad administrativa, no cuenta con funciones de inspección, vigilancia y control relacionadas con la piratería, por lo que no dispone de herramientas para atacar directamente el fenómeno.

6.2.3. Conclusiones sobre los análisis de competencia potencial

- La adquisición conjunta de paquetes de canales de pago y derechos de facturación de las OTT por parte de los proveedores de televisión por suscripción es una tendencia creciente que podría transformar el mercado. Si bien este modelo ofrece beneficios a los operadores más grandes, podría generar una desventaja para los operadores más pequeños que no tienen acceso a este tipo de acuerdos.
- La piratería en el suministro de canales de pago es una alerta creciente para el mercado. Los operadores y plataformas que no pagan derechos de transmisión o lo hacen de manera parcial tienen una ventaja competitiva sobre los proveedores legales, lo que afecta la inversión y el desarrollo del mercado formal. Si bien no se cuenta con información concluyente sobre el impacto que pueden tener estas malas prácticas en el modelo de negocio de los agregadores de canales de pago, de lo acopiado en las mesas de trabajo se entiende que esto puede implicar una disminución en la rentabilidad de la industria y reducir la inversión en producción y distribución de contenido televisivo legítimo.

En este contexto, debe señalarse que la Comisión no cuenta con evidencia que permita prever cambios sustanciales en la dinámica competitiva del mercado mayorista de adquisición de canales de pago. Tampoco se anticipan modificaciones en la oferta que subsanen la disparidad tarifaria entre operadores comunitarios y pequeñas empresas, en comparación con operadores medianos y grandes. Por el contrario, tendencias como la adquisición conjunta de paquetes de canales y derechos de facturación de OTT favorecen a los operadores de mayor tamaño.

6.3. Aplicación del derecho de la competencia

El tercer criterio para determinar si un mercado relevante debe ser sujeto a regulación *ex ante* es evaluar si los problemas de competencia identificados en el mercado mayorista de adquisición de canales de pago podrían ser resueltos a través del derecho de la competencia *ex post*.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 2 de la Ley 1340 de 2009, «las disposiciones sobre protección de la competencia abarcan lo relativo a prácticas comerciales restrictivas, esto es acuerdos,

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 56 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

actos y abusos de posición de dominio, y el régimen de integraciones empresariales». Con fundamento en lo anterior, en este acápite la Comisión trae a colación diferentes actuaciones que ha tramitado la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), en el ejercicio las competencias que ostenta sobre control de concentraciones empresariales.

Las siguientes transacciones incluyen agentes que tienen injerencia en actividades tales como la programación, producción o distribución de contenidos televisivos. A su vez, se destaca el impacto que tuvieron estas operaciones sobre mercados tales como la distribución mayorista de canales de televisión y la producción y suministro de contenidos. El objetivo de presentar esta información es tener en consideración si la autoridad detectó algún factor que tuviera incidencia en la libre competencia al momento de analizar, de forma previa, cada operación. De igual modo, en esta sección se incluye información relacionada con los condicionamientos u objeciones que se pudieron derivar de cada operación, en caso de que la SIC lo haya considerado necesario.

Tabla 10. Operaciones de integración tramitadas ante la SIC

INTERVINIENTES	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN	CONDICIONAMIENTOS U OBJECIONES
American Telephone and Telegraph (AT&T) y Time Warner Inc. (Time Warner)	La operación, que tuvo efectos internacionales, guarda relación con la fusión entre <i>AT&T</i> y <i>Time Warner</i> . En el marco de la transacción se encontraban inmersas compañías tales como HBO, CNN, TNT, PEOPLE, CARTOON NETWORK, DIRECTV, AT&T, TIME.	En marzo de 2017, la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) aprobó la operación de integración en Colombia. La autoridad determinó que dicha negociación no generaba una restricción indebida de la competencia, por lo tanto, no requería objeción ni condicionamiento ⁸⁰ .
Discovery Communications Inc. y Scripps Networks Interactive Inc.	El 30 de octubre de 2017, se suscribió un acuerdo de integración entre <i>Discovery</i> y <i>Scripps</i> , en el que se concretó que la primera adquiriría el 100% de las acciones de <i>Scripps</i> , adquiriendo el control exclusivo.	La operación tendría efectos en el sector de las comunicaciones, especialmente en los segmentos de (i) distribución mayorista de canales de televisión y (ii) pauta publicitaria en el territorial nacional. El trámite se surtió por medio del procedimiento de notificación, bajo el entendido que las empresas inmiscuidas en la operación tenían una participación conjunta en los mercados relevantes inferior al 20% ⁸¹ .

⁸⁰ Superintendencia de Industria y Comercio, trámite radicado con el No. 17-38927.

⁸¹ Superintendencia de Industria y Comercio, trámite radicado con el No. 17-360642.



INTERVINIENTES	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN	CONDICIONAMIENTOS U OBJECIONES
<p>Fox Laptv L.L.C y Paramount Laptv Inc.</p>	<p>La transacción guarda relación con la adquisición de propiedad total entre FOX y <i>Paramount</i>. Así, FOX adquirió el 22,5% remanente del capital accionario que no poseía de la sociedad LAPT.V. Este agente, por su parte, era propietario indirecto de las señales de televisión CINECANAL, FILMZONE, MOVIECITY FAMILY, MOVIECITY CLASSICS, MOVIECITY HOLLYWOOD, MOVIECITY PREMIERES Y MOVIECITY MUNDO y sus versiones HD.</p>	<p>La operación tendría efectos en mercado de (i) señales de televisión en Colombia y (ii) venta de pauta publicitaria en televisión a nivel nacional.</p> <p>El trámite se surtió por medio del procedimiento de notificación, bajo el entendido que las empresas inmiscuidas en la operación tenían una participación conjunta en los mercados relevantes inferior al 20%⁸².</p>
<p>The Walt Disney Company Colombia S.A. y Fox Channels Colombia Ltda.</p>	<p>La operación proyectada se relaciona con la combinación de actividades entre TWDC y <i>Twenty First Century Fox Inc. (21CF)</i>. El 13 de diciembre de 2017, TWDC y 21CF celebraron un acuerdo para que la primera adquiriera a 21CF, incluidos sus estudios de cine y televisión, redes de entretenimiento por cable y empresas internacionales de televisión.</p>	<p>La SIC estableció en su análisis que la estructura de los mercados de producción y suministro de contenidos, operación mayorista de canales, espacio publicitario y otros productos relacionados no cambiaría sustancialmente tras la operación, ya que la participación del agente resultante sería inferior al 20% en todos estos casos.</p> <p>Por su parte, en el mercado de producción y suministro de películas para teatros, la SIC concluyó que la operación sí modificaría la estructura al consolidarse el agente integrado como líder con una participación del 28%. No obstante, la SIC constató que existen grandes productoras con poder financiero, como <i>Warner Bros</i> y <i>Universal Studios</i>, que podrían ejercer presión competitiva para evitar posibles restricciones en la oferta o condiciones desfavorables para otros agentes del mercado.</p>

⁸² Superintendencia de Industria y Comercio, trámite radicado con el No. 13-225821.

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 58 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

INTERVINIENTES	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN	CONDICIONAMIENTOS U OBJECIONES
		Finalmente, la SIC determinó no objetar ni someter a condicionamientos la operación.

Fuente: Elaboración CRC con base en la información obrante en el expediente SIC 18-201153.

Por otra parte, en este estudio se identificaron problemas de competencia asociados a asimetrías de información y discriminación de precios; sin embargo, no se han identificado conductas anticompetitivas que se estén desarrollando explícitamente y que ameriten ser trasladadas para estudio por parte de la autoridad de competencia *ex post*; aunque sí se identificaron condiciones que requieren un análisis más profundo de la regulación vigente con el fin de identificar la pertinencia y necesidad de implementar medidas regulatorias *ex ante*, desregular o simplificar la regulación.

A manera de resumen, la Tabla 11 se expone los principales hallazgos del análisis de competencia del mercado mayorista de adquisición de canales de pago, para cada uno de los tres criterios abordados.

Tabla 11. Resumen del análisis de competencia del mercado mayorista de adquisición de canales de pago – Aplicación del Test de los tres criterios

	Análisis competencia actual	Análisis de competencia potencial	Aplicación del derecho de la competencia
Mercado mayorista de adquisición de canales de pago	<ul style="list-style-type: none"> Asimetrías de información: los agregadores de canales, al contar con más información sobre el potencial de audiencia y la calidad del contenido, negocian condiciones contractuales más favorables para operadores de gran escala, dejando a los pequeños con menos capacidad para exigir transparencia y equidad. Discriminación de precios: los operadores de televisión por suscripción con mayor base de usuarios obtienen tarifas más bajas mediante agregadores de canales MiPymes, mientras que los operadores comunitarios y de menor escala enfrentan tarifas que pueden duplicar o triplicar esos precios. 	<ul style="list-style-type: none"> Efecto indeterminado en el corto plazo de la adquisición conjunta de paquetes de canales de pago y derechos de facturación de las OTT. No se cuenta con información concluyente acerca del efecto de la piratería en el suministro de canales de pago 	No se prevé que a través del derecho de la competencia <i>ex post</i> se puedan solucionar las fallas de mercado identificadas.

Fuente: Elaboración CRC.

Ahora bien, siguiendo los lineamientos establecidos en el Título III de la Resolución CRC 5050 de 2016, se realizó en análisis de competencia del mercado mayorista de canales de pago; los hallazgos

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 59 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

identificados permitirán determinar si los potenciales problemas de competencia del mercado minorista de televisión multicanal pueden ser atribuidos a las condiciones de competencia identificadas en el mercado mayorista. Por lo anterior, en la siguiente sección se busca identificar cuál es la relación que existe los problemas de competencia de ambos mercados.

7. RELACIÓN ENTRE EL MERCADO MAYORISTA DE ADQUISICIÓN DE CANALES DE PAGO Y LOS MERCADOS MINORISTAS DE TELEVISIÓN MULTICANAL

A manera de resumen, la Tabla 12 expone los principales hallazgos del análisis de competencia de los mercados minoristas de televisión multicanal, para cada uno de los tres criterios abordados⁸³.

Tabla 12. Resumen del análisis de competencia de los mercados minoristas de televisión multicanal – Aplicación del Test de los tres criterios

	Análisis competencia actual		Análisis de competencia potencial	Aplicación del derecho de la competencia
	Condiciones de competencia			
Mercado minorista de TV multicanal	Mercado no consolidado	114 municipios	<ul style="list-style-type: none"> Efecto indeterminado de las OTT y modelos de negocio. No se cuenta con información concluyente acerca del efecto del subreporte y la piratería. La CRC estará al tanto de la posible integración TIGO-MOVISTAR y sus efectos en este mercado 	No se prevé que a través del derecho de la competencia ex post se puedan solucionar las fallas de mercado identificadas.
	Problemas de competencia (a priorizar)	110 municipios		
	Municipios de monitoreo	88 municipios		
	<ul style="list-style-type: none"> Sector con altos costos hundidos. Existen asimetrías regulatorias entre los competidores del mercado. Disminución en el número de operadores de televisión comunitaria y de pequeños operadores de televisión por suscripción en el conjunto de los 110 municipios problemáticos y los 88 de monitoreo. 			

Fuente: Elaboración CRC.

En particular, en los 110 municipios donde se detectaron problemas de competencia de interés para la CRC, se han observado las siguientes situaciones:

⁸³ Este análisis se efectuó en el documento que se publica simultáneamente con este análisis, correspondiente a la Fase II del proyecto *Análisis de los mercados de televisión*, correspondiente al análisis de competencia de los mercados minoristas de televisión multicanal. CRC. Análisis de los mercados de televisión – Fase II: Análisis de competencia. Op.Cit.

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 60 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

- En 4 municipios se observa un crecimiento del mercado y un aumento del líder, que es desproporcionado en relación con sus competidores. Esta situación indica una tendencia a la concentración.
- En 10 municipios se registra un crecimiento del líder, mientras el mercado se mantiene estable. Esta situación sugiere que la expansión del líder ocurre a costa de sus competidores, evidenciando una tendencia hacia la concentración.
- En 92 municipios se identifica una contracción del mercado, acompañada ya sea de una tendencia a la concentración (con un aumento o estabilidad del líder) o de un decrecimiento general, lo que puede estar relacionado con múltiples causas; por ejemplo, con la existencia de barreras de entrada que impiden la dinamización de la competencia por parte del líder o de otros operadores, con una disminución de la demanda por cambios en las preferencias de los hogares o con una disminución de los ingresos de las personas.
- En 4 municipios la oferta del servicio se da por un único proveedor; además, la variación de la tarifa superó la mediana de municipios similares, lo que representa una situación riesgosa para el bienestar de los usuarios del servicio.

Adicionalmente, en los mercados minoristas de televisión multicanal existen asimetrías regulatorias que se derivan, en gran medida, de la naturaleza de los servicios de televisión por suscripción y de televisión comunitaria.

Por otra parte, aunque en los últimos años ha aumentado el número de operadores de televisión por suscripción y se ha mantenido constante el de televisión comunitaria, el número de suscriptores y asociados presenta una tendencia decreciente. En particular, tanto en los municipios identificados como problemáticos como en los de monitoreo, se observó una reducción tanto en los operadores de televisión comunitaria como en los pequeños operadores de televisión por suscripción.

En este contexto, el análisis de competencia en los mercados minoristas de televisión multicanal realizado por la CRC consideró necesario verificar si existen elementos en el mercado mayorista de adquisición de canales de pago que pudieran conferir ventajas competitivas a alguno de los agentes.

En consecuencia, el análisis a desarrollar se centrará en determinar si los potenciales problemas de competencia detectados en los 110 mercados minoristas se originan en fallas de mercado a nivel mayorista. Para ello, se evaluarán dos aspectos: i) las asimetrías de información en el proceso de negociación para la adquisición de canales de pago y ii) la discriminación de precios. Primero, se analizarán las condiciones contractuales entre proveedores de televisión y agregadores de canales; y, en segundo lugar, se realizará un estudio de precios a nivel mayorista para identificar diferencias claras entre segmentos de clientes.

7.1. Análisis de las condiciones contractuales entre proveedores de televisión y agregadores de canales

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 61 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

El mercado relevante de adquisición mayorista de canales de televisión de pago involucra diversos intereses plasmados en las relaciones contractuales que sostienen varios agentes. De este modo, en dicho relacionamiento se encuentran inmiscuidos actores tales como programadoras y distribuidores, que de manera general son proveedores de canales de pago empaquetados o individuales, y los operadores de televisión por suscripción y comunitaria, quienes desde el lado de la demanda actúan como agentes que adquieren las señales codificadas para incluir en su parrilla y ofrecerlos aguas abajo, en el mercado minorista de televisión multicanal.

Los contratos entre estos agentes, en general, se basan en acuerdos de distribución de los canales o paquetes de canales de pago. Los operadores de televisión cerrada, al negociar con los agregadores de canales que actúan desde el lado de la oferta, adquieren derechos para emitir las señales codificadas. En tales negociaciones se incluyen aspectos relacionados con cubrimiento territorial, esquema de remuneración y tarifas, publicidad, tecnologías, señales, entre otros. Estos son algunos de los factores que los agentes determinan como referencia en el marco de la adquisición de canales de pago hacia los usuarios finales y las condiciones bajo las cuales se comercializan a nivel minorista, es decir, con los consumidores finales.

Con sujeción de lo anterior, la Comisión considera pertinente presentar un resumen de los aspectos de mayor relieve en las tratativas contractuales que sostienen el relacionamiento comercial de los agentes referidos y una descripción general de su influencia en el servicio.

Tabla 13. Factores relevantes incluidos en los contratos suscritos por los agentes

Factor de relevancia	Descripción	Observación
Exclusividad	Las autorizaciones, licencias y demás formas jurídicas a las que se acude integran términos para el uso no exclusivo de los operadores, respecto a la distribución de las señales lineales a través de los medios de distribución que se definen al respecto.	Las partes no incluyen términos que generen exclusividades respecto del objeto de los acuerdos, autorizaciones o licencias que tramitan.
Territorio	<p>Las partes definen, de forma concreta, el alcance territorial que abarca la distribución de las señales. Sobre este factor se definen, incluso, algunas limitaciones en cabeza del licenciataria con el propósito de salvaguardar que el contenido objeto de licenciamiento sea distribuido a los suscriptores de los afiliados dentro del territorio expresamente definido.</p> <p>Las condiciones territoriales varían en atención de aspectos tales como las condiciones regulatorias establecidas a operadores de televisión comunitaria.</p>	Los operadores tienen a su cargo el deber de garantizar que el servicio se preste en los territorios delimitados en los contratos. Sobre el asunto, se fijan cláusulas que castigan el incumplimiento sobre este aspecto, sin perjuicio de las demás acciones que se puedan derivar por cuenta de comportamientos que infrinjan lo correspondiente.

Factor de relevancia	Descripción	Observación
Remuneración	<p>El esquema de remuneración, de forma general, tiene en cuenta el número de suscriptores de cada operador, que en algunos casos se define en función de rangos. También considera un valor determinado por cada suscriptor y unos valores que operan de forma fija para asegurar un ingreso mínimo.</p> <p>La tarifa por suscriptor puede ser susceptible de descuentos si el operador supera ciertos umbrales de suscriptores o si la demanda (<i>rating</i>) de un canal en particular es alta.</p>	<p>En el caso de los operadores por televisión comunitaria estos están restringidos por el número de asociados, lo cual los limita a acceder a esquemas tarifarios con descuentos por usuarios, en este caso asociados.</p>
Tecnología	<p>Los criterios tecnológicos atienden, en gran medida, las condiciones que defina el distribuidor, agregador o el titular de los derechos, según sea el caso. Para ajustar lo correspondiente, se establecen los requerimientos de esta naturaleza en el marco de anexos, en tanto que se pretende garantizar la calidad del servicio.</p>	<p>Este factor puede constituir una barrera para la adquisición de los canales de pago por parte de los operadores de televisión por suscripción dado que deben cumplir los requerimientos técnicos mínimos que se señalen, so pena de no obtener las licencias para la distribución de las señales codificadas a los usuarios finales.</p>
Métodos de distribución	<p>Las cláusulas definidas sobre los métodos de distribución exigen que las señales se emitan en las condiciones en las que se entregan a los operadores. También se definen, de forma expresa, las cualidades tecnológicas de los métodos de distribución autorizados a los operadores.</p> <p>Los titulares de los derechos o administradores de los servicios se reservan la facultad de seleccionar, programar, sustituir y retirar, a discreción, los servicios ofertados.</p>	<p>En algunos contratos se prohíbe de forma expresa la distribución de las señales <i>à la carte</i>. Esta limitación tendrá una ampliación en una sección posterior del documento.</p>
Señales/Canales	<p>De acuerdo con la oferta de señales, los operadores se interesan por adquirir variedad, en cuanto a contenido se refiere, en aras de diversificar la oferta de servicios que le presentan a los suscriptores.</p>	<p>En el caso de los operadores por televisión comunitaria estos están</p>

Factor de relevancia	Descripción	Observación
Propiedad intelectual	<p>Las partes consideran la necesidad de establecer reglas concretas sobre la propiedad intelectual que les corresponde sobre diversos aspectos tales como nombres comerciales, marcas y contenidos. Las infracciones que se configuren sobre las estipulaciones contractuales de esta materia son causales para la terminación de los acuerdos.</p> <p>Los operadores tienen limitaciones frente a los servicios y contenidos adquiridos, en el sentido que no se les permite su grabación o copia.</p>	<p>restringidos por el número de señales codificadas⁸⁴.</p> <p>Los derechos que se adquieren en el marco de estos acuerdos limitan cualquier posibilidad de explotación adicional, a aquella que resulte de la distribución de las señales a los suscriptores de los operadores.</p>
Jurisdicción y ley aplicable	<p>En aquellos contratos en los que un extremo contractual es una sociedad extranjera que, de acuerdo con el artículo 419 del Código de Comercio, son aquellas constituidas conforme a la ley de otro país y con domicilio principal en el exterior, se estipula que se regirán por las leyes de otras jurisdicciones. En aquellos casos en los que las partes son sociedades nacionales, se aplican las leyes de Colombia.</p>	<p>En este caso, la determinación de las leyes aplicables usualmente se da en función de quienes son parte en el contrato. Si el contrato lo suscribe una sociedad extranjera, se fija que regirán leyes de otras jurisdicciones.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en la información aportada en el requerimiento de información 2024-003.

En la anterior tabla se compilan, de forma general, los asuntos de mayor relieve que se encuentran integrados en los contratos suscritos entre los agentes involucrados en el mercado relevante de adquisición mayorista de canales de televisión de pago. Al analizar los términos de uso, se identifican cláusulas que indican que las licencias o autorizaciones se conceden de manera no exclusiva, condición que permite identificar un impacto relevante en la dinámica de operación de los servicios de televisión por suscripción. Ciertamente, si las licencias o autorizaciones sobre los derechos de acceso a las señales

⁸⁴ Resolución CRC 5050 de 2016. «Artículo 16.1.7.4 Derechos de las comunidades organizadas. Las Comunidades Organizadas que presten el servicio de Televisión Comunitaria, en cumplimiento de los requisitos establecidos en la presente resolución tendrán los siguientes derechos:

(...)

b) A la emisión de hasta siete (7) señales codificadas de televisión y a un número indeterminado de señales incidentales en los términos descritos anteriormente, previa autorización del titular de los derechos de autor y conexos».

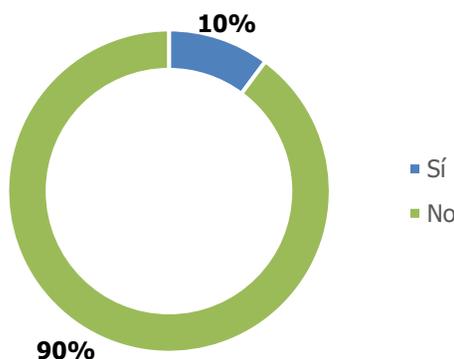
Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 64 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



codificadas no se otorgan con carácter exclusivo, se permite que distintos operadores tengan acceso a las señales ofertadas por las programadoras y distribuidoras.

De igual modo, la ausencia de exclusividades podría tener impacto en las estrategias comerciales de los operadores de televisión cerrada, en tanto que tendrían a su disposición múltiples señales para atraer a los usuarios con ofertas de contenidos. Estos términos de las negociaciones podrían incentivar mejoras tecnológicas de parte de los operadores en aras de que desplieguen acciones para garantizar los requisitos mínimos exigidos en esa materia. Los operadores de televisión cerrada (suscripción y comunitaria) coinciden, de forma mayoritaria, en el hecho de que en el proceso de negociación no se suscriben cláusulas de exclusividad (Ver. Gráfico 20).

Gráfico 20. Respuestas otorgadas por los operadores de televisión cerrada al interrogante planteado sobre cláusulas de exclusividad



Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2024-003

A su turno, la Comisión identifica que las licencias o autorizaciones, conferidas de manera no exclusiva, se otorgan para la distribución de las señales lineales en el territorio definido por las partes. Como se evidencia en la Tabla 13, los agentes establecen de forma concreta el alcance territorial que tendrá la distribución de las señales con el objeto de controlar su uso, que sea de paso decir, debe analizarse en función de factores tales como el número de suscriptores, el esquema de remuneración y de tarifas que se fije o las limitaciones que, por vía normativa, tienen los operadores.

En todo caso, se aprecia que resulta determinante en los términos contractuales que se definan deberes relacionados con la actualización de la información sobre el marco territorial en aras de salvaguardar el alcance geográfico de la distribución de señales y los esquemas de remuneración concertados. Sin perjuicio de lo expuesto, en las negociaciones podrían identificarse exclusividades dirigidas a delimitar

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 65 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



el territorio donde se distribuirán los canales, en función de la naturaleza del licenciatario, como es el caso de los operadores de televisión comunitaria⁸⁵.

En lo que concierne al ámbito tecnológico, debe anotarse que los operadores podrían enfrentarse a diversas limitaciones que afectarían su interés para distribuir las señales de manera efectiva, en caso de que no cumplan con los requerimientos tecnológicos establecidos por los distribuidores de señales. Por un lado, el incumplimiento de los estándares tecnológicos podría derivar en la denegación de la aprobación de las licencias o autorizaciones, circunstancia que podría impedir que el operador continúe con la distribución de las señales, afectando la operatividad y los ingresos derivados de dicha distribución. Por otro lado, resulta relevante la información técnica que presente el operador como quiera que se constituye en un mecanismo de validación de las especificaciones detalladas en el contrato.

Frente al eventual incumplimiento de estas condiciones, los titulares, distribuidores o agregadores se reservan el derecho de distribuir las señales, interrumpir la relación comercial y restringir el acceso a los contenidos. En esa medida, los requisitos de orden tecnológico, más que una limitación de tipo contractual puede representar una barrera para la adquisición de canales de pago por parte de los operadores de televisión cerrada, en tanto que su cumplimiento supedita, en algunos casos, el otorgamiento de las licencias y autorizaciones que se tramitan para la distribución de las señales lineales a los usuarios finales.

Esta es una de las razones principales por la cual, los operadores en los últimos años han dejado de contratar canales de pago con algunos agregadores de canales (Ver. Gráfico 21). Específicamente, los operadores señalan que el cambio de tecnología para la recepción de las señales ha migrado de satelital a IP, lo cual limita a los operadores de televisión cerrada que no cuentan con servicio de Internet.

Gráfico 21. Razones principales por las cuales los operadores de televisión cerrada dejan de contratar paquetes de canales de pago



Nota: Las razones para dejar de contratar paquetes de canales no son excluyentes, por lo anterior la suma de ellas no corresponde al 100%.

Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2024-003

⁸⁵ Resolución CRC 5050 de 2016, artículo 16.1.7.6 Prohibiciones para las comunidades organizadas.

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 66 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

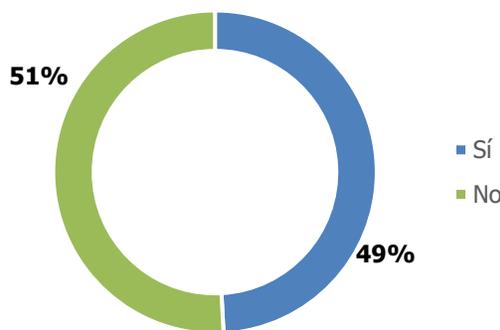


Adicionalmente, como se indicó en la Tabla 13, estos acuerdos incluyen cláusulas que tienen como propósito definir las señales respecto de las cuales los operadores podrán hacer uso a efectos de la distribución hacia los suscriptores. De este modo, las decisiones de los operadores que actúan desde el lado de la demanda, en el marco de las tratativas contractuales, tiene en cuenta el interés de ofrecer una variedad de canales atractivos, según necesidades o preferencias de los usuarios. Siendo el bajo *rating* de los canales una de las razones principales para dejar de contratar con un agregador (Ver. Gráfico 21).

En esa medida, uno de los factores de relevancia en la negociación son las características de los canales, los cuales se surten en paquetes, salvo algunos casos excepciones en los que la oferta solo se da respecto de canales concretos. Estos grupos suelen incluir señales básicas y señales *premium*, lo que permite a los titulares y distribuidores estructurar sus ofertas de manera diferenciada. Las señales básicas incluyen canales de acceso general, como entretenimiento, deportes, noticias, documentales y familiar, que se distribuyen a todos los suscriptores de manera general y se asignan por canales separados y adyacentes en el sistema de televisión. En algunos casos, los términos de negociación definen que, en cabeza del operador, se encuentra la obligación de distribuir un número de señales mínimas de categorías concretas a la totalidad de sus suscriptores.

Por otro lado, las señales *premium* son aquellas que se comercializan como parte de un paquete adicional y especializado, que por cuenta de los términos de negociación requiere una suscripción extra. Según se evidencia, estas señales suelen incluir contenido exclusivo de alta calidad. Los operadores deben equilibrar la oferta de canales básicos y *premium*, asegurándose de que su propuesta de valor sea atractiva para los suscriptores, sin comprometer su rentabilidad o la viabilidad de la plataforma en general.

Gráfico 22. En el proceso de negociación para adquirir paquetes de canales de pago, ¿usted puede negociar con algún proveedor los canales que desea incluir en su paquete?



Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2024-003.

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 67 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

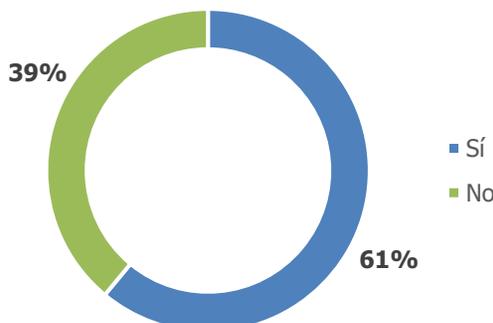
Al consultar a los operadores de televisión cerrada, sobre las posibilidades que tienen para negociar los canales que desean incluir en sus paquetes de canales, se evidencia que el 51% de los operadores coinciden en afirmar que no cuentan con margen en la negociación al momento de definir los canales que desea incluir en el paquete de señales. Por su parte, el 49% restante confirma que sí tienen la oportunidad de negociar con los proveedores sobre los canales que le interesa adquirir a efectos de conformar su parrilla de programación (Ver. Gráfico 22).

El margen de negociación, en algunos casos, podría ser limitado en la medida que la oferta de canales que presentan los distribuidores está predefinida por los titulares del contenido. Precisamente, el empaquetamiento de canales pretende que la oferta de estos servicios incentive el consumo de los contenidos que se emiten por distintas señales, en atención a las categorías a las que pertenecen. Así, por ejemplo, los operadores adquieren un paquete mínimo de canales relacionados con el segmento deportivo, cuestión que puede llegar a ser similar a la que sucede con las señales de entretenimiento o programación familiar.

Las respuestas concedidas por los operadores de televisión también evidencian, en gran proporción, que en el marco de las negociaciones les resulta posible definir el número de canales que desean adquirir a los titulares o distribuidores de las señales. De acuerdo con el Gráfico 23, el 61% de los operadores manifestó que, en el marco de la negociación, sí es posible definir con los proveedores el número de canales. Por su parte, el 39% de los operadores indicaron que no cuentan con la posibilidad de definir el número de señales. Las restricciones que se pueden presentar sobre este tópico podrían explicarse con base en la oferta empaquetada de canales, cuestión que limita la capacidad de los operadores de reducir el número de canales que desean adquirir. En otras palabras, la opción de elegir el número de señales se enfrenta a la condición particular de la oferta de canales empaquetadas, que no supone la facilidad de desintegrar su conformación, sino de variar sus elementos.

Gráfico 23. En el proceso de negociación para adquirir paquetes de canales de pago, ¿usted puede negociar con algún proveedor el número de canales que desea adquirir?

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 68 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2024-003

7.1.1. Limitaciones relacionadas con las condiciones contractuales

Como se ha anotado, en algunos casos pueden llegar a incluirse cláusulas que limiten varios factores entre los extremos contractuales. En todo caso, los operadores de televisión cerrada soportan, en gran medida, la carga del contenido negocial al constituirse en la parte dentro del contrato que afronta mayores limitaciones en su margen de actuación. A continuación, se presentan, de forma general, los aspectos identificados en aras de otorgar ilustración sobre el asunto.

a. Publicidad

En los contratos se han identificado, de forma generalizada, limitaciones respecto a la inclusión de publicidad por parte de los operadores. Si bien estas condiciones podrían salvaguardar los intereses comerciales de los derechos del distribuidor o licenciante o titular de los contenidos de los canales, también reduce la capacidad que sobre ese aspecto puedan tener los operadores de televisión por suscripción. En este contexto, el distribuidor mantiene la explotación de los derechos sobre cualquier contenido publicitario o promocional dentro de las señales.

De este modo, el distribuidor tiene la facultad exclusiva para gestionar la publicidad dentro de las señales licenciadas, sin que el licenciante pueda intervenir directamente en este asunto. Las decisiones contractuales, además, proscriben modificaciones o alteraciones del contenido y su publicidad de parte del operador, por lo que los derechos comerciales sobre los anuncios permanecen bajo el control del distribuidor.

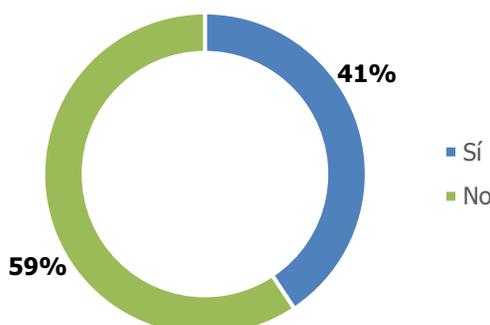
Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 69 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

Según lo expuesto, los operadores tienen una limitación frente a la inclusión de avisos publicitarios adicionales o promocionales dentro de las señales⁸⁶, pues solo pueden incluir los anuncios que sean proporcionados directamente por el licenciante, relacionados con el contenido de las señales y los programas entregados. Así, visto desde la perspectiva de los oferentes, estas restricciones pretenden evitar que los operadores se abstengan de incluir anuncios comerciales, promocionales o publicitarios, ni otro material en la programación que vaya en contra de los intereses y estándares de la programadora y salvaguardar la imagen de marca del licenciante.

b. - Ofertas de canales *à la carte*

En algunos casos, los acuerdos limitan la posibilidad de que los operadores de televisión por suscripción ofrezcan los canales bajo la figura *à la carte*. En el contexto de estos servicios, el término indicado hace referencia a la posibilidad de que los operadores ofrezcan canales de manera individual, sin necesidad de que los suscriptores adquieran un paquete de señales en concreto. Es decir, bajo el esquema *à la carte* los suscriptores pueden seleccionar solo los canales que desean ver y pagar el valor que corresponda por los mismos, lo que a fin de cuentas se entiende como un mecanismo para personalizar su suscripción de acuerdo con sus necesidades y preferencias de sus usuarios finales.

Gráfico 24. En el proceso de negociación para adquirir canales de pago, ¿usted puede adquirir con algún proveedor los canales de manera individual?



Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2023-004

Con base en lo anterior, las limitaciones que imponen las programadoras y distribuidoras de canales a los operadores de televisión por suscripción buscan evitar precisamente este esquema de distribución. Según los acuerdos establecidos entre las partes, las señales de televisión no podrán ser ofrecidas de

⁸⁶ El artículo 16.5.6.1 de la Resolución CRC 5050 de 2016 establece que los operadores de televisión comunitaria «podrán interrumpir o alterar el contenido de las señales incidentales o las codificadas para incluir en ellas comerciales desde territorio colombiano».

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 70 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

forma independiente a través de este sistema, ni mediante otros modelos como pague por ver (PPV) o medios similares. Este tipo de restricciones asegura que los operadores no puedan ofrecer canales individualmente, sino que estén obligados a incluirlos dentro de paquetes de señales, las cuales surgen de las ofertas comerciales que definen previamente las programadoras o distribuidores.

c. - Esquemas de sub-distribución y medios de transmisión de las señales

Los distribuidores y propietarios de los servicios imponen limitaciones a los operadores con el fin de mantener el control sobre la distribución y explotación de su contenido. En ese contexto, los acuerdos contienen prohibiciones frente a la sub-distribución de las señales por medio de terceros. De este modo, el operador sólo recibe autorización y licenciamiento para distribuir los canales a sus suscriptores o asociados, sin que resulte permitida la posibilidad de sublicenciar los contenidos a otros proveedores. Esta medida tendría como propósito proteger los términos de la distribución, en el sentido de asegurar que los derechos de los distribuidores y propietarios del contenido de los canales no se diluyan a través de negociaciones que se encuentran fuera de su resorte.

En igual sentido operan las limitaciones que presentan estos acuerdos frente a la distribución de las señales por medio de otros sistemas que no corresponden a los definidos en los contratos. En algunos casos, se limita la posibilidad de los operadores de distribuir, comercializar o transmitir el contenido por otros mecanismos distintos al servicio de suscripción a paquetes de televisión de pago. Las prohibiciones se extienden a la transmisión del contenido licenciado y autorizado mediante plataformas o servicios de video por demanda (VOD) e, incluso, a las activaciones que puedan llegar a hacer los operadores a través de IPTV.

7.2. Análisis de precios del mercado mayorista para la adquisición de canales de pago

A partir de la información recolectada a través de los requerimientos de información y las mesas de trabajo con el sector, la Comisión evidenció que los contratos suscritos entre agregadores de canales y operadores de televisión generalmente se estructuran mediante esquemas de remuneración y tarifas basados en precios de referencia o tarifas base. Estas tarifas base establecen un valor mínimo que el operador debe pagar a la programadora o distribuidora por el acceso de las señales lineales codificadas, previamente agregadas o de manera individual. A partir de esta tarifa base, se pueden añadir otros factores como la cantidad de suscriptores, la categoría de los canales, o cualquier otro elemento que se acuerde entre las partes. Los contratos también pueden incluir cláusulas que ajusten las tarifas de acuerdo con el volumen de suscriptores o el tipo de contenido ofrecido, permitiendo una flexibilidad económica que responde a las dinámicas del mercado y a la demanda de los operadores de televisión.

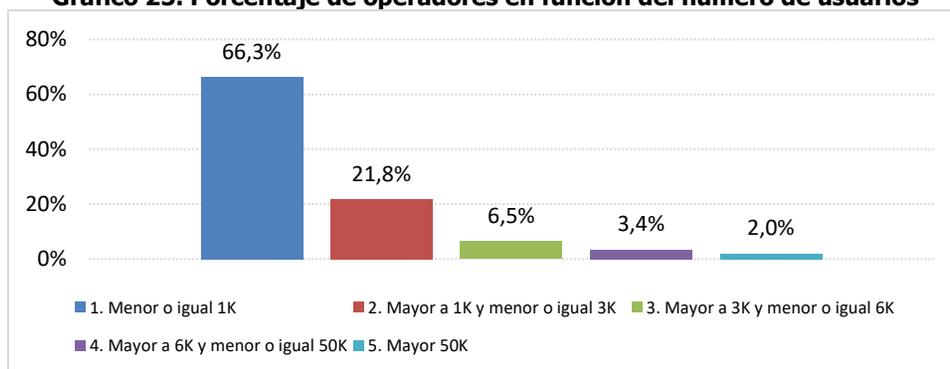
El número de suscriptores del operador es un factor determinante en la estructura tarifaria de estos contratos. Generalmente, las tarifas se fijan en rangos de suscriptores, es decir, a mayor número de suscriptores, mayor será el pago al proveedor de contenido. Para garantizar el cumplimiento de las tarifas acordadas, los contratos suelen incluir cláusulas que obligan al operador a informar periódicamente sobre el número de suscriptores. Esto permite a los agregadores de canales verificar el

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 71 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



número de suscriptores del operador y contrastarlo con el valor remunerado, por lo que una variación de este factor permite ajustar las tarifas si es necesario. En algunos casos, la tarifa por suscriptor puede ser susceptible de descuentos si el operador supera ciertos umbrales de suscriptores o si la demanda (*rating*) de un canal en particular es alta. Sin embargo, al realizar un análisis entre el número de usuarios que tienen los operadores de televisión se evidencia que el 66,3% de estos no supera el umbral de 1.000 usuarios (ver. Gráfico 25). Lo cual los deja en desventaja respecto al resto del mercado al momento de negociar el valor de sus tarifas en el mercado mayorista.

Gráfico 25. Porcentaje de operadores en función del número de usuarios



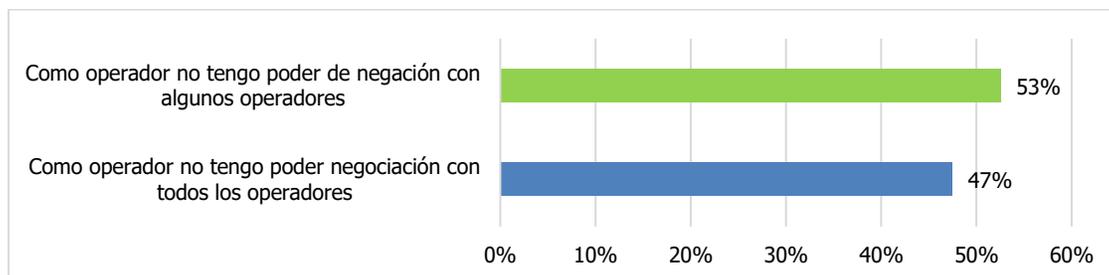
Nota: (1) Las categorías en la leyenda representan rangos de usuarios. (2) Los operadores que se encuentran en el rango de más de 50 mil usuarios son: CLARO, UNE, MOVISTAR, DIRECTV, HV Televisión y ETB.

Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2023-004

Otro aspecto relevante en el esquema de remuneración es la diferenciación de tarifas en función del tipo de contenido ofrecido. Los titulares de los contenidos o distribuidores fijan tarifas diferenciadas según la categoría o el segmento de los canales. Por ejemplo, los canales deportivos o *premium* suelen tener tarifas más altas debido a la mayor demanda de su contenido. Por el contrario, los canales de programación familiar, factual o de entretenimiento general suelen tener tarifas más bajas. Esta segmentación en función del tipo de contenido permite a los operadores ajustar su oferta de acuerdo con las preferencias de sus suscriptores.

Gráfico 26. Considera que en el proceso de negociación para adquirir canales de pago ¿tiene poder de negociación respecto de los costos del paquete de dichos canales?

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 72 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2023-004

Al consultar a los operadores de televisión sobre su capacidad de negociación en relación con las tarifas fijadas por los proveedores de contenido, todos coincidieron en señalar que no cuentan con un margen de negociación. Por un lado, explicaron que las tarifas establecidas en los contratos son el resultado de condiciones generales establecidas por los agregadores de canales, las cuales no suelen estar sujetas a modificaciones individuales. Por otro lado, señalaron que estos acuerdos tarifarios están condicionados por el volumen de suscriptores y la categoría de los canales, lo que reduce la capacidad para modificar los precios.

Esta discriminación de precios por volumen de suscriptores y la categoría de los canales en el mercado mayorista podría tener consecuencias en el mercado minorista, como diferencias en la inversión en contenido entre los operadores de televisión, traslado de costos a los consumidores o estrechamiento de márgenes y segmentación o desigualdad en el mercado.

A partir de los requerimientos de información se evidencia, que los operadores de televisión con más de 50 mil usuarios⁸⁷ consiguen tarifas más bajas (ver Gráfico 28), y disponen de mayores recursos para invertir en contenidos de calidad. Esto les permite tener una oferta minorista más atractiva y competitiva, lo que hace que lideren 85,6% de los mercados minorista multicanal (ver Gráfico 27).

⁸⁷ CLARO, UNE, MOVISTAR, DIRECTV, HV Televisión y ETB.

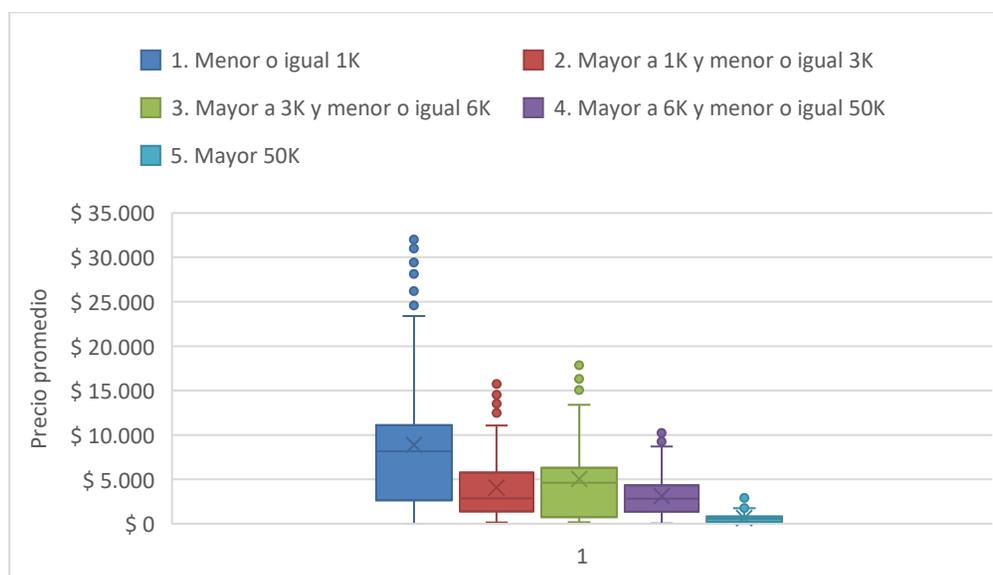
Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 73 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

Gráfico 27. Liderazgo y presencia de los principales operadores - mercados minoristas de televisión multicanal. 2024 – 3T



Fuente: Elaboración CRC con base en el Sistema Colombia TIC – Información reportada por los proveedores a través del Formato T.1.3 de la Resolución CRC 5050 de 2016.

Gráfico 28. Distribución de los precios promedio por canal por usuario en función del número de usuarios



Nota: Las categorías en la leyenda representan rangos de usuarios.

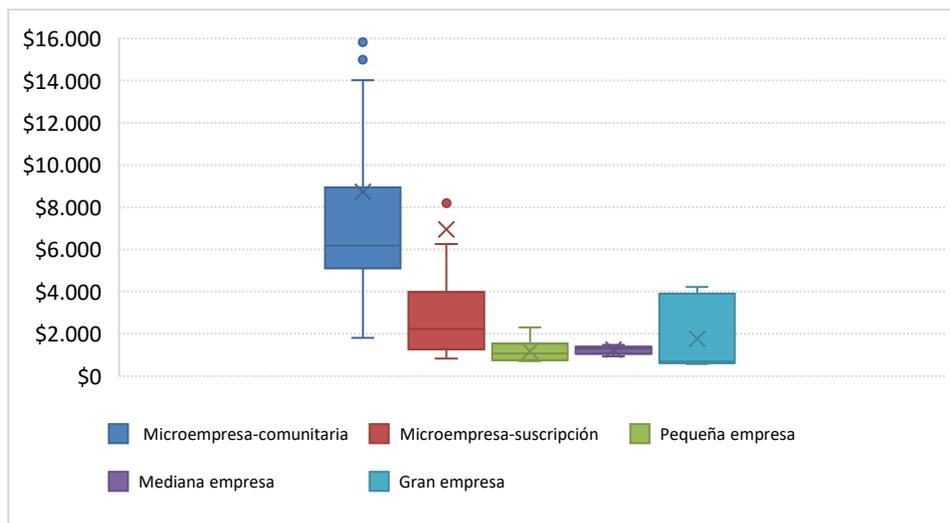
Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2023-004

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 74 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



En cambio, los operadores comunitarios o de menor escala que pagan tarifas significativamente más altas (ver Gráfico 28), tienen menos margen para invertir en la mejora de su contenido. Las tarifas más elevadas que enfrentan los operadores pequeños o comunitarios en el mercado mayorista suelen trasladarse a los precios finales para el consumidor. Esto puede resultar en tarifas más altas y, en algunos casos, en una menor competencia en el mercado minorista (ver Gráfico 30).

Gráfico 29. Distribución del ARPU por canal en función del tamaño de los operadores de televisión

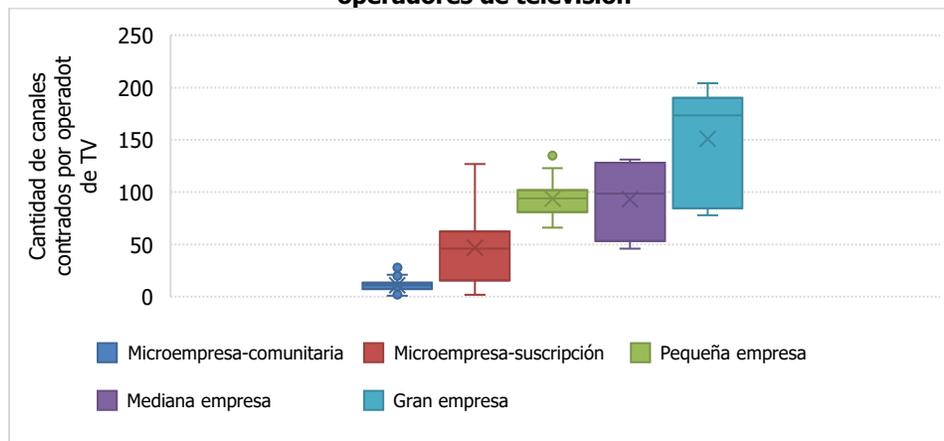


Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2023-004

La evidente discriminación de precios podría generar una brecha entre operadores de gran escala y los de menor tamaño. Esto se traduce en una oferta diferenciada: mientras que los grandes operadores pueden ofrecer servicios con mayor calidad y diversidad, en términos del número de canales dentro de sus paquetes (ver Gráfico 30). Los pequeños operadores se ven limitados en su capacidad de competir, lo que afecta la diversidad de la oferta minorista y, en última instancia, la elección del consumidor.

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 75 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

Gráfico 30. Distribución del número de canales contratados en función del tamaño de los operadores de televisión



Fuente: Elaboración CRC con base en el Requerimiento de información No. 2023-004

A pesar de que los operadores de televisión comunitaria acceden a contenidos mayoristas a tarifas más altas que los operadores de televisión por suscripción, cuentan con beneficios regulatorios y económicos que pueden compensar parcialmente este costo diferencial.

En primer lugar, en cuanto a la obligación de pagar contraprestaciones al MinTIC, los operadores de televisión por suscripción deben asumir un esquema de pagos más complejo, que incluye un valor fijo inicial por la concesión, un valor de compensación variable según la cantidad de habitantes del municipio⁸⁸ y un valor variable adicional⁸⁹. En contraste, los operadores de televisión comunitaria que se acogieron a la habilitación general solo deben pagar una contraprestación trimestral del 1,9% sobre sus ingresos brutos. Además, estos operadores están exentos del pago de la contraprestación periódica a favor del FUTIC durante cinco años desde la entrada en vigor del Decreto 1419 de 2020, lo que reduce significativamente sus costos operativos en el corto y mediano plazo.

En segundo lugar, respecto a la contribución anual a la CRC, los operadores de televisión por suscripción deben pagar un porcentaje sobre sus ingresos brutos que no puede exceder el 0,15%. En contraste, para la vigencia de 2025, la tarifa para operadores de televisión comunitaria fue de 0,1370% sobre los ingresos brutos de 2024, y aquellos que se acogieron a la habilitación general están exentos de esta contribución por cinco años, tal y como lo prevé el Parágrafo Transitorio del artículo 24 de la Ley 1341 de 2009, modificado por el artículo 20 de la Ley 1978 de 2019. Esta ventaja les otorga una mayor flexibilidad financiera y reduce su carga regulatoria en comparación con los operadores de televisión por suscripción.

⁸⁸ Que puede estar entre 0,5%-4,3% sobre ingresos y entre \$110-\$1.462 por usuario.

⁸⁹ Que puede estar entre 0,3-0,8% sobre ingresos y entre \$66-\$272 por usuario.

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 76 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión:28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

En síntesis, aunque los operadores de televisión comunitaria enfrentan costos mayoristas más elevados, las exenciones y condiciones favorables en sus obligaciones regulatorias podrían mejorar su sostenibilidad económica y compensar en parte las desventajas en la adquisición de canales de pago.

7.3. Conclusiones de la relación entre los problemas de los mercados mayoristas y minoristas

Como se mencionó en la introducción de este capítulo, a partir del análisis de los mercados minoristas de televisión multicanal se identificaron 110 municipios en los que existen situaciones donde se debe analizar la necesidad de implementar medidas regulatorias que incentiven la competencia y mitiguen las posibles fallas de mercado. En términos generales, estas situaciones describen una tendencia creciente hacia la concentración, evidenciada en un crecimiento del líder de mercado en cada municipio a costa de sus competidores; una contracción del mercado; o una situación en la que la prestación de los servicios se da en condición de monopolio, acompañada de aumentos tarifarios superiores a los observados en municipios con características similares.

Los análisis llevados a cabo a lo largo de este documento dan indicios de que dichos problemas podrían acentuarse dadas las situaciones encontradas en el mercado mayorista de adquisición de canales de pago. En particular, las asimetrías de información en el proceso de adquisición de paquetes de canales, así como la discriminación de precios, generan condiciones de desventaja a pequeños operadores de televisión (por suscripción y comunitarios) frente a las empresas con mayor capacidad financiera y mayor poder de negociación. Como resultado, los pequeños operadores enfrentan mayores dificultades para generar márgenes de rentabilidad que les permitan invertir y sostener su operación. Sin embargo, es importante señalar que estas condiciones, que afectan la interacción entre los mercados minoristas y el mayorista, se extienden a nivel nacional.

Asimismo, la reducción en el número de operadores de televisión comunitaria y de pequeños operadores de suscripción, que de acuerdo con el análisis de competencia del segmento minorista se viene presentando tanto en el conjunto de los 110 municipios identificados como problemáticos y de los 88 sujetos a monitoreo, sugiere que la interacción entre ambos mercados puede estar incidiendo en la competencia en el nivel minorista.

No obstante, los problemas detectados en los mercados minoristas no necesariamente derivan únicamente de las condiciones del segmento mayorista. Factores como el poder de mercado de los operadores líderes, su capacidad de negociación o la existencia de barreras adicionales también pueden estar influyendo en la dinámica competitiva. Por esta razón, no es posible atribuir exclusivamente los problemas del segmento minorista a las condiciones del mercado mayorista; en su lugar, se observa una coexistencia de factores que amplifican las distorsiones en el nivel minorista.

En consecuencia, dada la presencia simultánea de estas problemáticas en ambos segmentos, esta Comisión concluye que es necesario declarar a los 110 municipios identificados como sujetos de regulación *ex ante*. En ese sentido, de manera posterior a la culminación de este proyecto, se iniciará

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 77 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



un proyecto regulatorio en el que se evaluará, mediante la metodología AIN, la pertinencia de desregular, simplificar o implementar nuevas medidas regulatorias que impulsen la competencia, mitiguen las fallas detectadas y, en última instancia, aumenten el bienestar de los usuarios.

8. CONCLUSIONES

El análisis de competencia de los mercados minoristas de televisión multicanal permitió identificar 198 municipios en los que se presentan condiciones problemáticas, a partir de indicadores estructurales (como el HHI, la diferencia entre la participación del líder y el umbral de Stenbacka, y la consolidación del mercado). A partir de un análisis dinámico de accesos, en 110 de dichos municipios se revelaron tendencias como el crecimiento del líder a costa de sus competidores, la contracción del mercado y situaciones de monopolio con aumentos tarifarios por encima de los observados en municipios similares. Estas situaciones sugieren la necesidad de analizar la dinámica competitiva en el mercado mayorista de adquisición de canales de pago, y posteriormente determinar si estos municipios deben ser declarados como sujeto de regulación *ex ante*. En cuanto a los 88 municipios restantes se optará por un monitoreo continuo para confirmar la evolución de los problemas detectados.

A partir del análisis de competencia actual del mercado mayorista de adquisición de canales de pago se evidencia que, a pesar de la existencia de una concentración moderada en términos de ingresos, el sector muestra una tendencia hacia la desconcentración, lo que sugiere la presencia de mecanismos competitivos en evolución. Grandes conglomerados como *The Walt Disney Company* y *Warner Bros. Discovery* concentran participaciones significativas, pero la dinámica general apunta a una apertura gradual que podría favorecer la entrada de nuevos actores en el mediano plazo.

La discriminación de precios que se presenta en este mercado puede ser una respuesta natural a sus condiciones, como la heterogeneidad de los consumidores o la variabilidad en los costos de producción. En ese sentido, en muchos casos no constituye una distorsión del mercado, sino una estrategia empresarial legítima para adaptarse a sus características. En el caso específico del mercado de adquisición de canales de pago, se observa que los grandes operadores de televisión por suscripción, gracias a sus economías de escala, acceden a tarifas más bajas en comparación con los operadores comunitarios o las micro y pequeñas empresas de televisión por suscripción, que enfrentan costos significativamente más altos. Esta disparidad en los costos de adquisición puede afectar directamente la capacidad de inversión en contenido, lo que podría generar una brecha en la calidad y diversidad de la oferta en el mercado minorista de televisión multicanal.

Asimismo, la estructura de la oferta se caracteriza por la existencia de paquetes de canales que funcionan como sustitutos imperfectos, lo que impide una sustitución flexible en el corto plazo. La rigidez en la composición de estos paquetes, sumada a la limitación de ajustar la oferta ante variaciones en las condiciones del mercado, podría generar barreras que afectan la competitividad de los operadores, especialmente de aquellos de menor escala.

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 78 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

Las condiciones contractuales y las estrategias de gobernanza de las programadoras y sus subsidiarias juegan un papel crucial en la estabilidad del mercado. La integración vertical y la centralización de la distribución de contenidos aseguran la continuidad de los acuerdos, pero, al mismo tiempo, limitan la capacidad de negociación de los operadores más pequeños, quienes quedan en desventaja frente a los grandes grupos mediáticos.

En un contexto internacional, se han observado dinámicas similares en fusiones y adquisiciones que involucran mercados mayoristas de canales de pago, lo que refuerza la importancia de un marco regulatorio robusto. Las experiencias internacionales muestran que la intervención de las autoridades es esencial para mitigar riesgos de exclusión, abuso de poder de mercado y efectos adversos en la oferta minorista.

En conclusión, aunque el mercado mayorista de adquisición de canales de pago muestra elementos de competencia que han permitido una cierta desconcentración, la existencia de asimetrías en la negociación, la discriminación de precios y la rigidez contractual impactan negativamente en el mercado minorista de televisión multicanal. La coexistencia de estas condiciones, tanto en el segmento mayorista como en el minorista, justifica la inclusión de los 110 municipios identificados en un esquema de regulación *ex ante*. A partir de esta base, se evaluará la pertinencia de aplicar medidas regulatorias específicas —o la posibilidad de desregular o simplificar la normativa vigente— con el fin de impulsar la competencia, mitigar las fallas identificadas y mejorar el bienestar del consumidor final.

9. PROPUESTA REGULATORIA

De acuerdo con las conclusiones expuestas en los capítulos anteriores, se propone la siguiente modificación al Anexo 3.2 del Título III de la Resolución 5050 de 2016.

Modificar el Anexo 3.2. del Título de Anexos «ANEXOS TÍTULO III» al que hace referencia el artículo 3.1.2.5. de la Resolución CRC 5050 de 2016, el cual quedará así:

"ANEXO 3.2. LISTA DE MERCADOS RELEVANTES SUSCEPTIBLES DE REGULACIÓN EX ANTE.

- *Mercados minoristas definidos con alcance municipal*
Televisión multicanal en municipios con desempeño alto-moderado (1.8 del ANEXO 3.1.)
Televisión multicanal en municipios con desempeño incipiente, bajo y limitado. (1.9 del ANEXO 3.1.),
en cada uno de los municipios listados a continuación:

Número	Código municipio DIVIPOLA	Departamento	Municipio
1	05004	Antioquia	Abriaquí
2	05044	Antioquia	Anzá
3	05125	Antioquia	Caicedo
4	05147	Antioquia	Carepa
5	05150	Antioquia	Carolina
6	05197	Antioquia	Cocorná
7	05206	Antioquia	Concepción

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 79 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

8	05315	Antioquia	Guadalupe
9	05361	Antioquia	Ituango
10	05591	Antioquia	Puerto Triunfo
11	05628	Antioquia	Sabanalarga
12	05642	Antioquia	Salgar
13	05652	Antioquia	San Francisco
14	05658	Antioquia	San José de La Montaña
15	05819	Antioquia	Toledo
16	05847	Antioquia	Urrao
17	05854	Antioquia	Valdivia
18	08675	Atlántico	Santa Lucía
19	13006	Bolívar	Achí
20	13042	Bolívar	Arenal
21	13810	Bolívar	Tiquisio
22	15106	Boyacá	Briceño
23	15215	Boyacá	Corrales
24	15236	Boyacá	Chivor
25	15244	Boyacá	El Cocuy
26	15317	Boyacá	Guacamayas
27	15442	Boyacá	Maripí
28	15480	Boyacá	Muzo
29	15491	Boyacá	Nobsa
30	15518	Boyacá	Pajarito
31	15621	Boyacá	Rondón
32	15723	Boyacá	Sativasur
33	15810	Boyacá	Tipacoque
34	15820	Boyacá	Tópaga
35	15879	Boyacá	Viracachá
36	15897	Boyacá	Zetaquirá
37	17513	Caldas	Pácora
38	18756	Caquetá	Solano
39	19318	Cauca	Guapí
40	19585	Cauca	Puracé
41	19809	Cauca	Timbiquí
42	25281	Cundinamarca	Fosca
43	25339	Cundinamarca	Gutiérrez
44	25594	Cundinamarca	Quetame
45	25653	Cundinamarca	San Cayetano
46	25736	Cundinamarca	Sesquité
47	25745	Cundinamarca	Simijaca
48	27006	Chocó	Acandí
49	27075	Chocó	Bahía Solano
50	27135	Chocó	El Cantón del San Pablo
51	27372	Chocó	Juradó
52	27491	Chocó	Nóvita
53	27495	Chocó	Nuquí
54	27800	Chocó	Unguía
55	41676	Huila	Santa María
56	41885	Huila	Yaguará
57	44378	La Guajira	Hatonuevo
58	44855	La Guajira	Urumita

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 80 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025

59	50270	Meta	El Dorado
60	50370	Meta	Uribe
61	52079	Nariño	Barbacoas
62	52110	Nariño	Buesaco
63	52381	Nariño	La Florida
64	52390	Nariño	La Tola
65	52480	Nariño	Nariño
66	52540	Nariño	Policarpa
67	52585	Nariño	Pupiales
68	52612	Nariño	Ricaurte
69	52683	Nariño	Sandoná
70	52696	Nariño	Santa Bárbara
71	52788	Nariño	Tangua
72	52885	Nariño	Yacuanquer
73	54206	Norte de Santander	Convención
74	54344	Norte de Santander	Hacarí
75	54398	Norte de Santander	La Playa
76	54673	Norte de Santander	San Cayetano
77	54720	Norte de Santander	Sardinata
78	54871	Norte de Santander	Villa Caro
79	68147	Santander	Capitanejo
80	68209	Santander	Confines
81	68229	Santander	Curití
82	68235	Santander	El Carmen de Chucurí
83	68255	Santander	El Playón
84	68320	Santander	Guadalupe
85	68522	Santander	Palmar
86	68745	Santander	Simacota
87	68755	Santander	Socorro
88	68770	Santander	Suaita
89	68773	Santander	Sucre
90	73520	Tolima	Palocabildo
91	73622	Tolima	Roncesvalles
92	73870	Tolima	Villahermosa
93	73873	Tolima	Villarrica
94	81220	Arauca	Cravo Norte
95	81300	Arauca	Fortul
96	86573	Putumayo	Puerto Leguizamo
97	91001	Amazonas	Leticia
98	91263	Amazonas	El Encanto (CD)
99	91405	Amazonas	La Chorrera (CD)
100	91407	Amazonas	La Pedrera (CD)
101	91530	Amazonas	Puerto Alegría (CD)
102	91669	Amazonas	Puerto Santander (CD)
103	94343	Guainía	Barrancominas
104	94885	Guainía	La Guadalupe (CD)
105	95015	Guaviare	Calamar
106	95025	Guaviare	El Retorno
107	95200	Guaviare	Miraflores
108	97001	Vaupés	Mitú
109	97161	Vaupés	Carurú

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 81 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



110	97666	Vaupés	Taraira
-----	-------	--------	---------

10. PARTICIPACIÓN DEL SECTOR

Atendiendo al procedimiento establecido en el artículo 2.2.13.3.2 del Decreto 1078 de 2015, se publica el proyecto de resolución “Por la cual se modifica la lista de mercados relevantes susceptibles de regulación ex ante contenida en el Anexo 3.2 de la Resolución CRC 5050 de 2016”, junto con el presente documento soporte y con el documento «Análisis de los mercados de televisión - Fase II: Análisis de competencia de los mercados minoristas de televisión multicanal», los cuales son sometidos a consideración de los agentes interesados entre el 28 de marzo y el 23 de mayo de 2025. Los comentarios a la propuesta regulatoria serán recibidos a través del correo electrónico: mercados_television@crcom.gov.co.

11. BIBLIOGRAFÍA

AÏD, R.; CHEMLA, G.; PORCHET, A.; y TOUZI, N. Hedging and vertical integration in electricity markets. Management Science. Vol. 57, num. 8. 2011. [En línea] Disponible en: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/poms.13116?msockid=06453094d99f64f13e642401d813659d>> Citado en: CHO, Soohyun, LIANGFEI Qiu, y SUBHAJYOTI, Bandyopadhyay. Vertical Integration and Zero-Rating Interplay: An Economic Analysis of Ad-Supported and Ad-Free Digital Content. Journal of Management Information Systems. Vol. 37. 2020. [En línea] Disponible en: <<https://doi.org/10.1080/07421222.2020.1831769>>

COLOMBIA. CRC. Documento de Formulación Análisis de los mercados de Televisión – Fase I: Definición de nuevos mercados relevantes relacionados con el servicio de televisión. [En línea]. Octubre de 2022. Disponible en: <<https://www.crcom.gov.co/es/biblioteca-virtual/analisis-mercados-audiovisuales-en-un-entorno-convergente>>

COLOMBIA. CRC. Análisis de los mercados de Televisión. Fase I – Definición de nuevos mercados relevantes relacionados con el servicio de televisión. Documento de estudio [En línea]. Diciembre de 2023. p.p. 7-10. Disponible en: <https://www.crcom.gov.co/system/files/Proyectos%20Comentarios/2000-38-3-9/Propuestas/documento-estudio-mercados-tv-2000-38-3-9.pdf>

COLOMBIA. CRC. Análisis de los mercados de televisión - Fase II: Análisis de competencia. [En línea]. 2025. Disponible en: <https://www.crcom.gov.co/es/proyectos-regulatorios/2000-38-3-9-1>

Cullen. BSkyB/Sky Deutschland/Sky Italia merger 2014. Septiembre de 2024. [En línea] Disponible en: <https://www.cullen-international.com/client/site/documents/CLCLEP20160004>

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 82 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



Cullen. US Department of Justice gives conditional approval to Disney-Fox deal. Junio de 2018. [En línea] Disponible en: <https://www.cullen-international.com/client/site/documents/FLMERA20180002?version=this>

Cullen. Disney/Fox merger 2018. Mayo de 2019. [En línea] Disponible en: <<https://www.cullen-international.com/client/site/documents/CLCLEP20190012>>

Cullen. Dispute resolution powers of regulators in charge of audiovisual media services. Julio de 2024. [En línea] Disponible en: <<https://www.cullen-international.com/client/site/documents/CTMEEU20240026>>

Cullen. Liberty Global/Ziggo merger 2014, 2018. Febrero de 2021. [En línea] Disponible en: <<https://www.cullen-international.com/client/site/documents/CLCLNL20210001>>

Cullen. Liberty Global/Ziggo merger 2014, 2018. Febrero de 2021. [En línea] Disponible en: <<https://www.cullen-international.com/client/site/documents/CLCLNL20210001>>

Cullen. *US Department of Justice gives conditional approval to Disney-Fox deal*. Junio de 2018. [En línea] Disponible en: <https://www.cullen-international.com/client/site/documents/FLMERA20180002?version=this>

D'ANNUNZIO, Anna. Vertical integration in the TV market: Exclusive provision and program quality. *International Journal of Industrial Organization*, vol. 53, pp. 114-144. Julio de 2017. [En línea] Disponible en: <<https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2017.05.002>>

DCF.FM. Comcast Holding Corp: Canvas de modelo de negocio. Octubre de 2024. [En línea] Disponible en: https://dcfmodeling.com/products/ccz-business-model-canvas?_pos=9&_sid=fe04d5864&_ss=r

DCF.FM. The Walt Disney Company: Canvas de modelo de negocio. Octubre de 2024. [En línea] Disponible en: <dcfmodeling.com/es/products/dis-business-model-canvas?_pos=2&_sid=06b6c9fac&_ss=r>

DCF.FM. Warner Bros. Discovery, Inc: Modelo de negocio. Octubre de 2024. [En línea] Disponible en: <<https://dcfmodeling.com/es/products/wbd-business-model-canvas>>

DCF.FM. Paramount Global: Lienzo modelo de negocio. Octubre de 2024. [En línea] Disponible en: https://dcfmodeling.com/es/products/paraa-business-model-canvas?_pos=17&_sid=34b8ba884&_ss=r

DCF.FM. Fox Corporation: Lienzo modelo de negocio. Noviembre de 2024. [En línea] Disponible en: <https://dcfmodeling.com/es/products/fox-business-model-canvas?_pos=8&_sid=e8a4252a5&_ss=r>

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 83 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



DNDA. Fallo N° 123. Agosto de 2024. [En línea] Disponible en: <<https://www.derechodeautor.gov.co/sites/default/files/2025-01/RELATOR%C3%8DA%20del%20fallo%20123.pdf>>

DNDA. Fallo N° 129. Noviembre de 2024. [En línea] Disponible en: <https://www.derechodeautor.gov.co/sites/default/files/2025-01/RELATOR%C3%8DA%20del%20fallo%20129.pdf>

DÖPPER, H., SAPI, G., y WEY, C. A bargaining perspective on vertical integration. Canadian Journal of Economics. Vol. 57. Diciembre de 2023. [En línea] Disponible en: <<https://doi.org/10.1111/caje.12700>>

EIGHTCEPTION Inc. Scaling Up with Vertical Integration: When It Works and When It Doesn't for Small Businesses. Septiembre de 2024. [En línea] Disponible en: <<https://eightception.com/vertical-integration-forward-backward-and-examples/>>

EIGHTCEPTION Inc. Vertical Integration: How Disney Conquered the Entertainment World (and How You Can Too!) Agosto de 2024. [En línea] Disponible en: <<https://eightception.com/disney-vertical-integration-entertainment-strategy/>>

Forbes. Ranking: Cuáles son las empresas de medios más grandes del mundo en 2024 y por qué Disney es una de las más golpeadas. Junio de 2024. [En línea] Disponible en: <<https://www.forbesargentina.com/negocios/ranking-cuales-son-empresas-medios-mas-grandes-mundo-2024-disney-una-mas-golpeadas-n54473>>

FOX CORPORATION. 2024 Annual Report (for Shareholders). Septiembre de 2024. [En línea] Disponible en: <https://media.foxcorporation.com/wp-content/uploads/prod/2024/09/26132119/FOX-2024-Annual-Report_Bookmarked.pdf>

GSMA. La economía móvil en América Latina 2024. [En línea]. 2024. Disponible en: <https://www.gsma.com/solutions-and-impact/connectivity-for-good/mobile-economy/wp-content/uploads/2024/06/La-economia-movil-en-America-Latina-2024.pdf>

GUO, H.; BANDYOPADHYAY, S.; CHENG, H.K.; y YANG, Y. Net neutrality and vertical integration of content and broadband services. Journal of Management Information Systems. Vol. 27. 2010 [En línea] Disponible en: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1441488> Citado en: CHO, Soohyun, LIANGFEI Qiu, y SUBHAJYOTI, Bandyopadhyay. Vertical Integration and Zero-Rating Interplay: An Economic Analysis of Ad-Supported and Ad-Free Digital Content. Journal of Management Information Systems. Vol. 37. 2020. [En línea] Disponible en: <<https://doi.org/10.1080/07421222.2020.1831769>>

Hovenkamp, H. Competition for Innovation. Octubre, 2022. Disponible en: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2008953>

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 84 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión:28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



INFOBAE. **Ordenan bloquear los sitios 'Tarjeta Roja TV' y 'Roja Directa Online' en Colombia**. Agosto de 2024. [En línea] Disponible en: <<https://www.infobae.com/tecno/2024/08/28/ordenan-bloquear-los-sitios-tarjeta-roja-tv-y-roja-directa-online-en-colombia/>>

Ji, Sung Wook. Vertical Integration, Regional Concentration, and Availability in Cable Programming Networks. *Journal of Media Economics*, vol. 28, pp. 184–216. Octubre de 2015. [En línea] Disponible en: <<https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=6a00bd77-b53b-3a6e-9bbb-e1f39f1099f3>>

LA TIMES. News Corp. divides into two companies; 21st Century Fox is born. 28 de junio de 2013. [En línea] Disponible en: <<https://www.latimes.com/entertainment/envelope/cotown/la-et-ct-news-corp-21st-century-fox-20130628-story.html>>

MILENIO. De los contenidos más vistos de Netflix, 55% son sus propias producciones. 12 de diciembre de 2023. [En línea] Disponible en: <<https://www.milenio.com/negocios/netflix-ya-produce-55-de-contenido-propio-en-su-plataforma>>

SONG, J. M.; ZHAO, Y.; y XU, X. Incentives and gaming in collaborative projects under risk-sharing partnerships. *Manufacturing and Service Operations Management*. En: *Manufacturing & Service Operations Management*. Abril de 2020. [En línea] Disponible en: <<https://doi.org/10.1287/msom.2019.0840>> Citado en: CHO, Soohyun, LIANGFEI Qiu, y SUBHAJYOTI, Bandyopadhyay. Vertical Integration and Zero-Rating Interplay: An Economic Analysis of Ad-Supported and Ad-Free Digital Content. *Journal of Management Information Systems*. Vol. 37. 2020. [En línea] Disponible en: <<https://doi.org/10.1080/07421222.2020.1831769>>

Stazhkova, Kotcofana, & Protasov «Concentration Indices In Analysis Of Competitive Environment: Case Of Russian Banking Sector». 2017. ([En línea] Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/320499951_CONCENTRATION_INDICES_IN_ANALYSIS_OF_COMPETITIVE_ENVIRONMENT_CASE_OF_RUSSIAN_BANKING_SECTOR>

TUBI. Tubi Surpasses 97 Million Monthly Active Users and 10 Billion Streaming Hours in 2024 (comunicado de prensa). 6 de enero de 2025. [En línea] Disponible en: <https://corporate.tubitv.com/press/tubi-surpasses-97-million-monthly-active-users-and-10-billion-streaming-hours-in-2024/>

U.S. Securities and Exchange Commission. (SEC). HEMISPHERE MEDIA GROUP, INC. LIST OF SUBSIDIARIES. 2024. [En línea] Disponible en: <[SEChttps://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1567345/000110465922034535/hmtv-20211231xex21d1.htm](https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1567345/000110465922034535/hmtv-20211231xex21d1.htm)>

21st CENTURY FOX. The Walt Disney Company to Acquire Twenty-First Century Fox, Inc., After Spinoff of Certain Businesses, for \$52.4 Billion in Stock (comunicado de prensa). 14 de diciembre de 2017. [En línea] Disponible en: <https://web.archive.org/web/20171215000630/https://www.21cf.com/news/21st-century-fox/2017/walt-disney-company-acquire-twenty-first-century-fox-inc-after-spinoff>

Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 85 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión:28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025



Documento soporte - Análisis de los mercados de televisión Fase II – análisis de competencia: mercado mayorista de adquisición de canales de pago	Código: 2000-38-3-9-1	Página 86 de 86
	Revisado por: Diseño Regulatorio	Fecha de revisión: 28/03/2025
Código: GPR-F-04 Documento Soporte	Aprobado por: Coordinación de Diseño Regulatorio	Fecha de vigencia: 11/02/2025