

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN

**DISRUPCIÓN TELEVISIVA: EL CASO
NETFLIX**

EN LA MODALIDAD: MONOGRAFÍA

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN COMUNICACIÓN Y PERIODISMO

PRESENTA:

GIOVANNI ALBERTO LÓPEZ PULIDO

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. MARÍA DE JESÚS MENDIOLA ANDRADRE

Ciudad Nezahualcóyotl, Estado de México, 2021





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A la Universidad Nacional Autónoma de México por abrirme las puertas al conocimiento.

A la Facultad de Estudios Superiores Aragón, por poner a mi disposición todos los recursos para crecer personal y profesionalmente.

A mi madre, por apoyarme incondicionalmente en todo momento en este camino.

A mi padre, sé que estarías orgulloso de éste y todos mis logros.

A mi hermano William, por estar siempre a mi lado y recordarme de lo que soy capaz.

A mis maestros, por contagiarme la pasión de esta profesión, por todo el conocimiento transmitido, por los retos y experiencias.

A la doctora María de Jesús Mendiola Andrade, por compartir conmigo toda la experiencia de su larga trayectoria, por todo el apoyo en este proceso, por la amistad que se formó dentro y fuera del aula, por confiar y creer en mi, por impulsarme, sin su ayuda esto no hubiera sido posible.

A los maestros Adrián Fierro y Cristina Vargas, por enseñarme a ver la vida a través del arte.

A Pamela, Aramiz, Samantha, Ricardo, Jorge, Luis, Jesús por su amistad, por creer en mi, por estar conmigo en mis éxitos y mis fracasos.

A los trabajadores de la Hemeroteca Nacional de México por facilitar esta investigación.

A la vida, por poner todo en mi camino para lograr mis objetivos.

¡Gracias totales!

ÍND

INTRODUCCIÓN 9

CAPÍTULO 1

DE BLOCKBUSTER AL STREAMING 15

1.1 ANTECEDENTES. LA CAÍDA DE UN GIGANTE	18
1.2 EL ORIGEN	23
1.3 EL SALTO AL ÉXITO	26
1.4 INTERNET, EL MEJOR ALIADO	30
1.5 NETFLIX EN MÉXICO	33
1.6 LA PRIMERA IMPRESIÓN EN EL PAÍS	37

CAPÍTULO 2

DEL RATING A LAS SUSCRIPCIONES 41

2.1 LAS OTTS	43
2.2 DURA COMPETENCIA	46
2.2.1 NETFLIX VS BLIM	56
2.2.2 EL CASO DISNEY	64
2.3 DISRUPCIÓN TELEVISIVA	66
2.3.1 TELEVISIÓN ABIERTA	67
2.3.2 TELEVISION DE PAGA	73

ICE

CAPÍTULO 3

LA FÓRMULA DEL ÉXITO	83
3.1 LAS SUPERPRODUCCIONES	88
3.2 PRODUCCIONES LATINOAMERICANAS	92
3.2.1 LA SERIE NARCOS	92
3.2.2 CASO LA INGOVERNABLE	95
3.2.3 CONTROVERSIAS EL CHAPO	98
3.3 INCURSIÓN EN EL CINE	100
3.3.1 LA POLÉMICA EN EL GREMIO CINEMATOGRAFICO	102
3.4 POLÍTICAS DE LA EMPRESA	106

CAPÍTULO 4

NETFLIX Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA POPULAR	113
4.1 INFLUENCIA EN EL CINE Y LOS PREMIOS EMMY	115
4.2 INFLUENCIA EN LA TELENÓVELA Y EL CINE MEXICANO	120
4.3 CONSUMO Y REPERCUSIÓN EN MÉXICO	125
4.4 LA INFLUENCIA EN OTROS ÁMBITOS	130
4.4.1 OPORTUNIDADES EN MÉXICO	130
4.4.2 EL PRIMER ANIME DE NETFLIX	132
4.4.3 LOS ANIMADORES Y EL STREAMING	133
4.4.4 NETFLIX CONTRA LA PIRATERÍA	134
4.4.5 NETFLIX Y LA POLÉMICA ADOLESCENTE	135
CONCLUSIONES	138
FUENTES DE CONSULTA	142

INTRODUCCIÓN

Desde su aparición en México en 1946 hasta la actualidad, la televisión ha formado parte importante en la vida de los mexicanos. Sea para informar o entretener, este medio ha predominado en los hogares de nuestro país, trayendo consigo una amplia gama de producciones: programas televisivos, películas, documentales, series de televisión, nacionales e internacionales.

Con el paso de los años la televisión ha ido evolucionando de acuerdo con los estándares del mercado televisivo, en donde se inició con la transmisión de televisión abierta desde 1946 hasta 1950, cuando se inauguró el primer canal comercial y en donde se transmitió la lectura del IV Informe de Gobierno del Presidente de México, Miguel Alemán Valdés.

Posteriormente, en 1969, Cablevisión obtuvo formalmente el permiso para operar la red de televisión de paga en nuestro país, lo que inició el mercado de televisión restringida en México. Con el tiempo, la oferta de este tipo de televisión aumentó y compitió durante más de cuatro décadas con la televisión abierta.

Sin embargo, lo que durante este tiempo había continuado su rumbo sin cambios sustanciales en lo que a producciones televisivas se refiere, se ha visto afectado por la aparición de plataformas impulsadas por lo que conocemos en la actualidad por Internet.

En 1997, en Estados Unidos de Norteamérica, un joven empresario tuvo una idea que cambiaría la historia de la televisión, revolucionaría la forma en cómo es consumida, y pondría a todo un modelo de negocios a tem-

blar ante la llegada de un tipo de televisión diferente, moderna e innovadora.

Esta idea se materializó en una plataforma de video bajo demanda por Internet llamada Netflix, cuyo éxito marca un parteaguas en el ámbito televisivo de la actualidad que rompió con el *status quo* en un mercado que durante mucho tiempo se mantuvo inmóvil.

Pero antes de que Netflix logrará esto, la televisión ya había sufrido los estragos que el avance tecnológico provocaba, pues YouTube fue pionero en poner a disposición de la audiencia diversidad de contenidos, lo cual servía como una alternativa a lo que la televisión abierta y de paga ofrecía. Esta plataforma, entonces, fungió como puente de transición entre la televisión y las nuevas modalidades de reproducción por Internet.

Ante esto, el presente trabajo surge por el interés de documentar la historia de la plataforma audiovisual conocida como Netflix, la cual no se ha realizado como tal hasta hoy. La importancia del mismo radica en que, en un futuro, servirá como el preludio del declive de la televisión en México, o cómo es que ésta se vio obligada a modificar el tipo de producto televisivo ofrecido durante más de medio siglo a la audiencia mexicana.

En este sentido, el objetivo es realizar un compendio de información relacionado con Netflix de manera cronológica para documentar desde el surgimiento del mismo, hasta sus repercusiones en la televisión nacional e internacional, y la influencia de esta plataforma en la cultura televisiva.

La hipótesis de esta investigación es que con el cre-

ciente éxito de Netflix, el formato televisivo actual está obligado a modificar su formato y adaptarse a la nueva era o, de lo contrario, terminará por ser obsoleto.

Esta investigación está guiada por los siguientes objetivos:

General

- Documentar la historia de la plataforma de transmisión de contenido audiovisual vía Internet conocida como Netflix.

Particulares

- Conocer las consecuencias directas e indirectas que ha provocado esta plataforma en la televisión mexicana.
- Documentar el impacto cultural en las producciones televisivas mexicanas contemporáneas.
- Proyectar el futuro de la oferta y la demanda del producto televisivo.

El presente trabajo constituye un estudio monográfico de la plataforma de retransmisión de video vía Internet conocido como Netflix, su origen y la influencia en la televisión nacional e internacional. Para realizarlo se siguieron los siguientes pasos: búsqueda, recopilación, revisión, selección de notas periodísticas en diarios y revistas publicados en México a partir de 2011 hasta 2017, periodo que comprende el nacimiento de la plataforma, el auge y la presencia en la actualidad.

La manera en que se realizó esta investigación sobre la plataforma inició con la búsqueda de la palabra Netflix en los diarios *El Universal* y *Reforma*, principalmente, después en otros diarios como *El economista*, posteriormente se realizó una búsqueda en artículos de revista como *Proceso* y *Forbes México*.

Esta incursión se realizó, en una parte, en la base de datos de la Hemeroteca Nacional de México, y otra parte, en el Archivo General de la Nación, en donde se consultaron los medios impresos mencionados anteriormente.

Asimismo, se investigó en medios digitales oficiales puesto que algunos de estos medios impresos publican contenido adicional o con mayor extensión en su versión digital. También se consultó en medios internacionales en español en su versión digital para complementar la información obtenida de los medios impresos.

El total de fuentes consultadas fueron 335; de éstas, 315 son notas periodísticas y artículos de revista; las 22 restantes son fuentes cibergráficas. Todas ellas se clasificaron por el medio proveniente y, a su vez, éstas se clasificaron por año y mes de publicación, y tipo de publicación. Con base en lo obtenido se jerarquizó la información.

Posteriormente se ordenó la información obtenida cronológicamente conforme se fueron desarrollando los hechos. Este trabajo se centró en fuentes hemerográficas casi en su totalidad debido a la escasa o nula información en fuentes bibliográficas como consecuencia de ser un tema naciente.

La presente investigación se estructura en cuatro capítulos, los cuales se desarrollaron de la siguiente manera:

El primer capítulo: De Blockbuster al streaming, da cuenta del antecedente de la plataforma y el contexto social en el que surge Netflix. Se documenta su origen, cómo consiguió el éxito en su país de origen, la forma en que Internet contribuyó al mismo, así como su llegada a México y las impresiones que tuvo en primera instancia.

En el segundo capítulo: Del *rating* a las suscripciones, se documenta el surgimiento de la televisión bajo demanda como consecuencia del nacimiento de Netflix. El nacimiento de un mercado televisivo, el surgimiento de nuevas plataformas que competirían contra Netflix, y las repercusiones que esto provocó en la televisión abierta y de paga.

Posteriormente, en el capítulo tres: La fórmula del éxito, se exponen los principales puntos que llevaron a la plataforma a posicionarse a nivel mundial. Los tipos de producciones que ésta realizó, casos particulares que sucedieron en América Latina; se aborda la incursión en el cine y la polémica que esto provocó; y las políticas internas que caracterizan a dicha plataforma.

En el cuarto capítulo: Netflix y su influencia en la cultura popular, profundiza en las repercusiones que la plataforma provocó en el cine y la televisión; se documenta la influencia de ésta en la telenovela y el cine mexicano, tanto en su producción como en su exposición; también se expone como es que Netflix influyó en el consumo del público mexicano y las repercusiones que provocó en el ámbito televisivo; y, por último, otras vertientes en las

que la plataforma cambio el paradigma televisivo.

Para cada capítulo se utilizó una imagen distinta para ilustrar el contenido, estas fueron tomadas de la red sin fines de lucro.

Finalmente, en las conclusiones se menciona cuales objetivos fueron alcanzados, lo que se encontró con la investigación, si coincide con dichos objetivos y si la hipótesis es verdadera o falsa; además, se explica las posibles consecuencias a futuro con respecto a la televisión.

A photograph of a Blockbuster Video store at night. The store's facade is dark, but the signage is brightly lit. A large blue sign with yellow lettering reads "BLOCKBUSTER VIDEO" in a stylized font. Below it, a larger blue sign with yellow lettering reads "BLOCKBUSTER". The store has large glass windows and doors, and the interior is visible through the glass. The overall scene is illuminated by the store's lights, creating a high-contrast image against the dark background.

**BLOCKBUSTER
VIDEO**

BLOCKBUSTER

CAPÍTULO 1

DE BLOCKBUSTER AL STREAMING

Antes de iniciar con el desarrollo de este trabajo es necesario conocer que Netflix es un servicio de *streaming*¹ que les permite a sus suscriptores ver una gran variedad de series, películas y documentales galardonados nacionales y extranjeros, así como producciones cien por ciento originales. Este contenido se puede disfrutar de manera ilimitada sin tener que ver una sola publicidad.

La membresía cuenta con cuatro planes: el plan Básico, en el que se puede reproducir el contenido en una pantalla a la vez con definición estándar con un costo de 109 pesos mexicanos mensuales; el plan Estándar, en el que se puede reproducir hasta dos pantallas a la vez en alta definición con un costo de 149 pesos mexicanos mensuales; el Premium, en donde se puede reproducir hasta en cuatro pantallas simultáneamente en alta o ultra alta definición con un costo de 199 pesos mexicanos mensuales; y el Plan DVD, al cual únicamente los clientes de los Estados Unidos pueden acceder y consiste en agregar DVD's a su plan de streaming actual.

La membresía de cualquiera de los tres primeros planes se puede cancelar en el momento que se decida, se puede reproducir en televisiones y teléfonos inteligentes, computadoras portátiles, tablets y dispositivos móviles siempre y cuando estén conectados a Internet, y el contenido de Netflix es ilimitado.

Para poder ingresar es necesario crear una cuenta introduciendo un correo electrónico y generar una contra-

1 La retransmisión ,en inglés streaming, es la distribución digital de contenido multimedia a través de una red de computadoras, de manera que el usuario utiliza el producto a la vez que se descarga. Se refiere a una corriente continua que fluye sin interrupción, y habitualmente a la difusión de audio y/o vídeo.

seña. Además, se requiere un método de pago, el cual puede ser: tarjeta de crédito, tarjeta de débito o código de regalo, este último se puede adquirir en tienda de conveniencia por medio de un plástico.

Al realizar el proceso de suscripción, Netflix otorga un mes de prueba gratis a sus recientes suscriptores. A partir del segundo mes se realiza el cargo según el método de pago que se haya elegido.

Por lo tanto, en este primer capítulo se encuentran documentados los antecedentes que llevaron a la creación de lo que hoy se conoce como Netflix hasta la llegada a América Latina y su aceptación en México .

Por principio se expone brevemente la historia de la empresa estadounidense de alquiler de videos conocida como Blockbuster, desde su invención, crisis y desaparición en México, esto debido a que forma parte fundamental en la creación del objeto de estudio: Netflix.

Por otro lado, se expone el origen de la plataforma vía streaming, sobre sus creadores, cómo se fue transformando hasta consolidarse como una empresa líder en el rango de la distribución audiovisual por Internet y cómo es que alcanzó el éxito hasta lograr expandirse internacionalmente.

Además, se aborda la llegada de este servicio a México y gran parte de Latinoamérica, la recepción que ésta tuvo en el público y la reacción inmediata que generó dentro del negocio televisivo.

1.1 ANTECEDENTES. LA CAÍDA DE UN GIGANTE

Es el año de 1982, en México es decretada la nacionalización de la banca en el último informe de gobierno del presidente José López Portillo y a finales de este mismo año asume la presidencia Miguel de la Madrid. En los Estados Unidos de Norte América se realizan las Elecciones Legislativas. Los físicos de la Universidad de Stanford afirman haber conseguido detectar un monopolio magnético. En California, el grupo *Metallica* realiza su primer concierto en la historia.

Bajo este contexto encontramos a David y Sandy Cook, quienes comenzaron la compañía conocida como Blockbuster Inc., justo cuando el vídeo comenzó a avanzar en los hogares estadounidenses. Era conocida originalmente como “Cook Data Services”. David, un ex ingeniero de software, en esa época tenía ideas revolucionarias sobre cómo hacer que un negocio de alquiler sea más rentable y eficiente. Para 1985, se abrió la primera tienda Blockbuster Video en Dallas, Texas, para servir como un competidor de las tiendas de vídeo locales que había en muchos puntos del país.²

La tienda Blockbuster tenía una selección más grande, 8.000 cintas, que el resto de estas tiendas de vídeo de propiedad familiar. También tenía un inventario informatizado y las cintas estaban simplemente organizadas en los estantes, lo que hacía el proceso de selección mucho más rápido. Otras tiendas de vídeo requerían que

2 Kate Evelyn, “La historia de Blockbuster Inc.”, en eHow en Español, http://www.ehowenespanol.com/historia-blockbuster-inc-sobre_109045/, 10 de septiembre de 2017.

los clientes firmaran primero el contrato de forma individual y luego el empleado tenía que ir a buscar la cinta.

El modelo de Blockbuster también permitió que los clientes pudieran tener las películas durante tres noches en lugar de una e hizo que las tiendas fueran aptas para toda la familia, ya que negaron las películas para adultos y mantenían abierto hasta la medianoche todos los días de la semana, incluso los domingos.

El modelo de los Cook tuvo tanto éxito que tenían más de tres tiendas abiertas en 1986. Fue entonces cuando decidieron cambiar el nombre de su empresa a Blockbuster Entertainment Corporation. Los Cook dejaron la compañía en 1987, poniendo al inversor Wayne Huizenga al mando. Él estaba a favor de la expansión agresiva, lo que llevó a abrir 15 tiendas corporativas y 20 franquicias para junio de 1987 y 133 tiendas a finales de ese año. La compañía abrió seis oficinas regionales en su esfuerzo por operar de costa a costa.

Un movimiento de Blockbuster que condujo a un contragolpe fue la práctica de compra de las cadenas locales de vídeo. Estas cadenas incluyeron Major Video, Inc., de Oklahoma Entertainment, Inc.; Vector Videos Inc., y varios otros. A comienzos de 1990, los expertos de la industria comenzaron a preguntarse si la cadena no había empezado a saturar el mercado. En respuesta, se dirigió a las operaciones en el extranjero, abriendo en el Reino Unido.

A finales de 1990 y principios del 2000, Blockbuster comenzó a conseguir algo de competencia real en el creciente mercado de alquiler en línea cuando los DVD comenzaron a reemplazar a las cintas. Su principal ri-

val era Netflix, que se había fundado en 1997. Los DVD eran caros de transportar y no son tan frágiles como las cintas, además de que eran mucho menos costosos de comprar que de alquilar. Menos personas se dirigieron a las tiendas, ya que podían alquilar películas en el hogar a través de Internet. Aunque la compañía se metió en la bolsa en 1999, se comenzaron a reportar pérdidas significativas.³

En octubre de 2004, el panorama para la compañía se tornaba negro, pues Viacom, el monstruo del entretenimiento decide venderla a raíz del debilitamiento de la renta de videos que se debía, principalmente a la baja demanda de películas y la creciente compañía rival Netflix.⁴

Por otro lado, en México, Blockbuster inauguraba a mediados de este año su establecimiento número 300 y posteriormente, Diego Cosío, director general de la empresa, anunció que daría un cambio de enfoque hacia la venta de productos de consumo, juguetes y reproductoras de video en vista del descenso en la renta de películas.⁵

Para marzo de 2010, Blockbuster Inc. anuncia la posibilidad de quiebra, pues la firma seguía en la búsqueda de opciones para mejorar su balance. Para esto presentó un documento ante la comisión de Valores de Estados Unidos y así realizar un pedido de protección por bancarrota.⁶

3 Kate Evelyn, "La historia de Blockbuster Inc.", en eHow en Español, http://www.ehowenespanol.com/historia-blockbuster-inc-sobre_109045/, 10 de septiembre de 2017.

4 Zacarías Ramírez Tamayo, "Se oscurece el panorama para Blockbuster", en diario El Universal, 28 de octubre de 2004, p. B2, finanzas.

5 *ídem*.

6 Agencia Reuters, "Blockbuster dice que quiebra es una opción", en diario

Ya para septiembre de ese mismo año, la cadena de renta de videos que predominaba en el mundo tenía un adeudo de 900 millones de dólares y presentaba problemas para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, en el que los consumidores preferían sus computadores para descargar por internet en vez de rentarlas.⁷

En gran medida esta situación comenzó a cavar la tumba de la mayor compañía de renta de video renta cuyo posicionamiento mundial ascendía a 5 mil 800 establecimientos⁸, considerado un dinosaurio tras la desaparición desde hacia ya algunos años de pequeños establecimientos que se dedicaban al mismo giro.

Al verse en peligro, Blockbuster Inc. buscó la manera de transformarse e introdujo un servicio de renta de películas por internet, pero la popularidad de la misma estaba por debajo de la de Netflix o Redbox, una empresa dedicada a la renta de películas a costo de un dólar a través de máquinas automatizadas.

Ante esto, el equipo gerencial de la subsidiaria de la compañía en México emitió un boletín donde aseguraba que la operación de Blockbuster México no dependía financiera, logística, contenido ni operativamente de Blockbuster Inc., sin embargo, la compañía estadounidense consolidaría los números de la subsidiaria mexicana en los resultados finales y detallaba dentro del mismo boletín que la franquicia mexicana atravesaba por un buen momento financiero, un crecimiento de

El Universal, 17 de marzo de 2010, p. B8, cartera.

7 "Blockbuster se alista para quiebra" (Notimex), en diario *El universal*, 23 de septiembre de 2010, p. B3, cartera.

8 *ídem*.

doble dígito en ganancias de 2009.⁹

La jugada que Blockbuster México había realizado fue operar tiendas bajo la marca Game Rush, donde se ofrecían software y consolas de videojuegos en la que, en 2009, México había sido de los mayores mercados para la corporación en este negocio que no tuvo retroceso en ventas.¹⁰

A pesar de que 2009 habría sido uno de los mejores años para esta compañía en México, no duró por mucho tiempo. En 2014 Blockbuster México fue comprado por Ricardo Salinas Pliego por medio de Grupo Elektra, lo que implicó la toma de 327 tiendas, y otorgó a Elektra el derecho de uso de la marca durante dos años.¹¹

La primer modificación a partir de esta compra fue el cambio de imagen y nombre, pues pasó de ser Blockbuster a The B-Store, Este nuevo formato se enfocó en la venta de artículos de tecnología y electrónica como tabletas y videojuegos, artículos accesorios y con un pequeño componente de renta de películas.¹²

Pero esto tampoco fue suficiente para rescatar un esquema de mercado que estaba por desaparecer debido a que los directivos, en este caso Salinas Pliego, se

9 Zacarías Ramírez Tamayo, "Blockbuster acuerda plan de Salvamento", en diario El Universal, 24 de septiembre de 2010, p. B1, cartera.

10 *idem*.

11 Ilse Santa Rita, "Blockbuster desaparece en México, lo sustituye The B-Store", en Expansión, <https://expansion.mx/negocios/2015/09/18/blockbuster-desaparece-en-mexico-conoce-su-nueva-imagen>, 20 de septiembre de 2018.

12 Ilse Santa Rita, "Blockbuster desaparece en México, lo sustituye The B-Store", en Expansión, <https://expansion.mx/negocios/2015/09/18/blockbuster-desaparece-en-mexico-conoce-su-nueva-imagen>, 20 de septiembre de 2018.

negaban a adaptarse a las nuevas vías de distribución de contenido, tal como lo hacía Netflix. Así fue como en 2016 Grupo Salinas anuncia el cierre definitivo del nuevo concepto de renta de películas y videojuegos The B-Store en México al no presentar ganancias en el segundo trimestre del mismo año.¹³

Blockbuster, que durante mucho tiempo lideró la renta de películas a nivel internacional, establecería los cimientos de lo que marcaría un parte aguas en la era de los VHS, DVD y lo digital. Sin duda esta empresa influyó en lo que Netflix se convertiría. Su mayor error fue la imposibilidad de adaptarse a esta nueva era, la era de la tecnología, de lo digital, una era internauta que demandaba una reestructuración de formato físico a lo que se ponía en boga: el *streaming*.

1.2 EL ORIGEN

Algunas empresas que hoy tienen éxito empezaron por premisas ordinarias que tienen más que ver con lo cotidiano que con una visión empresarial masiva o un fundamento financiero con miras a un negocio redituable. Tal es el caso de Netflix, cuya fundación surge de una situación que acontecía con regularidad a finales del siglo XX.

En el año de 1997, Reed Hastings, quien había fundado Pure Software, una de las 50 mayores empresas de software en el mundo¹⁴, se dio cuenta que por no devolver a tiempo el DVD de *Apolo 13*, que había rentado

13 Miguel Ángel Pallares, "La parca se lleva a la marca The B-Store", en diario El Universal, 1 de noviembre de 2016, p. B1, cartera.

14 Martha Patricia García, "Netflix, otra forma de ver tv en México", en diario El Universal, 13 de septiembre de 2011, p. E7, espectáculos.

días atrás en la tienda de videos Blockbuster, debía 40 dólares.

Aquella cifra le pareció excesiva y rehusó pagar tal cantidad de dinero. Fue entonces cuando Hastings decidió vender Pure Software a Rational Software¹⁵ y fundar una compañía que no les cobrara multas a sus usuarios por demorarse en la devolución de sus películas, sino una tarifa mensual por un número ilimitado de alquileres.¹⁶

Hastings y su amigo Marc Randolph fundaron una empresa llamada Kibble, la cual tomaría el nombre de Netflix unos años después. La elección del nombre de la compañía fue un proceso interminable en el que se valoraron nombres como Directpix.com, Replay.com o Luna.com que fue una de las opciones que se tomaron en cuenta por ser el nombre del perro de Randolph.

Mientras se decidía el nombre final de este proyecto, Hastings y Randolph decidieron poner el nombre de kibble.com.¹⁷ El 29 de agosto de 1997, la compañía se estableció en el estado de Delaware, Estados Unidos.¹⁸ La primicia de la compañía era simple; no salga a rentar

15 *ídem*.

16 Marcelo Berenstein, "Así nació Netflix. Así comenzó el fin de Blockbuster", en Emprendedores News, <http://emprendedoresnews.com/emprendedores/asi-nacio-netflix-asi-comenzo-el-fin-de-blockbuster.html>, 17 de septiembre de 2017.

17 Administrador, "La historia de Netflix y el futuro de la televisión", en El Rincón de Marketing, <http://www.elrincondemarketing.es/la-historia-de-netflix-y-el-futuro-de-la-television/>, 5 de octubre de 2017.

18 iProfesional, "La historia de Netflix: cómo su fundador armó un imperio tras perder una película de un videoclub", en iProfesional, http://www.iprofesional.com/notas/255254-internet-software-netflix-tecnologia-video-alquiler-peliculas-historia-series-nacimiento-La-historia-de-Netflix-como-su-fundador-armo-un-imperio-tras-perder-una-pelicula-de-un-videoclub?page_y=1745, 2 de octubre de 2017.

una película, nosotros se la mandamos hasta la puerta de su casa.¹⁹

La forma de Kibble era sencilla: los usuarios pedían por correspondencia el DVD de alguna película y a los pocos días lo recibían en casa; dependiendo de la cuota, las personas podían quedarse con los discos hasta por un mes, algo que resultaba innovador para la época. Esto fue una táctica de marketing que puso a competir al mayor rival que Hastings y Randolph tenían: Blockbuster.

En 1998, Kibble se transformó en Netflix y Hastings lanzó la página netflix.com, desde la cual los usuarios podían alquilar películas en DVD, que llegaban a los pocos días a sus casas, se trató de la primer incursión de la empresa en el terreno digital. Netflix entró en el negocio de las suscripciones en 1999, los usuarios podían mantener durante meses los DVD que quisieran en sus casas, por la cantidad de 16 dólares. Esos dos acontecimientos sentaron las bases de lo que es la compañía en la actualidad.

Netflix no alcanzó un éxito inmediato, al principio los clientes pagaban por cada DVD que alquilaban como el conocido videoclub Blockbuster, empresa líder que operaba con miles de videoclubes en todo el mundo. Reed, comenzó a ofrecer suscripciones que permitían alquileres inmediatos y aun así los clientes se llegaban a quejar de que pasaba mucho tiempo entre el momento de elegir una película *online* y el tiempo en poder disfrutarla.²⁰

19 Indigo staff, "Netflix cumple 20 años; Así ha sido la evolución de la empresa", en Reporte Indigo, <http://www.reporteindigo.com/indigonomics/netflix-cumple-20-anos-evolucion-historia-empresa/>, 7 de octubre de 2017.

20 Administrador, "La historia de Netflix y el futuro de la televisión", en El

El crecimiento de Netflix apenas comenzaba pues aun competía contra Blockbuster, quien le ganaba en suscriptores, además de ser más confiable para los usuarios pues contaba con sucursales físicas, lo que daba credibilidad a su servicio pues hasta ese momento Internet se encontraba en desarrollo y no resultaba del todo confiable.

1.3 EL SALTO AL ÉXITO

Para 1999, Netflix se posicionaba como la mayor competencia de la cadena de video renta más famosa y fructífera en Estados Unidos. Sin embargo, Blockbuster predominaba en el mercado y Hastings buscó la manera de aliarse con su competencia y buscar el crecimiento.

En el año 2000, Hastings y Randolph buscaron a John Antioco, director general de Blockbuster para proponerle un nuevo modelo de negocio de alquiler de videos no presencial apoyado con el nombre de Blockbuster y sus tiendas. Pero Netflix era una empresa relativamente pequeña de alquiler de videos, tenía apenas tres años en el mercado y, debido al éxito de Blockbuster, no necesitaba modificar el modelo que esta empresa llevaba durante quince años.²¹

Por si esto fuera poco, el modelo de negocio la empresa de video renta consistía en cobrar por el alquiler de películas y un gran porcentaje de sus ganancias provenía de penalidades cobradas por retrasos en la devolución de videos, mientras que Netflix presentaba

Rincón de Marketing, <http://www.elrincondemarketing.es/la-historia-de-netflix-y-el-futuro-de-la-television/>, 5 de octubre de 2017.

21 Alessandra Corrochano, "Cuando Blockbuster se rio de Netflix", en El Comercio, <https://elcomercio.pe/economia/opinion/blockbuster-rio-netflix-opinion-396146>, 12 de septiembre de 2018.

un modelo que eliminaba sus dos fuentes de ingreso: el pago por película y la penalidad.²²

A pesar de esto, Antiocho aceptó ante Hastings y Randolph que no era una mala idea, pero decidió rechazar la oferta, primero por considerar el proyecto como algo chico y, segundo, por el alto costo que les significaría, ya que los creadores de Netflix pidieron 50 millones de dólares por la idea.²³

En este mismo año, Netflix presentó otra táctica de mercadotecnia que incluía en su plataforma digital un sistema personalizado de recomendación de películas, que utiliza las puntuaciones de sus suscriptores para predecir las elecciones de todos los usuarios de la plataforma en la portada principal de dicho portal.

Netflix es una de las punto-com más exitosas de la historia aunque sus inicios no fueron nada fáciles pues durante sus primeros años incurrieron en pérdidas. Para 2002, Netflix entró a la bolsa de valores y sus acciones comenzaron a crecer, pero fue en el año 2003 cuando registró su primera ganancia con 6,5 millones de dólares y 272 millones de dólares de facturación.²⁴

Tres años después, en 2005, Hastings y su equipo habían logrado sumar 4.5 millones de suscriptores, la empresa comenzaba a posicionarse como referente del

22 Alessandra Corrochano, "Cuando Blockbuster se rio de Netflix", en El Comercio, <https://elcomercio.pe/economia/opinion/blockbuster-rio-netflix-opinion-396146>, 12 de septiembre de 2018.

23 Yuridia Torres, "Ésta es la lección que Blockbuster le dio a Netflix", en diario El Financiero, 24 de abril de 2016, p. 6, empresas.

24 Administrador, "La historia de Netflix y el futuro de la televisión", en El Rincón de Marketing, <http://www.elrincondemarketing.es/la-historia-de-netflix-y-el-futuro-de-la-television/>, 5 de octubre de 2017.

mundo de los negocios.²⁵ Netflix capitalizó el éxito del DVD y su rápida expansión en los hogares estadounidenses, integrando el potencial de Internet y el comercio electrónico.²⁶

Otra de las claves del éxito de Netflix es que, como servicio, habría sido imitado rápidamente por la competencia, quienes podrían comprar fácilmente los derechos para distribuir material. Por ello, apeló a la creación de series y películas propias, que sólo pueden verse en su plataforma.

La primera de ellas fue *House of Cards*, protagonizada por dos grandes de Hollywood: el actor Kevin Spacey y el director David Fischer. Su táctica fue ofrecerles un contrato por dos temporadas, algo poco frecuente en la industria televisiva. El responsable de los contenidos, Ted Sarandos, logró notoriedad dentro del ambiente por ofrecer a los actores grandes cantidades de dinero por grandes contratos.

Otro ejemplo fue *Sense8*, una superproducción de las hermanas Wachowski, reconocidas por su gran prestigio gracias a la trilogía de *The Matrix* y la gran controversia que se formuló alrededor de ellas al cambiar de sexo. Esta producción contó con un presupuesto de \$108 millones de dólares por temporada.

Y no es la única producción de costo elevado que se podía encontrar en la plataforma: *Marco Polo* costó \$90

25 Indigo staff, "Netflix cumple 20 años; Así ha sido la evolución de la empresa", en Reporte Indigo, <http://www.reporteindigo.com/indigonomics/netflix-cumple-20-anios-evolucion-historia-empresa/>, 7 de octubre de 2017.

26 Administrador, "La historia de Netflix y el futuro de la televisión", en El Rincón de Marketing, <http://www.elrincondemarketing.es/la-historia-de-netflix-y-el-futuro-de-la-television/>, 5 de octubre de 2017.

millones de dólares por temporada; *House of Cards*, llegó a \$60 millones de dólares; y *Orange is the New Black* ascendía a \$50 millones de dólares.

También optó por comprar las licencias de series populares de hace algunos años como *Full House* o *Gilmore Girls*. Además, incluyó en su repertorio a Shonda Rhimes, guionista, productora y directora, creadora de la exitosa serie televisiva norteamericana *Grey's Anatomy* y la afamada *How to Get Away With Murder*.²⁷

Aunque la decisión de pasar al formato digital fue todo un acierto, en 2007 parecía un cambio de estrategia arriesgado. Competía con empresas que ya distribuían contenidos en línea y que tenían más experiencia en el sector como Amazon, Apple y Hulu, entre otros.

Blockbuster, como se mencionó anteriormente, se declaró en quiebra en septiembre de 2010, con una deuda de 900 millones de dólares. En ese momento, Netflix funcionaba desde hacía tres años en streaming. Ya no dependía de ningún soporte físico para distribuir contenidos.

Ya asentado su modelo de negocio, la compañía se planteó en serio su expansión internacional a partir de 2010, cuando comenzó a emitir por vez primera fuera de Estados Unidos, en su vecina Canadá. Unos meses después sumaba ya alrededor 25 millones de suscriptores tan solo en estos dos países.²⁸

27 iProfesional, "La historia de Netflix: cómo su fundador armó un imperio tras perder una película de un videoclub", en iProfesional, http://www.iprofesional.com/notas/255254-internet-software-netflix-tecnologia-video-alquiler-peliculas-historia-series-nacimiento-La-historia-de-Netflix-como-su-fundador-armo-un-imperio-tras-perder-una-pelicula-de-un-videoclub?page_y=1745, 2 de octubre de 2017.

28 Martha Patricia García, "Netflix, otra forma de ver tv en México", en dia-

1.4 INTERNET, EL MEJOR ALIADO

Para la primera década del nuevo milenio, Netflix había evolucionado junto con la tecnología y contaba con una interface en la cual el usuario podía suscribirse de manera práctica. Para adquirir el servicio era necesario contar con conexión a Internet de banda ancha, sin importar la velocidad de ésta, sin embargo, se recomendaba contar con un mínimo de 0.5 MB.²⁹

Internet había dado a Netflix, al igual que otras compañías como Amazon, la oportunidad de expandirse con gran facilidad a través de los usuarios por medio de la red, hecho que se vería reflejado posteriormente en su penetración internacional. Sin embargo, en América Latina, aun no se contaba con la infraestructura adecuada para llevar este servicio, por lo que su crecimiento se detuvo algunos años.

Aun así, la tecnología que Hastings había desarrollado gracias a la experiencia adquirida en su anterior empresa, Pure Software, impulsaba la rentabilidad de Netflix pues esta plataforma contaba con herramientas capaces de aprender cuales son las películas que escogían sus usuarios con el fin de sugerir contenidos relacionados con estas preferencias y mostrarlas en la pantalla principal del sitio web.³⁰

Esto se realizaba a través de análisis basados en el comportamiento de los usuarios sin entrometerse con su identidad. Con esta información se generan perfiles de consumo con la ayuda de algoritmos computacionales desarrollados por los siete equipos con los que la

rio El Universal, 13 de septiembre de 2011, p. E7, espectáculos.

29 *idem*.

30 Amed Urbán, "Revolucionan el entretenimiento para América Latina", en diario El Universal, 19 de septiembre de 2011, p. T3, tech bit.

empresa cuenta para elaborar exclusivamente dichos algoritmos de recomendación.³¹

Además, el usuario de esta plataforma puede otorgar una calificación de acuerdo con a su experiencia con el contenido visto. Dicha calificación es utilizada de igual forma por medio de un algoritmo que analiza cuál ha sido el comportamiento del usuario en los videos observados. De esta manera, en cuanto el usuario se conecte al servicio, el algoritmo ya habrá personalizado el contenido a ofrecer que se asemeje a lo que dicho usuario observa con regularidad.³²

El costo del servicio en Estados Unidos y Canadá era de 16 dólares mensuales³³, los cuales eran cobrados a partir de una tarjeta de crédito, la cual suscribía el usuario en su registro y de donde serían sustraídos hasta que el mismo decidiera cancelar dicha suscripción sin algún tipo de cargo adicional al acordado al inicio de la suscripción.

A pesar de que Hastings contaba con las licencias para distribuir contenidos de importantes estudios de cine y televisión como Walt Disney, Paramount, Sony, NBC Universal, Columbia Broadcastings System, Metro Goldwyn Mayer, Lionsgate, Summit, Relativity, BBC Worldwide, entre otras en su plataforma digital, Netflix continuaba con la distribución física a domicilio, pues el dominio de Internet en Estados Unidos y Canadá aun no llegaba a todos los hogares.³⁴

31 Alejandro González, "Netflix quiere conocerte", en diario Reforma, 23 de julio de 2012, p. 9, interfase.

32 *idem*.

33 Administrador, "La historia de Netflix y el futuro de la televisión", en El Rincón de Marketing, <http://www.elrincondemarketing.es/la-historia-de-netflix-y-el-futuro-de-la-television/>, 5 de octubre de 2017.

34 Urbán, op. cit., p. T3.

Esto no duraría por mucho ya que en septiembre de 2011 Netflix anunció que separaría sus negocios de video en streaming y de alquiler de DVD, que ahora tomaría el nombre de Qwikster. La decisión se tomó debido a que Hastings consideró que ambas unidades eran diferentes y que debían operar de forma independiente.³⁵

Netflix habría comenzado con una revolución en el mundo de la distribución audiovisual por Internet debido a la gran variedad de opciones, pero su éxito se debía a dos puntos clave según Alfonso de León, director ejecutivo de Axon Partners Group³⁶ : su visión de futuro y su estrategia, que le ha permitido dejar de depender de las distribuidoras de contenidos.³⁷

Además de haber sabido detectar que los consumidores aceptarían el modelo de contenidos a la carta, en el que ellos mismos deciden cómo y cuándo quieren ver los episodios y películas, y de facilitar aún más los maratones de series, la estrategia de Netflix se habría centrado en crear un modelo de negocio rentable.³⁸

En 2017, De León declaró para hojaderouter.com lo siguiente :

35 "Netflix divide negocios" (El Universal/staff) , en diario El Universal, 20 de septiembre de 2011, p. B2, cartera.

36 Axon Partners Group es una firma internacional de inversiones, desarrollo corporativo y consultoría, especializada en mercados emergentes globales. Creado por empresarios con un gran desarrollo de negocios y experiencia financiera, que cuenta con un equipo de más de 70 expertos en todo el mundo.

37 Martha Sofía Ruiz, "Netflix, el caso de éxito: de vender películas a domicilio a los cien millones de clientes", en Sin Embargo, <http://www.sinembargo.mx/25-06-2017/3247207>, 20 de septiembre de 2018.

38 Martha Sofía Ruiz, "Netflix, el caso de éxito: de vender películas a domicilio a los cien millones de clientes", en Sin Embargo, <http://www.sinembargo.mx/25-06-2017/3247207>, 20 de septiembre de 2018.

El problema que tienen las plataformas de *'streaming'*, y por eso Netflix hace contenido propio, es que las grandes compañías, como Disney, han tenido un modelo de distribución de contenidos que se ha realizado a través de distribuidores locales, sin embargo, muchas plataformas de *'streaming'* necesitan derechos en el mundo entero y les gustaría negociarlos a nivel mundial.³⁹

1.5 NETFLIX EN MÉXICO

El lunes 12 de septiembre de 2011, Red Hastings lanza Netflix en México, el cual se presenta como un servicio de suscripción por Internet para disfrutar de un amplio contenido de largometrajes, series y telenovelas nacionales y extranjeras que poseía hasta ese momento.⁴⁰

Además de México, este proyecto también se encontraba disponible en 43 países de América Latina y el Caribe, como Argentina, Uruguay, Chile, Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela, con contenido en español, a excepción de Brasil, donde estaba disponible en portugués. Sin embargo, la distribución del material no era la misma para cada país, pues dependía del acuerdo con el que se había llegado con la empresa que poseía los derechos de cada material audiovisual.

Otra modificación importante para la plataforma en América Latina es que el material distribuido también contaba con la opción de reproducirlo doblado al espa-

39 Martha Sofía Ruiz, "Netflix, el caso de éxito: de vender películas a domicilio a los cien millones de clientes", en Sin Embargo, <http://www.sinembargo.mx/25-06-2017/3247207>, 20 de septiembre de 2018.

40 Martha Patricia García, "Netflix, otra forma de ver tv en México", en diario El Universal, 13 de septiembre de 2011, p. E7, espectáculos.

ñol, pero siempre con la opción de poder disfrutarlo en su idioma original con subtítulos en español.

Hastings, además de contar con licencias para distribuir contenidos de importantes estudios de cine y televisión como Walt Disney, Paramount, Sony, NBC Universal, Columbia Broadcasting System, Metro Goldwyn Mayer, Lionsgate, Summit, Relativity, BBC Worldwide, había logrado comprar otras de televisoras nacionales de América Latina como TV Bandeirantes, Televisa, Telemundo, TV Azteca, TV Globo, Caracol, Telefe y Radio Caracas TV.⁴¹

Para este lanzamiento, Netflix contaba con un gran punto a favor pues anunciaba que se podía acceder a la plataforma a través de diversos dispositivos como la PC, Mac, televisores con servicio de Internet, consolas Xbox 360 de Microsoft, Wii de Nintendo y PS3 de Sony, así como dispositivos Blu-ray, sistemas de teatro en casa, videograbadores digitales y reproductores de Internet como iPhone, iPad y iPod touch de Apple, así como en Apple TV y Google TV, pero no de manera simultánea.

Para abril de 2012, la plataforma anuncia su llegada a Windows Phone, con lo cual los miembros de Latinoamérica, Reino Unido e Irlanda, podrían acceder al instante a series y películas ilimitadas en sus teléfonos con este sistema operativo y cuya aplicación podrían descargar desde Windows Phone Marketplace, disponible al igual que para Apple y Android.⁴²

Pero el punto fuerte de este proyecto fue su táctica de marketing, pues Hastings declaró en conferencia con medios de comunicación mexicanos que se habilitaría

41 *idem*.

42 "Netflix llega a Windows Phone" (El Universal/staff), en diario El Univer-

una modalidad gratuita por un mes, mientras que el costo del servicio en México sería de 99 pesos mensuales, precio que no sufriría incrementos inesperados y que se mantendría a largo plazo.⁴³

Como parte de esta estrategia de marketing y ante las recomendaciones que se empezaron a hacer de boca en boca sobre las series y películas que la plataforma ofrecía, Netflix anunció en 2012 la unión con Facebook para que sus usuarios pudieran descubrir y recomendar otros programas y películas por medio de la aplicación Facebook connect, esto a nivel Latinoamérica.⁴⁴

A pesar de todas las ventajas en el mercado que Netflix presentó a México, este no estaba preparado para recibir al cien por ciento sus capacidades de reproducción. La velocidad de conexión promedio en México era de dos megabits por segundo pues aun no se contaba con Internet de banda ancha en el país, lo cual detenía la eficiencia en el desempeño del servicio de entretenimiento.⁴⁵

En 2012, México presentó un informe en el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés), llevado a cabo en New York, en el cual se evidenciaba la brecha digital existente entre las naciones desarrolladas y en vías de desarrollo, en donde México continuaba con un rezago grande en conectividad a Internet y en tecnologías de la información y la comunicación. En ese año, el país se posicionó en el lugar 76 de 142 economías del

sal, 12 de abril de 2012, p. B2, cartera.

43 Urbán, op. cit., p.T3, tech bit.

44 "Netflix presenta aplicación con Facebook" (El Universal/staff), en diario El Universal, 1 de marzo de 2012, p. B2, cartera.

45 Carla Martínez, "Va portal Yuzu por películas y series on-line", en diario Reforma, 29 de septiembre de 2011, p. 4, negocios.

mundo del *ranking* que se realiza anualmente en este foro.⁴⁶

Este rezago en conectividad a Internet fue uno de las dificultades que enfrentó Hastings al llevar su negocio a Latinoamérica. Según el Instituto Federal de Telecomunicaciones, el ingreso tardío de estos servicios de televisión bajo demanda al mercado nacional y las limitantes para su desarrollo se debían en gran parte a la penetración y calidad del servicio de banda ancha en México, los cuales variaban de manera significativa en distintas áreas geográficas, esto de acuerdo a un extracto de la investigación por poder sustancial en televisión de paga, realizada por el mismo.⁴⁷

Sumado a esto, la única modalidad de pago era mediante tarjeta de crédito, lo cual dificultaba el acceso a usuarios que no contaran con ésta. Sin embargo, Hastings mencionó la posibilidad de integrar otras formas de pago en un futuro como el caso de PayPal, una empresa estadounidense que opera en casi todo el mundo un sistema de pagos en línea con soporte para transferencias de dinero entre usuarios y que sirve como una alternativa electrónica a los métodos de pago tradicionales como cheques y giros postales.⁴⁸

Otra de las dificultades con las que se encontró Hastings fue la competencia por el contenido local, que se dio entre Netflix y los sitios web de Televisa y TV Azteca. Cuando Hastings se acercó a las televisoras para proponerles transmitir sus contenidos y estrenos, éstas rechazaron la oferta argumentando que los programas

46 Ixel Yutzil González y Hugo Arce, "México con rezago en tecnología, alerta WEF", en diario El universal, 5 de abril de 2012, p. A1, cartera.

47 Vania Guerrero, "Registra televisión on line un desarrollo incipiente", en diario Reforma, 8 de abril de 2015, p. 2, negocios.

48 "Lo que tienes que saber de Netflix" (staff/ Reforma) , en diario Reforma, 36

más recientes serían transmitidos en sus páginas de internet. La solución que Hastings encontró fue obtener los derechos de transmisión de series y telenovelas de varios años atrás.⁴⁹

Sin embargo, TV Azteca fue la única con la cual Netflix pudo realizar un trato en donde se acordó que la telenovela inédita *La Teniente* ingresaría al catálogo de la plataforma con sólo una semana de diferencia de su estreno y transmisión en las filiales de Azteca en cadena nacional.⁵⁰

1.6 LA PRIMERA IMPRESIÓN EN EL PAÍS

IncurSIONAR en el mercado de América latina fue un paso importante para Netflix pues, como cualquier empresa, se encontró con dificultades en cada uno de los países en los que se presentó. Gracias al auge de las redes sociales, Hastings recibió inmediatamente las críticas de los internautas, quienes lograron visualizar las posibles áreas de oportunidad de dicha plataforma.

Por principio, los primeros usuarios, a través de la red social Twitter, expresaron su descontento por el catálogo que Netflix ofrecía, pues este no incluía estrenos de ese momento ni capítulos nuevos de las series ofrecidas. Para esto, Hastings estimó que el catálogo se duplicaría en los siguientes seis meses.⁵¹

12 de septiembre de 2011, p. 7, interfase.

49 Jonathan Hernández, "Pelea Netflix por estrenos", en diario Reforma, 3 de septiembre de 2012, p. 3, interfase.

50 *ídem*.

51 Staff, op. cit., pág. 7.

La razón por la cual una película o serie de televisión sea distribuida por una televisora o un programador de video bajo demanda depende de cuanto dinero este dispuesto a ofrecer. Esta práctica fue establecida por los grandes estudios cinematográficos y televisoras dominantes en la industria desde tiempo atrás.⁵²

Debido a esto, Netflix no ofrecía las producciones más recientes, o el contenido y los estrenos variaban en el catálogo estadounidense y el latinoamericano. Los estudios subastan en cada país y región sus producciones y el que ofrezca más dinero se convierte en el distribuidor exclusivo del contenido. Un ejemplo de esto sucedió con la película *Los Juegos del Hambre*, cuyo estreno en la plataforma se dio una semana después de su lanzamiento en DVD pero solo para Latinoamérica, pues en Estados Unidos tuvieron que esperar cinco meses más.⁵³

Aun así, Hastings anunció en junio de 2012 la llegada de Netflix al millón de suscriptores en América Latina a solo nueve meses de su llegada, cifra que tardó cuatro años en alcanzar en su país de origen, Estados Unidos.⁵⁴ Con esto, Netflix alcanzaba más de 26 millones de suscriptores a nivel mundial: 23.9 millones de suscriptores en Estados Unidos, un millón en América Latina y 2.6 millones en Canadá, Inglaterra e Irlanda.⁵⁵

La especulación sobre este crecimiento en América Latina que el director ejecutivo de Netflix hacía se debía

52 Jonathan Hernández, op. cit., p. 3.

53 *idem*.

54 Carla Martínez, "Llega Netflix al millón en AL", en diario Reforma, 12 de junio de 2012, p. 8, negocios.

55 Jonathan Hernández, "'Sacrifica' Netflix su rentabilidad", en diario Reforma, 29 de agosto de 2012, p. 7, negocios.

a la oferta del servicio y que el usuario pudiera ver el contenido cuando quiera a un precio accesible, además de no contar con pautas comerciales durante la reproducción del contenido.⁵⁶

Este hecho que se vio reflejado en su reporte financiero al segundo trimestre de 2012 en donde las cifras indicaron que los usuarios en América Latina habían reproducido 100 millones de horas de video desde su llegada en septiembre de 2011 a agosto de 2012.⁵⁷

Para alcanzar estas cifras prometedoras, Hastings tuvo que privarse de la rentabilidad de su empresa con el fin de aumentar su catálogo e invirtió sus ingresos en mas contenidos en lugar de ser rentable a corto plazo. Puso la mayoría de su contenido con subtítulos en español y en su idioma original y logró acuerdos para ofrecer películas como *El Artista* o *Shame* al mismo tiempo que su salida en DVD.⁵⁸

El negocio de Hastings era un modelo de paciencia y persistencia, pues prefirió utilizar sus ganancias en la compra de derechos de películas y series con el fin de atraer a más usuarios. Esta decisión no fue la mejor ante los ojos de los inversionistas a quienes no les gustó esperar la rentabilidad y decidieron vender sus acciones.⁵⁹

Esto tuvo repercusiones inmediatas pues provocó la caída en el precio de sus títulos en la bolsa. En julio de 2011 una acción de Netflix valía 305 dólares y, para agosto de 2012, sus títulos cerraban en 62.95 dólares. Sin embargo, Hastings no se preocupaba por las ganancias a corto plazo, sino por el potencial de su ne-

56 Martínez, op. cit., p.8.

57 Hernández, op. cit., p.8

58 *ídem.*

59 *ídem.*

gocio a largo plazo con el crecimiento de su base de suscriptores para, eventualmente, volverse rentable.⁶⁰

La plataforma comenzó a tener tanto éxito entre los internautas a nivel internacional que, el 24 de diciembre de 2012, el sistema de Netflix registró una saturación que le produjo una caída del sistema con afectaciones en Estados Unidos, Canadá, México y el resto de Latinoamérica. Dos días después, el equipo de ingenieros de la plataforma tuvo que reforzar los servidores en donde se almacenan películas y series del catálogo.⁶¹

El problema se generó en los servidores de Amazon, en donde se almacena todo el contenido de la plataforma debido a un error general y se restableció el servicio entre la madrugada del 24 y la mañana del 25 de diciembre.⁶²

60 *ídem.*

61 Carla Martínez, "Refuerza Netflix servidores", en diario Reforma, 27 de diciembre de 2012, p. 15, negocios.

62 *ídem.*

THE
BREAKER UPPERERS

miraculous

THE
DRAGON
PRINCE

Sign In

Email or phone number

Password

Sign In

Remember me

CAPÍTULO 2

DEL RATING A LAS SUSCRIPCIONES



Login with Facebook

New to Netflix? Sign up now.

Netflix marcó un parteaguas en la industria del medio televisivo que modificó el consumo de las audiencias, tanto en la televisión abierta como, principalmente, en la televisión de paga. Sin embargo, Reed Hastings aseveraba en el lanzamiento en América Latina que el servicio de entretenimiento que dirigía no sustituiría a la televisión por cable o satelital, sino que sería visto como un canal más o un complemento⁶³, hecho que cambiaría con el tiempo y se convertiría en el enemigo público número uno.⁶⁴

En este capítulo se expone, en principio, la aparición del término *Over The Top*, OTT, en el mercado con respecto a las nuevas tecnologías. Qué son, los tipos que existen y cómo funcionan.

Por otra parte, se documenta el surgimiento de múltiples plataformas en el mercado que imitaron, o intentaron imitar, el negocio con el que Reed Hastings revolucionaría el ámbito televisivo y la controversia a la que se enfrentó con su rival en México, Blim.

Además, se abordan las consecuencias directas e indirectas que provocó Netflix en la televisión abierta y restringida a su llegada, las estadísticas con respecto al *rating* y las opiniones de expertos en relación al futuro de la TV tradicional.

63 Amed Urbán, "Revolucionan el entretenimiento para América Latina", en diario El Universal, 19 de septiembre de 2011, p. T3, tech bit.

64 Jorge A. Meléndez Ruiz, "¿La muerte de la TV?", en diario Reforma, 19 de septiembre de 2017, p.4, negocios.

2.1 LAS OTT'S

La aparición de Netflix trajo consigo un nuevo término que ya se venía gestando de tiempo atrás con las redes sociales y, posteriormente, se utilizaría de manera constante para referirse al modelo tanto de distribución como de negocio en el mercado a nivel mundial: Las OTT's.

Las plataformas *Over The Top*, por sus siglas OTT, se definen como aquellos servicios de video, audio, voz o datos que se transmiten sobre las plataformas de Internet fijo o móvil y que generalmente no son provistos por los operadores tradicionales de telecomunicaciones.⁶⁵

Estos servicios requieren un dispositivo terminal con acceso a Internet, tales como la computadora, el teléfono inteligente, la consola de juegos, la tableta o el televisor inteligente. A diferencia de los servicios tradicionales, el proveedor de servicios OTT generalmente es distinto del operador que administra la red.⁶⁶

Los atributos de las ofertas del servicio dependen exclusivamente del proveedor de OTT, pero la percepción de calidad recibida por el usuario se ve influida también por la calidad y capacidad del acceso a Internet de la red que provee la infraestructura.⁶⁷

Existen distintos tipos: de comercio electrónico, como Amazon; redes sociales, como Facebook, Twitter, Linke-

65 "Los Servicios OTT: provisión de contenidos vs televisión abierta y de paga", página del Instituto Federal de Comunicaciones, <http://www.ift.org.mx/comunicacion-y-medios/gaceta/los-servicios-ott-provision-de-contenidos-vs-television-abierta-y-de-paga>, 14 de enero de 2019.

66 *ídem*.

67 *ídem*.

dIn, Waze; de comunicación, como Skype o Whatsapp; y de contenidos audiovisuales y sonoros, como Netflix, Hulu, y todas las plataformas mencionadas con anterioridad.⁶⁸

Las plataformas de comercio electrónico fueron adoptadas rápidamente por los negocios tradicionales debido a que aumentaron sus ventas. Las de redes sociales no tenían un equivalente antes de su llegada así que no hubo resistencia para aceptarlas. Sin embargo, las OTT's de contenidos rompieron con el *status quo* del mercado.⁶⁹

Por un lado, las televisoras de paga se sintieron amenazadas porque dijeron que éstas les quitaban clientes por medio de una competencia desleal. Por su parte, los operadores de telefonía argumentaban que las OTT's saturaban sus redes por el tráfico pesado que generaban los videos que sus clientes veían, esto sin existir algún tipo de pago de la OTT al operador. Las televisoras abiertas reclamaban que ahora tendrían que compartir su dominio en noticias y entretenimiento.⁷⁰

Para 2015, la Federal Communications Commission en Estados Unidos reconoció que las OTTs de contenido entraban y salían del mercado, experimentaban con diferentes modelos de negocios e incorporan constantemente nueva tecnología. Sumado a esto, la ventaja de estas plataformas era que una persona puede ser cliente de más de una de ellas, a diferencia de la TV de paga.⁷¹

68 Clara Luz Álvarez, "¿Quién teme a los OTTs?", en diario Reforma, 24 de junio de 2015, p. 5, negocios.

69 *ídem.*

70 *ídem.*

71 *ídem.*

Pero en México, a pesar de contar ya con varios de estos servicios en 2015, no podía considerarlas como sustitutos de la televisión abierta o de paga, esto debido al precio y la posibilidad de acceder a ellas. Además existía un rezago importante en materia de tecnología que no permitía la expansión de las OTT's.⁷²

Para que una persona pueda ver bien una película a través de una OTT, debe contar necesariamente con banda ancha, una velocidad de Internet de 2 Mbps para baja definición y entre 4 y 8 Mbps para alta definición, lo que para ese momento en México resultaba reservado para unos cuantos debido a los precios y la falta de infraestructura que soporta la banda ancha en la mayor parte de la República Mexicana.⁷³

El precio de las OTTs tampoco era ventaja, pues este se formaba con el costo de la plataforma, que ronda entre los 80 y 100 pesos, más el servicio de acceso a Internet, con paquetes de entre 400 y 900 pesos, mientras que la televisión de paga ofrecía paquetes desde 120 pesos sin la necesidad de Internet.⁷⁴

Para 2016, se estimaba que el crecimiento de estas plataformas sería moderado por lo menos durante cinco años. Según Rob Gallagher, director de investigación de medios, entretenimiento y consumidor de la firma de análisis Ovum, en México existían cinco millones de usuarios de plataformas como Netflix, Claro Video, y demás.⁷⁵

72 Jorge Álvarez Hoth, "OTT", en diario Reforma, 17 de junio de 2015, p. 5, negocios.

73 Álvarez, op. cit., p. 5.

74 *ídem*.

75 Alejandro González, "Estiman crecimiento moderado de OTTs en México", en diario Reforma, 17 de noviembre de 2016, p. 3, negocios.

Se especulaba que esta cifra aumentara, pero no de manera acelerada, pues la consultora estimaba que para 2019 la cifra aumentara a 6.5 millones y, para 2021, se alcanzaría un número de 7.8 millones de suscriptores. Sin embargo, de acuerdo con la firma de análisis en telecomunicaciones The Competitive Intelligence Unit, a finales de 2016 se contabilizaron en México 6.7 millones de suscriptores de OTT, que equivalió a un crecimiento de 39.6 por ciento de crecimiento, respecto al 2015.

2.2 DURA COMPETENCIA

La llegada de Netflix a América Latina fue sólo el comienzo de un fenómeno que se extendería por todo el mundo. Ante la mirada de las grandes productoras y distribuidoras de entretenimiento visual éste era un negocio que prometía mucho pero que aún no entendían.

La reacción de la competencia fue inmediata al ver un monopolio en camino. A solo unas semanas de lanzarse Netflix en México, la empresa Maxcom presentó Yuzu, un nuevo portal de contenido en línea de series y películas ilimitadas por suscripción mensual.

Yuzu tenía aspectos a favor y en contra ya que, por principio, el costo era de 149 pesos mensuales, 50 pesos más que Netflix; el acceso a la aplicación se limitaba a PC, Mac, iPad y sistema operativo Android, este último con detalles por afinar; y, además, esta plataforma solo ofrecía un día de prueba gratuito ilimitado para conocer su contenido.⁷⁶

76 Carla Martínez, "Va portal Yuzu por películas y series on-line", en diario Reforma, 29 de septiembre de 2011, p. 4, negocios.

Las ventajas que esta nueva plataforma ofrecía sobre Netflix eran, por un lado y la más importante según Gabriel Cejudo, director de mercadotecnia de Yuzu, conectar a los usuarios a canales de televisión abierta en vivo en México. Por otra parte, Yuzu permitía que, de manera inmediata, se reprodujera la película o canal sin esperar para descargarlo.

A partir de ese momento se convirtió en un efecto dominó, pues con la llegada de estas nuevas opciones para consumir películas y series de TV, los canales de televisión optaron por lanzar sus propias propuestas como HBO y Moviecity, esta última con su plataforma en Internet denominada Moviecity Play, cuya ventaja consistía el estreno exclusivo de su contenido dos días antes que en la televisión y fue lanzada en enero de 2012 en Latinoamérica.⁷⁷

Sin embargo, Edgar Spielmann, CEO y Presidente de Moviecity, dijo a medios mexicanos que no existía comparación entre las plataformas emergentes como Netflix, Yuzu o iTunes pues éstas contaban con un cobro mensual o individual por producto, mientras que Moviecity Play era un servicio adicional para los suscriptores del paquete de televisión del canal.⁷⁸

Nuflick fue otra plataforma de cine bajo demanda en Internet que intentó emular a la recién llegada Netflix. Fue fundada por los mexicanos Celeste North, Rodrigo Boyzo y Eduardo Vaugier y tenía la intención de desarrollar un sistema de membresías por el que cobraría de 80 y hasta 200 pesos por una especie de “cinebono”, el cual permitiría a los usuarios acceder a las películas

77 “La televisión se subirá a la red” (redacción/ El Universal), en diario El Universal, 11 de enero de 2012, p. E6, espectáculos.

78 *ídem*.

que se exhibían en los festivales cinematográficos.⁷⁹

Los usuarios de esta plataforma tendrían acceso a un catálogo de alrededor de 200 películas de festivales nacionales e internacionales de cine y podrían verlos en línea al pagar el filme a través de tarjeta bancaria o por el servicio de Paypal. No compraba los derechos de las películas ni pedía exclusividad a los productores, operaba con un esquema de ganancias en la que estos se llevan el 60 por ciento de las ganancias.⁸⁰

Para julio de 2012, Nuflick tenía 3 mil usuarios registrados a diez meses de operación y su expectativa era triplicar el número de clientes junto con el crecimiento de su catálogo. El modelo de negocios era tan atractivo que recibió 30 mil dólares de financiamiento del fondo de inversión Mexican VC para desarrollar el sistema en el país.⁸¹

A pesar de haber logrado 25 mil visitas mensuales y tener contenidos de la Cineteca Nacional en su catálogo, haber sobrevivido a salidas de fundadores y cambios en su modelo de negocios, no fue suficiente para seguir adelante pues Nuflick anunció en septiembre de 2013 el cierre de su plataforma debido a que no estaba creciendo al ritmo esperado y los ingresos no fueron suficientes.⁸²

Mientras tanto, otras empresas se mostraron interesadas en este modelo de negocios y decidieron incursio-

79 Karla Rodríguez, "Atraen clientes por internet de cine y TV", en diario Reforma, 16 de julio de 2012, p. 6, negocios.

80 *ídem*.

81 *ídem*.

82 Xóchitl Herrera, "Apagan señal de independiente", en diario Reforma, 14 de septiembre de 2013, p. 5, negocios.

nar también en el futuro en línea, incluso aquellas cuyo giro de negocios era distinto a la producción o distribución de material audiovisual. Tal es el caso de Walmart, que en agosto de 2012 lanzó su plataforma de video bajo demanda al mercado.

Con el nombre de VUDU, este servicio fue presentado en México y permitiría a los usuarios rentar o comprar más de 2 mil 700 películas que podrían visualizarse desde pantallas Smart tv, reproductores blu-ray, iPad y computadoras personales.⁸³ Con un precio de los 10 a los 300 pesos pagando a través de tarjeta de crédito y débito, así como tarjetas de prepago que se podrían adquirir en cualquier punto de venta de la cadena de autoservicio, esta plataforma entró a competir en el mercado con Netflix y demás.⁸⁴

Sin embargo, la multinacional anunció en diciembre de 2014 el cierre de su plataforma para el primero de febrero de 2015, esto como parte de una alianza con Cinépolis para su nueva plataforma, la cual se expondrá más adelante. Por tanto, VUDU emitió un comunicado en el cual invitó a sus suscriptores a probar esta nueva plataforma.⁸⁵

Antonio Ocaranza, director de comunicación corporativa de Walmart México y Centroamérica aseguró en

83 Ariadna Cruz y Ramiro Alonso, "Walmart entra con VUDU al mercado de video on demand", en diario El Universal, 15 de agosto de 2012, p. B3, cartera.

84 Karla Rodríguez, "Crece disputa por cine en línea", en diario Reforma, 15 de agosto de 2012, p. 6, negocios.

85 "Walmart abandona la batalla por el video on demand" (staff/Forbes), en Forbes en línea, <https://www.forbes.com.mx/walmart-abandona-la-batalla-por-el-video-demand/>, 17 de octubre de 2018.

dicho comunicado lo siguiente:

Estamos muy contentos de haber encontrado un aliado como Cinépolis, pues sabemos que es una compañía que proveerá un excelente servicio de películas en línea a nuestros clientes a través de Cinépolis Klic. Ofrecerán gran calidad y servicio orientado al cliente que asegura que, quienes eran usuarios de VUDU, seguirán disfrutando de un gran servicio de películas en línea.⁸⁶

En octubre de 2012, Cinépolis consideraba la posible incursión en la renta de películas bajo demanda o por suscripción vía streaming. Sin dejar de lado su nicho principal, las salas de cine, la empresa de proyección cinematográfica anunció que invertiría en la tecnología para no quedarse fuera del mercado ante la amenaza de la distribución de películas bajo demanda en Internet que Netflix lideraba.⁸⁷

Fue en mayo de 2013 que esta empresa lanzó Klic, servicio cuya suscripción mensual constaría 89 pesos por servicio ilimitado y además incluirá un 2x1 en boletos de cine una vez al mes. También estaría la posibilidad de pagar por película vista, a un costo de 25 pesos o más si es una cinta recién estrenada. Actualmente la plataforma continúa vigente.⁸⁸

Por supuesto las televisoras locales no pensaron en quedarse atrás en este nuevo mercado. En noviembre de 2012, Grupo Salinas anunció su incursión en la tele-

86 "Walmart abandona la batalla por el video on demand" (staff/Forbes), en Forbes en línea, <https://www.forbes.com.mx/walmart-abandona-la-batalla-por-el-video-demand/>, 17 de octubre de 2018.

87 Karla Rodríguez, "Rentará Cinépolis películas", en diario Reforma, 25 de octubre de 2012, p. 5, negocios.

88 Alejandro González, "Lanza Cinépolis videoclub online", en diario Reforma, 11 de mayo de 2013, p. 6, gadgets.

visión por Internet a través de la plataforma TotalMovie. Ésta ofrecería contenido en vivo por Internet con producciones de TV Azteca a partir del primer trimestre de 2013. Con un costo de 100 pesos mensuales, se podría acceder por medio de dispositivos electrónicos como lo son laptops, celulares, tabletas o televisores inteligentes.⁸⁹

La fiebre por las plataformas continuaba y en abril de 2012, Crackle, plataforma propiedad de Sony Pictures Television, debutó en México. Esta plataforma contaba con 150 películas en su catálogo y funcionaba de manera similar a Netflix, la diferencia es que, por ser gratuito, contenía comerciales durante la reproducción del contenido.⁹⁰

Crackle incluía en su catálogo películas y series de TV de Columbia Pictures, Instar Pictures, Screen Gems y Sony Picture Classics, entre otros.⁹¹ Alcanzó gran éxito y para enero de 2015 se coronaba como el rey del streaming por encima de Netflix en Argentina, Brasil y México, esto según la firma de medición y análisis digital comScore.⁹²

Google, una de las más grandes empresas cuyo dominio es el Internet no se podía quedar atrás y en marzo de 2013 lanzó su servicio Google Play en México. Este servicio permitía ver a los usuarios, con cuenta en línea

89 Carla Martínez, "Anuncia Grupo Salines televisión por internet", en diario Reforma, 27 de noviembre de 2012, p. 6, negocios.

90 Alejandro González, "Lanzan películas on demand gratuitas", en diario Reforma, 23 de abril de 2012, p. 2, interfase.

91 "Crackle es el rey en streaming" (Reforma/staff), en diario Reforma, 21 de marzo de 2015, p.1, gadgets.

92 Compañía de investigación de marketing en Internet que proporciona datos de marketing y servicios para muchas de las mayores empresas de Internet. Véase en <https://www.comscore.com>.

en el buscador, películas y programas de televisión adquiridos por la empresa a través de teléfonos Android o tabletas.

Google Play ofrecía la posibilidad de renta o compra de las películas que tiene en su catálogo en línea y los precios iban desde los 18 hasta los 40 pesos en renta y de 80 a 200 pesos para compra. La categoría de películas que ofrecía eran: acción y aventura, comedia, crimen, drama, terror y ciencia ficción.⁹³

Fue tanto el éxito de estas plataformas que incluso el Instituto Mexicano de Cinematografía, Imcine, comenzó a gestar su propia plataforma digital de películas bajo demanda en 2014. Esto con la intención de facilitar el consumo de cine nacional vía streaming desde computadoras, dispositivos móviles y Smart TVs.⁹⁴

Dos años más tarde la idea se materializó y en junio de 2015 se lanzó Filminlatino, una alianza estratégica entre el Imcine con la empresa española Film, que contaba con una amplia de experiencia en el mercado de video bajo demanda.⁹⁵ Esta plataforma ofrece hasta la actualidad películas de ficción, documental, animación, cortos, series, donde el cine mexicano convive al mismo nivel que las cinematografías del mundo e, incluso, los realizadores nacionales cuentan con una alternativa para la difusión de sus películas.⁹⁶

93 Carla Martínez, "Entra Google a mercado de películas", en diario Reforma, 29 de marzo de 2013, p. 17, negocios.

94 Alejandro González, "Planea el Imcine su propio Netflix", en diario Reforma, 2 de septiembre de 2014, p. 24, cultura.

95 Melissa Amezcua, "Debuta Filminlatino", en diario Reforma, 16 de junio de 2015, p. 5, gente.

96 imcine.gob.mx , <https://www.imcine.gob.mx/cine-mexicano/filminlatino>, 23 de noviembre de 2018.

Los empresarios mexicanos no se quedaron de brazos cruzados mientras se aproximaba una avalancha de plataformas de video bajo demanda y Carlos Slim fue uno de los primeros empresarios en apostar por este modelo de negocios en nuestro país.

En noviembre de 2012, América Móvil, a través de su filial de contenidos de video DLA, lanzó al mercado Claro Video, servicio de video bajo demanda a través de Internet. Esta plataforma inició con un costo mensual de 69 pesos y el usuario podría ver de manera ilimitada un catálogo de contenidos que incluían películas, series, conciertos, documentales, caricaturas y música.⁹⁷

Hasta ese momento, Claro Video era el servicio vía streaming más accesible con el costo, pues sus competidores directos como Netflix, Yuzu y TotalMovie, de Grupo Salinas contaban con rentas mensuales que oscilaban entre los 99 y 150 pesos. El cobro, al igual que las otras plataformas, sería por medio de tarjeta de crédito o débito, pero esta plataforma contaba con un extra, también se podría rentar con cargo a recibo telefónico Telmex.⁹⁸

La plataforma fue lanzada en Colombia, Argentina, Uruguay y Paraguay, de acuerdo a la cobertura de América Móvil⁹⁹. Al igual que su mayor rival, Netflix, Claro Video ofrecía a los suscriptores un mes gratis como parte de su plan estratégico de mercadotecnia para posicionarse en el mercado.¹⁰⁰

Sin embargo, el catálogo de dicha plataforma se en-

97 Carla Martínez, "Da AMX video bajo demanda", en diario Reforma, 30 de noviembre de 2012, p. 2, negocios.

98 *ídem*.

99 *ídem*.

100 Florence Toussaint, "'Claro Video' en México", en revista Proceso, núm.

contraba constituido por filmes estadounidenses de escasa calidad y ningún estreno. Contaba con apenas unas cuantas obras mexicanas de años atrás y musicales muy antiguos, con lo cual quedaba claro que el objetivo de Claro Video no estaba enfocado en el público joven sino en el nostálgico que quería consumir contenido de antaño.¹⁰¹

A pesar de esto, Claro Video rápidamente se convirtió en una de las plataformas preferidas por los mexicanos y dos años más tarde se colocó en segundo lugar, después de Netflix, dentro de las plataformas que ofrecían servicio bajo demanda por Internet. Estas dos plataformas se repartían el crecimiento de este tipo de servicio en México que, para ese momento, registraba 2.3 millones de suscriptores en el país.¹⁰²

Según datos de la consultora especializada Dataxis, Netflix acaparaba para 2014 cerca de 68% de los suscriptores a servicios de video bajo demanda por Internet en nuestro país, en segundo lugar Claro Video con un 30% y apenas un 2% para una gran lista de servicios como el de Cinépolis, Megacable y Maxcom.¹⁰³

La clave de que Claro Video se posicionara en tal lugar en México no era necesariamente por su contenido, como se podría suponer, sino por el poder de facturación que le otorgaba la red de pago de América Móvil con Telcel/Claro en la parte móvil y Telmex/Claro en la telefonía fija, pues Teléfonos de México concentraba cerca de 80% de líneas fijas del país y un 60 % de las

1902, 14 de abril de 2013, p. 68.

101 *ibídem*, p. 69.

102 Edgar Sigler, "Netflix y Slim conforman un duopolio de video en internet", en diario El Universal, 7 de octubre de 2014, p. B2, cartera.

103 *idem*.

conexiones a Internet de banda ancha fija.¹⁰⁴

Con el tiempo, más y más empresas se sumaron a este tipo de mercado y en diciembre de 2016 Amazon, compañía estadounidense de comercio electrónico y servicios de computación, llegó a México con su plataforma Amazon Prime Video con el precio más bajo del mercado y contenido galardonado a nivel mundial.¹⁰⁵

A diferencia de otras plataformas como Netflix y Claro Video, Amazon Prime Video solo ofrecía siete días de servicio gratis, sin embargo, el costo del plan mensual que ofrecía era de 63 pesos.¹⁰⁶ Además ofrecía contenido original denominado Amazon Originals y sus principales producciones eran *Mozart in the Jungle*, *The Grand Tour*, *Transparent*, *The Man in the High Castle*, entre otras.¹⁰⁷

Así fue como, una tras otra, estas plataformas incurrieron en el modelo de negocios que Reed Hastings inició y que en el año 2000 fue rechazado por el desaparecido Blockbuster, modelo que hasta la actualidad sigue siendo uno de los más imitados y rentables en esta nueva era tecnológica.

104 *ídem.*

105 Ariel León, "Amazon Prime llega al mercado mexicano", en diario El Universal, 16 de diciembre de 2016, p. E2, espectáculos.

106 *ídem.*

107 Carla Martínez, "Amazon viene a México a competir con Netflix", en diario El Universal, 29 de diciembre de 2016, p. A25, cartera.

2.2.1 NETFLIX VS BLIM

Fueron muchas las plataformas que surgieron a partir de la salida de Netflix en el mercado de la televisión bajo demanda por Internet, sin embargo, fue una de éstas la que generó gran polémica debido a una batalla por contenidos, derechos y concesiones de distintas producciones: Blim.

Antes de presentar esta plataforma, es necesario hablar sobre sus antecedentes. En 2014, Televisa encontró la forma de distribuir sus productos audiovisuales en Internet por medio de la plataforma VEO. Su oferta inicial era de 14 canales más con los que ya contaba en señal abierta para competir contra Netflix, TotalMovie, de su rival TV Azteca, y Claro Video, principalmente.¹⁰⁸

Su inversión inicial fue de 20 millones de dólares y la estrategia de mercadotecnia de la empresa perteneciente a Emilio Azcárraga Jean fue el otorgar un enlace gratuito en computadoras, teléfonos móviles y tabletas a sus suscriptores de Izzi, anteriormente Cablevisión, con el fin de evitar la fuga de espectadores.¹⁰⁹

En lo que respecta a la ventaja competitiva, la producción de contenidos de Grupo Televisa llevaba la delantera pues anualmente producía alrededor de 70 mil horas de contenido propio, elaborado en digital con el fin de transmitirlo en cualquier dispositivo, contenido que también se vendía a terceros, se exportaba, se comerciaban derechos y se realizaban convenios.¹¹⁰

108 Florence Toussaint, "Televisa VEO", en revista Proceso, núm. 1960, 25 de mayo de 2014, p. 69.

109 *ídem.*

110 *ídem.*

Dos años después, en 2016, VEO se convirtió en la mayor apuesta de Televisa por competir con estas plataformas. En febrero de este año se anunció la llegada de la plataforma Blim.com, disponible en México y Latinoamérica, con un costo de 109 pesos mensuales, y de 99 pesos si se era suscriptor de la cablera Izzi.¹¹¹

El contenido en su catálogo era similar a sus competidoras: deportes, telenovelas, películas, series y caricaturas. Se podría acceder a ella desde una computadora o aplicaciones móviles tanto en sistema operativo iOS, perteneciente a Apple, así como sistema operativo Android y se anunció que eventualmente se lanzaría una aplicación para televisores inteligentes y consolas de videojuegos.¹¹²

En el lanzamiento, Bruce Boren, vicepresidente de Televisa Networks, explicó que producirían series y contenidos exclusivos para su nueva plataforma, además de incluir los ya generados por la compañía desde sus inicios. Según Boren, esto era el futuro del negocio de la televisión, tanto de paga como de contenidos.¹¹³

Blim pretendía cambiar el paradigma del consumo televisivo, como ya lo había hecho Netflix, al presentar una opción de distribución audiovisual no lineal. La diferencia era el contenido del cual Televisa era dueña, pues los usuarios podrían disfrutar de las telenovelas que esta empresa había producido desde sus inicios, telenovelas que llevaron a la fama a México y durante décadas fueron las más consumidas en el país.

111 Alejandro González, "Compite Televisa con Netflix", en diario Reforma, 23 de febrero de 2016, p. 3, negocios.

112 *ídem*.

113 *ídem*.

Desde su lanzamiento se declaró una competencia agresiva contra Netflix, pues Boren especificó que en los días siguientes a su lanzamiento se retirarían los contenidos de Televisa de otras plataformas y que, eventualmente y dependiendo de la vigencia de los derechos comprados a la misma, se volverían exclusivos de su plataforma, además de producir contenido, de igual forma, exclusivo para la reciente Blim.¹¹⁴

La incredulidad del éxito que Televisa llegara a tener con su plataforma no se hizo esperar en los medios. Por principio, el columnista del diario Reforma, Jorge Álvarez Hoth mencionó:

Probablemente la competencia más efectiva para Grupo Televisa en OTT sea no tratar de competir con Netflix o Claro Video como simplemente publican columnistas en la prensa. Tiene más posibilidades de éxito si desarrolla un nicho de mercado nuevo, que es al que su contenido puede ser apetecible, claro con un precio más barato.

Si compite frente a frente el resultado será de pronóstico reservado, ya que habrían de ganar el mercado emergente de habla hispana y no dan indicios de hacerlo.¹¹⁵

Por otro lado, la Dra. Florence Toussaint escribió, en su sección Televisión, para la revista Proceso lo siguiente:

Televisa está desprestigiada por su falta de distancia del PRI, por su incapacidad para ser independiente; asimismo, porque ha dejado de producir telenovelas de elevados presupuestos para conformarse con adaptaciones y remake de formatos, igual que reducirse a adquirir fran-

114 *idem*.

115 Jorge Álvarez Hoth, "Blim...flix", en diario Reforma, 25 de febrero de 2016, p. 4, negocios.

quicias. Si Blim se va a concretar a La Rosa de Guadalupe que ya pasa por Netflix [...] está condenada al fracaso.¹¹⁶

Ante la amenaza de Televisa de retirar sus contenidos de otras plataformas en el último trimestre de 2016, Carlos Gómez Uribe, vicepresidente de personalización y algoritmos de Netflix declaró que:

Sí es contenido interesante y útil para nosotros, pero también están otras productoras como Alebrije; hicimos el proyecto Club de Cuervos con otra productora de México y demás en el resto de Latinoamérica; es una situación similar a la que tenemos en EU; hay productoras como HBO. Estamos seguros que vamos a tener un ofrecimiento muy fuerte en México y en Latinoamérica a pesar de eso.¹¹⁷

En octubre de 2016 se anunció la salida de trece producciones de Televisa que se encontraban en el catálogo de Netflix. Entre ellas la telenovela Rebelde, producida por Pedro Damián, y El Señor de los Cielos, dos de las producciones más consumidas por los suscriptores de la plataforma.¹¹⁸ Ante esto Hastings respondió que “Blim será un éxito a resaltar su propio contenido en su plataforma, pero eso no le quitará nada a Netflix”.¹¹⁹

Como respuesta, Netflix Latinoamérica publicó en su canal oficial de YouTube un video de 54 segundos titu-

116 Florence Toussaint, “Blim vs. Netflix”, en revista Proceso, núm. 2053, 6 de marzo de 2016, p. 68.

117 “Netflix no teme a Blim en México” (Reforma/staff), en diario Reforma, 18 de marzo de 2016, p. E1, espectáculos.

118 “Netflix extrañará ‘El señor de los cielos’” (El Universal/staff), en El Universal en línea, <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/espectaculos/2016/09/28/netflix-extranara-el-senor-de-los-cielos>, 15 de diciembre de 2018.

119 Erika Monroy, “Netflix contra Televisa; Blim se prepara”, en diario El Universal, 5 de octubre de 2016, p. E1, espectáculos.

lado “*Netflix quitó mi serie favorita*”, en donde se aprecia a un joven sentado en un sillón frente a un televisor llorando porque Netflix quitó su serie favorita. A cuadro entra una mujer, su pareja, y le pregunta que cuál es, a lo que el responde: “Rebelde”.¹²⁰

Dos semanas después, Blim respondía a este video con una parodia a través de su canal oficial de YouTube. Con el nombre de *#YsoyRebelde ¡Gracias! #YaTenemosBlim* y una duración de un minuto con diez segundos, esta plataforma se burlaba del video en el que, a su vez, Netflix se burlaba de la salida del contenido de Televisa en su plataforma.¹²¹

En este video se observa a un hombre y una mujer, en un escenario similar y vestidos con la misma ropa que en el video de Netflix, hablando sobre los contenidos de Televisa. El hombre se muestra feliz porque ya puede ver Rebelde, y la mujer se muestra un poco contrariada porque *El Señor de los Cielos* salió de Netflix, pero el hombre le menciona que también puede ver la serie por Blim.¹²²

A partir de ese momento se declaró una especie de batalla entre las dos plataformas, tanto por atraer suscriptores, generar contenido para los mismos, así como para realizar producciones que alimentaran el catálogo de cada uno.

Era tal el temor de Televisa a Netflix que en octubre de

120 “Netflix quitó mi serie favorita” (Netflix América Latina), en YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=UuYkT_IYFyc, 23 de diciembre de 2018.

121 “Blim responde a Netflix” (de la redacción), en diario El Universal, 26 de octubre de 2016, p. E2, espectáculos.

122 “#YsoyRebelde ¡Gracias! #YaTenemosBlim” (Blim), en YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=_HI-mtXc4QU, 23 de diciembre de 2018.

2016, los actores de la televisora recibieron un memorándum de parte de los vicepresidentes en el que se les advertía que tenían prohibido presentarse en *castings* que realizara Netflix. En el documento se les dejaba claro que, si no participaban en las producciones de Blim, se podían olvidar de trabajar en cualquier producción de este consorcio por mucho tiempo.¹²³

Por un lado, la empresa de Hastings había conseguido en cinco años en México 5.5 millones de suscriptores. Dentro de su catálogo se encontraban 25 producciones originales de las cuales 15 son series de televisión y dos de ellas son producciones en América Latina como *Club de Cuervos* e *Ingobernable*. Además se anunció que la empresa invertiría 6 mil millones de dólares para 2017 para la realización de producciones originales.¹²⁴

Por otro, Blim había estrenado ocho producciones originales desde su lanzamiento. Para octubre ya contaba con cuatro series en producción y tres por estrenarse en los meses posteriores, con lo cual esta plataforma ya contaba con 15 producciones originales en solo seis meses en el mercado. Incluso Blim recuperó la exclusividad de programas como *María de todos los ángeles*, *La Familia P.Luche* y contaba con todo el repertorio de telenovelas producidas por Televisa desde sus inicios.¹²⁵

Sin embargo, mientras Blim se preocupaba por ganarle a su competencia con contenido exclusivo, la “piratería” era su mayor rival, ya que tenía en sus manos una de las producciones a la que más le había apostado. En los puestos ambulantes se podía encontrar la tempo-

123 “Advierte Televisa a famosos sobre Netflix” (Reforma/staff), en diario Reforma, 7 de junio de 2016, p. 2, gente.

124 Monroy, op. cit., p. E1.

125 *idem*.

rada completa de *Nosotros los Guapos*, serie protagonizada por Adrián Uribe, en su personaje de El Vitor, y Ariel Miramontes, en su personaje de Albertano.¹²⁶

Ante esto, Carlos Sandoval, director del servicio de entretenimiento mencionó que el departamento legal de Televisa libraba una batalla diaria contra la “piratería” para proteger contenidos, esto mediante monitores constantes en los “outlets” digitales para así proteger sus contenidos.¹²⁷

Blim siguió el camino de difusión por la plataforma YouTube para incitar a los internautas a suscribirse. Bajo el mando de Eduardo Clemesha Herrera, vicepresidente de formatos y nuevos contenido de la empresa de comunicaciones, se realizó una estrategia de lanzamiento de sus contenidos.¹²⁸

Ésta consistió en liberar los primeros dos episodios de series a estrenar en su canal oficial de YouTube, como fue el caso de *40 y 20*, serie protagonizada por Mónica Huarte y Jorge Van Rankin, y con esto generar interés por suscribirse a dicha plataforma.¹²⁹

Contrario a esto, a finales de octubre se realizaron algunas modificaciones y las series originales de Blim comenzaron con problemas. Primero, las producciones que, según el plan de los directivos, se estrenarían exclusivamente por su plataforma ahora se iban a transmitir primero en televisión abierta y posteriormente se

126 Erika Monroy, “Blim, en manos de la piratería”, en diario El Universal, 7 de octubre de 2016, p. E2, espectáculos.

127 *ídem*.

128 César Huerta, “Blim ensaya nuevas formas de difusión”, en diario El Universal, 4 de enero de 2017, p. E10, espectáculos.

129 *ídem*.

anexarían al catálogo de Blim.¹³⁰

Además, se decidió que ni el servicio de streaming ni la televisora harían presentaciones o promoción de sus producciones, craso error. Si algo tenía el éxito de Netflix era su fuerte inversión en publicidad para promocionar su contenido. Esto obligó a los actores y directores de cada una de las series recurrieran a sus *managers* o agencias de talentos para hacer publicidad de sus próximos proyectos a estrenar.

A pesar de haber rebasado el millón de suscriptores a menos de un año de su lanzamiento, Blim continuaba muy por debajo de su rival. De acuerdo con los datos de la empresa The Competitive Intelligence Unit, obtenidos en el mes de diciembre de 2016, la ventana digital de Netflix contabilizaba el 70.1% del mercado nacional, Televisa el 17.5%, Claro Video el 9.3% y el 3.1 a las demás plataformas existentes.¹³¹

A su vez, el Instituto Federal de Comunicaciones realizó en 2017 una encuesta en la cual mencionaba que solo el tres por ciento de los dos mil encuestados estaban suscritos a Blim, frente al 70% que contaban con una cuenta de Netflix y el 35% con Claro Video. Esto indicaba que los intentos de Televisa por enfrentar el desafío de las OTTs fueron fallidos, pues su penetración en las audiencias era mínima.¹³²

130 "Actores de Blim se rascan con sus propias uñas" (El Universal/staff), en diario El Universal, 29 de octubre de 2017, p. E2, espectáculos.

131 *ídem*.

132 Jenaro Villamil, "Las jugadas de Trump, Univision-Televisa y Slim", en revista Proceso, núm. 2099, 22 de enero de 2017, p. 26-27.

2.2.2 EL CASO DISNEY

El catálogo de Netflix se encontraba constituido por gran parte de las películas producidas por Walt Disney. Títulos como *Monsters Inc.*, *Mulan*, *Pocahontas*, *Up*, *Enredados*, entre otros, desfilan en su apartado infantil. Sin embargo, esta famosa empresa se unió a las filas de las incursoras en la creación y lanzamiento de su plataforma propia.

En agosto de 2017, The Walt Disney Company anunció durante la presentación de sus resultados trimestrales que el acuerdo que tenía con Netflix para la distribución de su contenido finalizaría en ese mismo año. Esto debido a que en 2018 lanzaría su propia plataforma streaming para que el público pudiera disfrutar su contenido a través de este servicio sin intermediarios.¹³³

De acuerdo con el comunicado de los directivos de la compañía, los primeros en irse del catálogo de Netflix serían las películas y, posteriormente, las series y programas producidos por la misma. Debido a que algunos contratos de licencias realizados entre las dos compañías, el contenido completo quedaría fuera hasta 2019.

134

Además, producciones como *Toy Story 4* y *Frozen 2* sólo estarán disponibles en dicha plataforma después de estrenarse en el cine. Incluso se advirtió que Disney analizaba la posibilidad de lanzar otros servicios destinados sólo a las franquicias de *Star Wars* y *Marvel*, compradas anteriormente por la productora. La estrategia, según Bob Iger, presidente ejecutivo de Disney, inten-

133 Ariel León, "Disney deja Netflix para lanzar su plataforma", en diario El Universal, 9 de agosto de 2017, p. E1, espectáculos.

134 *ídem*

taría captar al público digital que está abandonando la televisión tradicional.¹³⁵

Pero no sólo se encontrarían las películas, series y programas de los que Disney era dueña, sino que también se anunció que se realizaría una fuerte inversión en una barra anual de películas originales, programas de televisión, contenido en formato corto, entre otras exclusividades, similar al tipo de programación que su competidora tenía hasta 2017.¹³⁶

Tras el anuncio de la separación de Disney y Netflix, y ante el escepticismo de los inversionistas sobre el plan de la compañía por lanzar su propio servicio de video bajo demanda, las acciones de Walt Disney en la bolsa cayeron un 3.9%, a 102.83 dólares por unidad, al igual que las acciones de Netflix, que bajaron 1.45% a un precio de 175.78 dólares por unidad.¹³⁷

Sin embargo, Netflix aun conservaría contenido coproducido por ambas empresas, como es el caso de la serie *Jessica Jones*, lanzada en 2015 y que fue realizada junto con Marvel Studios.¹³⁸

135 "Rompe Disney con Netflix" (Reforma/staff), en diario Reforma, 9 de agosto de 2017, p.7, gente.

136 "Acciones de Disney y Netflix caen tras divorcio" (De la redacción), en diario El Economista, 10 de agosto de 2017, p. 5, termómetro económico.

137 *ídem*

138 León, op. cit., p. E1.

2.3 DISRUPCIÓN TELEVISIVA

La definición de disrupción en el diccionario dicta que es aquello que cambia o interrumpe algún evento o proceso. Algunos ocupan indistintamente innovación y disrupción, pero no toda la innovación es disruptiva. La diferencia es que la disrupción pretende modificar rotundamente la manera en que pensamos y nos comportamos día con día.¹³⁹

A través de la disrupción, ninguna de las formas de las organizaciones existentes y sus modelos de negocio permanecerán; por el contrario, nuevas maneras de hacer surgirán y a la vez serán remplazadas por quienes constantemente están buscando cambios radicales como pasa, por ejemplo con productos y servicios que son mejores, menos costosos, más creativos y de alto impacto.¹⁴⁰

Es esto precisamente lo que ocurre con la televisión, abierta y de paga, con la aparición en el mercado de las plataformas de televisión bajo demanda por Internet que se mencionaron en el apartado anterior, una disrupción televisiva que amenaza con cambiar para siempre la manera en que vemos la TV.

La forma de consumir la televisión, en donde las personas pasaban horas alternando entre un canal y otro está llegando a su fin. En este momento se vive un renacimiento en la industria televisiva en donde los canales de televisión se convertirán en aplicaciones para dispositivos móviles y pantallas inteligentes.

139 Luis Ramón Carazo, "Disrupción", en diario Reforma, 11 de enero de 2016, p. 4, negocios.

140 *idem*.

La televisión en línea es la tercera revolución en este mercado. Su antecesora fue la llegada de la televisión de paga con cientos de canales nacionales e internacionales que puso a temblar en su momento a la televisión abierta.¹⁴¹

A continuación veremos como es que se vieron afectadas, tanto directa como indirectamente estas dos modalidades de televisión en México a partir del lanzamiento de las OTTs en el país.

2.3.1 TELEVISIÓN ABIERTA

La crisis de la televisión abierta comenzó a hacer evidente al poco tiempo de la aparición de las OTT's. El Tercer Informe Estadístico Trimestral 2015, elaborado por el Instituto Federal de Telecomunicaciones, señalaba que el *rating* en televisión abierta había disminuido 15.25% entre septiembre de 2013 y el mismo mes de 2015. La mayor disminución se registraba entre los jóvenes menores de 29 años.¹⁴²

Este lapso de tiempo coincidía con el auge de las plataformas OTT y con el tipo de audiencia que captaban las mismas. Por tanto, el servicio de televisión bajo demanda por Internet había provocado estragos en el consumo de televisión abierta.

El IFT se basó en los datos de IBOPE-Nielsen, compañía dedicada a medir índices de audiencias, para

141 Felipe Marino, "Revoluciona internet la TV", en diario Reforma, 20 de febrero de 2012, p. 1, interfase.

142 Jenaro Villamil, "'Renovación' increíble", en revista Proceso, núm. 2077, 21 de agosto de 2016, p. 8.

afirmar que la población de menor ingreso disminuyó su consumo de programas de televisión abierta en 6%, mientras que las audiencias infantiles de cuatro a ocho años lo hicieron en 11%, los adolescentes de entre 13 y 18 años en 8%, y los jóvenes de entre 19 y 29 años en un 10%.¹⁴³

En el caso de Internet, el IFT señaló que 26% de los entrevistados declaró consumir contenidos audiovisuales por este medio. YouTube era la plataforma que más se utilizaba, pues 92% de los encuestados dijo que accedían al sitio, mientras que 20% usaba Netflix.¹⁴⁴

A pesar de las cifras que los estudios reflejaban con respecto al futuro incierto de la televisión abierta, el 11 de marzo de 2015, el pleno del IFT anunció la licitación para una tercera cadena televisiva, Grupo Imagen, propiedad del empresario Olegario Vázquez Raña y la cual sería dirigida por su hijo Olegario Vázquez Aldir.

Al cuestionar a Vázquez Aldir con respecto a que si lanzar una cadena de televisión abierta en pleno proceso de digitalización de las audiencias era un buen negocio, respondió que:

La televisión abierta es, hoy por hoy, el medio más eficiente para anunciar productos y servicios a los consumidores. Es un medio que se mantendrá vigente por muchos años. Su cobertura llega prácticamente a todos los mexicanos: ocho de cada 10 habitantes ve televisión abierta.¹⁴⁵

En 2016, la primera Encuesta Nacional de Consumo,

143 *ibídem*, p. 9.

144 González, *op. cit.*, p. 1.

145 Jenaro Villamil, "La 'nueva' opción televisiva", en revista Proceso, núm. 2085, 16 de octubre de 2016, p. 27.

realizada por el Instituto Federal de Telecomunicaciones, reveló que el 56% de la población mexicana contaba sólo con televisión abierta para ver audiovisuales. La encuesta también indicó que los canales de televisión abierta son visto por el 81% de la población, y el 14% tenía acceso a televisión abierta y de paga.¹⁴⁶

Del 80% que afirmaron ver contenido de televisión abierta, 64% mencionó al Canal 2 como el más visto, 47% al Canal 13, de TV Azteca, 37% el Canal 7, 36% el Canal 5, y solamente 17% el Canal 4 o Gala TV, de Televisa. Sumado a esto, los encuestados señalaron que sus géneros favoritos eran noticiarios, telenovelas y películas.¹⁴⁷

Las opiniones con respecto al futuro de la televisión se encontraban divididas. Por un lado, especialistas como Verónica Baz, columnista en el periódico Reforma, afirmaba que “[...] la TV no morirá para 2030 como lo ha anunciado Netflix, pero sin duda está sufriendo ya una gran transformación.”¹⁴⁸

Asimismo, Alejandro Byrd, doctor en Educación e Innovación tecnológica por la Universidad de British Columbia, aseveró que en México:

El poco, limitado y caro acceso a Internet hace que hoy todavía este a unos años de que el streaming reemplace a los sistemas tradicionales, todavía habrá tv para rato, pero eventualmente pasará porque además se viene el relevo

146 Alejandro González, “Ven sólo TV abierta 56% de la población”, en diario Reforma, 9 de agosto de 2016, p. 1, negocios.

147 Jenaro Villamil, “‘Renovación’ increíble”, en revista Proceso, núm. 2077, 21 de agosto de 2016, p. 8.

148 Verónica Baz, “Competencia y TV”, en diario Reforma, 21 de octubre de 2016, p. 7, negocios.

generacional, cuando los jóvenes que hoy ya manejan estos servicios se conviertan en adultos productivos. La televisión está dando patadas de ahogado queriéndose reinventar pero no logra mantener a su audiencia y ahí es donde estos nuevos servicios tienen éxito.¹⁴⁹

Por otro lado, Juan José Campanella, director argentino de series televisivas en Estados Unidos, entre ellas *House* y *La Ley y el Orden: Unidad de Víctimas Especiales*, mencionó que “En este momento estamos en una transición de TV de aire a TV totalmente streaming. Creo que la televisión convencional va a desaparecer pronto, es una muerte anunciada. En la medida que eso pase, el medio va a ser mejor”.¹⁵⁰

En su columna del periódico Reforma, Benchmark, Jorge Meléndez Ruiz menciona que:

[...] en los siguientes años la TV como tradicionalmente la conocemos morirá y en su lugar se instalará un nuevo modelo de negocio para una nueva realidad de mercado. Una era en donde el consumidor tiene el control, consumiendo cuando quiere y a su ritmo. Donde la publicidad cambiará su modelo y las suscripciones serán clave. Otra industria en disrupción.¹⁵¹

Pero más allá del auge de las OTT's en el mercado, existía un razón imperante en la migración de las audiencias a las plataformas digitales: las malas producciones que Televisa, medio de televisión abierta imperante en

149 Ariel León Luna, “El futuro de la televisión está en rojo”, en diario El Universal, 3 de abril de 2017, p. E1, espectáculos.

150 Rodolfo G. Zubieta, “La TV convencional morirá”, en diario Reforma, 11 de noviembre de 2016, p. 2, gente.

151 Jorge A. Meléndez Ruiz, “¿La muerte de la TV?”, en diario Reforma, 19 de septiembre de 2017, p.4, negocios.

la población mexicana, ofrecía a su público.

Con el tiempo, Televisa descuidó su producción propia, la que le dio singularidad en el mundo: las telenovelas. No quiso transitar a un modelo contemporáneo de ficción, más audaz, menos mojigato para competir con las compañías generadoras de series, como Netflix.¹⁵² A pesar de lanzar Blim, el formato desgastado de sus telenovelas fue llevado a la plataformas, con la diferencia de ser más cortas¹⁵³ y grabadas con calidad de cine.

Luis magaña, columnista en el periódico *El Universal*, refiere que:

[...] las figuras representativas de poder en la televisión mexicana dejaron de existir hace mucho tiempo. Se fueron desvaneciendo sigilosamente. Por lo menos del lado de Televisa [...] Les dejó de interesar la creación de contenidos y se dedicaron a replicar esquemas de entretenimiento. [...] Hoy Netflix, Sony, Warner, Fox y otras cadenas van a la cabeza de la diversión a la carta; los tiempos de la televisión convencional terminaron.¹⁵⁴

El tipo de contenido era lo que la televisión abierta debía modificar si es que quería adaptarse a la nueva competencia. De nada serviría realizar un cambio de imagen como Televisa lo realizó en 2016 al pasar de Canal 2 a Las Estrellas¹⁵⁵, o quitar a Joaquín López-Dó-

152 Florence Toussaint, "Crisis y reestructura", en revista Proceso, núm. 2094, 18 de diciembre de 2016, p. 69.

153 "Toma Televisa receta Netflix" (Reforma/staff), en diario Reforma, 4 de octubre de 2015, p.2, gente.

154 Luis Magaña, "No es por intrigar", en diario El Universal, 29 de octubre de 2017, p. E11, espectáculos.

155 Florence Toussaint, "Telenovelas en negro", en revista Proceso, núm. 2079, 4 de septiembre de 2016, p. 63.

riga de su noticiario nocturno estelar para introducir una nueva imagen como Denisse Maerker¹⁵⁶, si el contenido que se ofrecía seguiría con la misma fórmula.

Fórmula establecida y replicada hasta al hartazgo desde hace 40 años que consistía en la telenovela de amor de triángulos y cuadrángulos, salpicada de enfermedades repentinas, accidentes, muertes, pistolas y gritos destemplados.¹⁵⁷ El hecho de no contratar escritores nuevos en el arte de elaborar melodramas desde varios años atrás y el escaso talento entre sus jóvenes actores llevaba a Televisa a una quiebra inminente.¹⁵⁸

Televisa quería reconquistar a un público que desde hace años estaba fastidiado de sus telenovelas. Se aferraba a replicar historias que perdieron vigencia y ya no corresponden con la vida social mexicana contemporánea. No se ha dado cuenta que está cambiando la producción, la distribución, la duración de sus producciones pero, en el fondo, sigue siendo lo mismo.

Daniel Burman, director argentino conocido por la serie *Supermax*, asegura que “no hay que subestimar al público de la televisión abierta sino darle cosas distintas, novedosas y atrevidas”.¹⁵⁹ Es ahí en donde se encuentra el éxito de todas aquellas plataformas que se han atrevido a cambiar lo que Televisa sigue anclado y, al parecer, no dejará ir.

Por tanto, la televisión abierta seguirá siendo líder en

156 Jorge Álvarez Hoth, “Crisis en el paraíso”, en diario Reforma, 15 de diciembre de 2016, p. 4, negocios.

157 Florence Toussaint, “Los teledramas de Televisa”, en revista Proceso, núm. 2144, 2 de diciembre de 2017, p. 68.

158 Toussaint, op. cit., p. 63.

159 Janet Mérida, “La tv abierta debe ser novedosa”, en diario El Universal, 1 de noviembre de 2017, p. E4, espectáculos.

el país por un largo tiempo por dos aspectos primordiales: el primero, por el simple hecho de ser gratuita; el segundo, mientras no exista la infraestructura adecuada en el país, las audiencias preferirán esta modalidad de televisión sobre las OTT's.

2.3.2 TELEVISIÓN DE PAGA

A mediados de 2012, el negocio de la televisión de paga registraba una alta captura de mercado en México. El Consejo Latinoamericano de Publicidad en Multicanales de televisión de paga informó que en el primer trimestre de 2012 el *rating*, medido en términos financieros, de televisión de paga registraba un avance del 29%.

Además, el consejo anotaba la diferencia de dos tipos de audiencia: los que continuaban viendo la televisión tradicional, y las que contaban con televisión de paga, que representaban, para ese momento, el 40.5% de la población.¹⁶⁰

Una de las razones más notables era la búsqueda por parte de las audiencias de variedad en contenidos y programación de calidad con la que se pudieran identificar de manera personal. Esta migración de la televisión convencional a la televisión de paga se daba en casi todos los *targets*, y con esto aumentaba significativamente el *rating* de la televisión de paga.¹⁶¹

Desde algunos años atrás, la televisión de paga había sido encasillada como un medio exclusivo para niveles

160 Ramiro Alonso, "TV restringida vive expansión: analistas", en El Universal, 7 de mayo de 2012, p. B1, cartera.

161 *idem*.

socioeconómicos altos, sin embargo, ésta comenzaba a posicionarse en los demás niveles socioeconómicos de forma masiva.¹⁶²

La Comisión Federal de Telecomunicaciones, Cofe-tel, atribuyó este crecimiento en los servicios ofrecidos por la televisión de paga y la expansión en el país a la existencia de una mayor oferta de paquetes a tarifas más bajas.¹⁶³ A decir de esto, el negocio de la televisión restringida vivía un repunte que había tardado en tener en muchos años desde sus inicios.

De acuerdo con la consultoría The Competitive Intelligence Unit, durante 2011, el segmento más dinámico fue el de la televisión de paga que alcanzó su crecimiento acumulado de 28.4% en el número de suscriptores, para alcanzar 9.9 millones al final de 2010, lo que representaba una penetración de 8.8%.¹⁶⁴

Sin embargo, para 2013, las consecuencias de las nuevas OTT's comenzaban a repercutir también en la televisión de paga, pues en Estados Unidos de América las suscripciones a la televisión de paga estaban a la baja, mientras la compra de contenidos de forma directa a través de Netflix, iTunes, Kindle se volvían populares entre los jóvenes quienes veían a la televisión restringida como una pérdida de dinero.¹⁶⁵

Incluso se comenzó a utilizar el término “*cord cutter*”, el cual se refería a los usuarios que cancelaban sus ser-

162 Ramiro Alonso, “Televisa va por hogares sin televisión de paga”, en El Universal, 13 de julio de 2012, p. B6, cartera.

163 *ídem*.

164 Ramiro Alonso, “Móviles empujan televisión de paga”, en diario El Universal, 22 de febrero de 2012, p. B3, cartera.

165 Verónica Baz, “Nueva telefonía”, en diario Reforma, 6 de diciembre de 2013, p. 6, opinión.

vicios de cable y televisión de paga para sustituirlos por los contenidos en línea de servicios como Netflix, iTunes, Sony Video Unlimited, Hulu o Google Play.¹⁶⁶

Los beneficios eran muchos: desde ver series norteamericanas al día siguiente de que se transmitieran en ese país y que todos los contenidos fueran bajo demanda, hasta poder descargar estrenos de películas antes de que llegaran a México y tenerlos en los dispositivos favoritos, no solo en televisión.¹⁶⁷

En contraste, en México se aseguraba que el video bajo demanda no sustituiría a la televisión de paga debido a que, los suscriptores de alguna OTT no dejaban de tener el servicio o paquete de televisión restringida, ya sea por cable o satelital. Sin embargo, según la consultora Consumer Lab de Ericsson, lo que sí existía era un cambio en el consumo de las audiencias.

Los usuarios que adquirían los servicios de video bajo demanda por internet empezaban a contratar paquetes de televisión de paga según sus necesidades o con menor cantidad de canales, lo que significaba que las OTT's estaban complementando estos paquetes y no sustituyéndolos como se pensaría.¹⁶⁸

Esto fue detallado en el análisis Infocom México 2014, realizado por Ericsson y resultado de mil 506 encuestas a mexicanos entre 15 y 69 años de edad, en donde se encontró que el consumo de series y películas por Internet era de 10%, pero se consumía como servicio

166 Jimena Larrea, "¿Lo corto o no lo corto?", en diario Reforma, 28 de junio de 2014, p. 1, gadgets.

167 *idem*.

168 Carla Martínez, "Video bajo demanda no sustituye a la tv de paga", en diario El Universal, 20 de agosto de 2014, p. B2, cartera.

complementario al de la televisión de paga, que contaba con 34% de los encuestados.¹⁶⁹

Una de las principales causas que evitaba la transición a gran escala de la televisión de paga a la televisión por Internet era, como se ha mencionado con anterioridad, la poca penetración de banda ancha en nuestro país, lo que dificultaba la velocidad y calidad de los servicios de video bajo demanda por Internet, que no podían compararse con la de la televisión, sea restringida o abierta.¹⁷⁰

Ante la reacción que las televisoras, cableras y operadores de servicios de televisión de paga comenzaban a tener, Reed Hastings sugirió a todas éstas contar con una plataforma en Internet, pues, en sus palabras “El negocio de la televisión abierta no está muerto, le quedan unos 15 o 20 años, pero los nuevos deberán tener Internet, porque es lo que todos están haciendo”.¹⁷¹

Sus palabras eran contundentes, la televisión abierta tenía fecha de caducidad. Pero, en la industria del entretenimiento, no era la única que se vería afectada pues el creador de la plataforma de la N roja pronosticaba un cambio sustancial en el cine en el mismo lapso de 15 a 20 años.¹⁷²

Las operadoras de televisión restringida se encontraban en un dilema. Por un lado, estas plataformas significaban una posible baja en los ingresos que generaban sus paquetes, pero también representaban un nicho de

169 *ídem.*

170 *ídem.*

171 Vania Guerrero, “Sugiere Netflix internet para nuevas cadenas”, en diario Reforma, 25 de noviembre de 2014, p. 5, negocios.

172 *ídem.*

oportunidad para brindar sus servicios a través de distintas plataformas. Oportunidad que, como se expuso, aprovecharon TV Azteca y Televisa tiempo después.

Para tener una idea más clara del panorama, para este año alrededor de 34% de los mexicanos con ingresos medios y medios altos contaban con una suscripción a televisión por cable; pero, al mismo tiempo, el 10% de éstos estaban inscritos en alguna empresa de televisión por Internet, sea nacional o extranjera.¹⁷³

De acuerdo con el estudio Ericsson Media Vision 2020, dentro de seis años a partir de 2014, la televisión tradicional y la televisión bajo demanda se repartirán 50 y 50 por ciento del consumo de televisión en todo el mundo, lo que significaría que, gradualmente, las OTT's reemplazarían a la televisión convencional.¹⁷⁴

Para muestra de esto también se encontraba un estudio realizado por la firma Global Web Index, la cual reveló que, en 2014, 800 millones de personas usaban estas plataformas de televisión por Internet, lo que equivalía al 30% del total de usuarios de Internet a nivel global, mientras que en 2012 era el 20%. Además, el estudio señalaba que en América Latina el 45% del total de usuarios de Internet consumía televisión en línea, cifra cercana a la de Estados Unidos y Canadá, que en conjunto alcanzaban el 47%.¹⁷⁵

Sin embargo, en 2015, se realizó un estudio para el sitio especializado Mediatelecom, el cual concluyó que

173 Vania Guerrero, "Gana terreno multiplataforma", en diario Reforma, 17 de septiembre de 2014, p. 7, negocios.

174 Alejandro González, "El futuro de la TV, hoy", en diario Reforma, 19 de abril de 2014, p. 14, gadgets.

175 *idem*.

los servicios de OTT's no tenían impacto en materia de desconexiones en el servicio de televisión de paga y que, por el contrario, se observaban crecimientos intermitentes de televisión de paga.¹⁷⁶

Un año después, el Instituto Federal de Telecomunicaciones realizó la primera encuesta 2016 que daba a conocer los patrones de consumo de usuarios de telecomunicaciones, en donde se determinó que los usuarios que tienen un servicio de televisión de paga, el 93% mencionó no tener contratada un cuenta OTT.¹⁷⁷

Además, las cifras revelaban que los usuarios consultados que tenían contratado un servicio de Internet, el 77% mencionó que no tenía contratada una cuenta de servicios de video bajo demanda; de aquellos usuarios de Internet que si tenían contratado un servicio OTT, el 44% manifestó que usaba Netflix, 40% Claro Video, 5% TotalMovie, 4% Apple TV y otro 4% otros servicios.¹⁷⁸

Los motivos por los que las plataformas *Over The Top* aun no resultaban atractivos para los usuarios mexicanos eran distintos, pero en dicho estudio resaltaban, nuevamente, la mala calidad de la banda ancha y los precios altos de la misma.

A pesar de esto, las cifras comenzaron a aumentar con respecto a las OTT's y para el segundo trimestre del año Netflix acaparaba ya el 68.9% del mercado, Claro Video el 28.7%, Cinépolis Klic 0.5%, mientras que las demás plataformas sólo el 2%, esto de acuerdo con la

176 Jenaro Villamil, "La sumisión ante Televisa no termina", en revista Proceso, núm. 2031, 4 de octubre de 2015, p. 10-11.

177 Alejandro González, "Hacen a un lado TV bajo demanda", en diario Reforma, 4 de julio de 2016, p. 6, negocios.

178 *idem*.

consultora The CIU.¹⁷⁹

Las OTTs comenzaban un crecimiento amenazante para la televisión de paga pues, de acuerdo con el Estudio de Hábitos de Entretenimiento de la firma Reelgood, uno de cada tres Millenials en Estados Unidos planeaba cancelar su suscripción de televisión de paga para quedarse con servicios OTT.¹⁸⁰

Además, el estudio también señaló que los usuarios de televisión restringida pasaban en promedio 5 días a la semana viendo programación de ésta, mientras que los suscriptores de Netflix pasaban en promedio 5.5 días¹⁸¹, lo cual parecería poco, sin embargo, se puede observar una preferencia por esta plataforma en contraste con los servicios de televisión de paga.

El problema al que las cableras se enfrentaban era su poca visión en el negocio, pues no entendía que su estrategia debía ser la de llegar a un acuerdo con estas plataformas y no competir contra ellas, pues resultaba una competencia poco leal, es decir, cambiar su enfoque de negocio y llevar sus inversiones al desarrollo de infraestructura de fibra por la que puedan ofrecer servicios de Internet de alta velocidad.

El plan para no entrar en riesgo de crisis debía comenzar por hacer acuerdos con servicios de video bajo demanda y así ofrecer contenidos a través de éstos y no de canales tradicionales como se sigue haciendo en la actualidad. Esto se debía ver más como una oportuni-

179 Alejandro González, "Gana TV en línea mercado en México", en diario Reforma, 23 de julio de 2016, p. 1, negocios.

180 *ídem*.

181 *ídem*.

dad de reinventarse en lugar de una desventaja.¹⁸²

La estrategia para estas cableras era clara: dejar de ofrecer televisión como cualquier operador, hacer un fuerte inversión en infraestructura para ofrecer una mejor calidad de internet de banda ancha y, como tercer eje, realizar alianzas comerciales con OTTs mundiales.¹⁸³

Otro punto a considerar por éstas era el consumo de sus productos por el público más joven, es decir, aquellos entre 14 y 18 años que no tiene ingresos económicos pues está en edad pre empleo. Dentro de algunos años, este tipo de público empezará a ser económicamente productivo y se sumará a las suscripciones OTT, pues es la tendencia a la alta.¹⁸⁴

La empresa Televisa ha sido la más afectada con la aparición de las OTTs. El foco rojo se encendió en el segundo trimestre de 2015, cuando Televisa reportó ante la bolsa Mexicana de Valores una baja de 16.4% en ventas publicitarias, y en el tercer trimestre del mismo año, cuando se confirmó otra disminución de casi 9%, en comparación con los mismos periodos en 2014.¹⁸⁵

De acuerdo con el estudio Entertainment and Media Outlook Mexico 2015-2019, elaborado por la consultora Pricewaterhouse, advirtió que además de los sistemas de televisión tradicionales que dominaban el país y donde Televisa era mayoritario, tanto en televisión abierta, por cable y satelital, las nuevas tecnologías estaban to-

182 Alejandro González, "Sugieren a cableras reinventar su negocio", en diario Reforma, 5 de enero de 2017, p. 6, negocios.

183 *ídem*.

184 Alejandro González, "'Comen' el negocio a la TV por cable", en Reforma, 15 de abril de 2017, p. 5, nacional.

185 Jenaro Villamil, "Televisa se tambalea", en revista Proceso, núm. 2048, 31 de enero de 2016, p. 7.

mando fuerza, como era el caso de la web TV.¹⁸⁶

El estudio añadía que la penetración de internet estaba fomentando el desarrollo de los servicios de contenido Over The Top, en donde la más exitosa era Netflix. Para el tercer trimestre de 2015, esta OTT reportaba ingresos globales por mil 581 millones de dólares, equivalente a todos los ingresos de Grupo Televisa en un año, que había reportado un ingreso total por mil 233 millones de dólares.

Jorge Álvarez Hoth, ex funcionario de Televisa y quien fuera artífice del modelo de dominio del mercado de la televisión satelital Sky, afirmaba que “Las OTT como Netflix rebasaron por la derecha a Televisa sin que ésta se diera cuenta. Estamos ante un cambio de paradigma de la televisión en los próximos 10 años”.¹⁸⁷

Álvarez Hoth también afirmaba que la transformación que estaban propiciando empresas como Netflix afectaría el segmento más importante de los negocios de esta televisora y que hasta ese entonces generaba mayor rentabilidad, es decir, la televisión restringida. Para entender esta situación mejor, mencionó la analogía: “Las OTT son a la televisión de paga lo que en su momento la telefonía celular fue a la telefonía fija”.¹⁸⁸

Según Hoth, el modelo de las OTT acabaría con el modelo de la televisión de paga, mientras que la televisión abierta se mantendría. Pero el problema para Televisa consistía en que sus activos tradicionales, como la televisión abierta y sus empresas de televisión de paga no podían competir con Netflix.

186 *ídem.*

187 *ibídem*, p. 8.

188 *ídem.*

Así, la televisión por cable y satelital comenzó a ser desplazada por la televisión en línea y por otras plataformas de contenido vía Internet, aunque los ingresos de Televisa dependían cada vez más de las telecomunicaciones y menos de la venta de contenidos de televisión abierta.¹⁸⁹

189 Jenaro Villamil, "Televisa: tragedia, descrédito y crisis", en revista Proceso, núm. 2143, 26 de noviembre de 2017, p. 27.



NETFLIX

CAPÍTULO 3

LA FÓRMULA DEL ÉXITO

La manera en la que Netflix cobró popularidad hizo que alrededor del servicio de entretenimiento vía streaming se diga de todo, cosas positivas y negativas. Sin embargo, esta empresa creció como la espuma y, como se vio anteriormente, otros han intentado copiar su modelo de negocios.

El antropólogo Grant McCracken mencionó que Netflix ha retado e impulsado a las demás compañías a hacer productos innovadores y de calidad:

Existe un antes y un después de Netflix, antes de que la marca se expandiera, en los distintos lugares del mundo se hacía un mismo tipo de televisión y eso ahora ha cambiado, tenemos canales de tv y distribuidoras queriendo emular lo que se hace en Netflix y creo que eso es algo positivo.¹⁹⁰

Él mismo señaló que esta revolución ha creado una nueva competencia, la cual ve como sana y positiva, pues orilla a todos los involucrados en el entretenimiento a apostar por el contenido y con esto en mente, el más beneficiado es el espectador.

McCracken visitó México en 2016 para realizar un estudio sobre el comportamiento que tiene el entretenimiento en los mexicanos y lo que genera en los mismos.

El canadiense encontró que los servicios y producciones que ofrecen los servicios streaming hacen que el mexicano se una con su familia o amigos frente a una pantalla, ya sea en una computadora, una televisión inteligente o un iPad, algo que según el investigador, no sucedía desde hace al menos una década, cuando la televisión de paga

190 Ariel León Luna, "*Series, favoritas de los mexicanos*", en diario El Universal, 27 de junio de 2016, p. E2, espectáculos.

comenzó a tomar un nuevo aire.¹⁹¹

Contrario a lo que se pudiera pensar del entretenimiento en México, el antropólogo descubrió en su estudio que los mexicanos y adultos jóvenes tienen un gusto arraigado por las series y no sólo por las telenovelas.

Por ello es que Kari Pérez, directora de comunicaciones de Netflix en México, opinó que el servicio al que representa no buscaría hacer melodramas y se enfocaría en las series, documentales y películas que actualmente está produciendo:

Por ahora estamos enfocados en lo que hemos hecho en México, como Club de Cuervos que está en producción su segunda temporada, *Sense8*, cuya parte de la historia se filma aquí y hasta la parte documental con el capítulo dedicado al chef Enrique Olvera en *Chef's Tables*. No podemos decir que nunca haremos una telenovela pero digamos que no es en lo que estamos interesados, estamos interesados en probar otros formatos, algo con lo que la gente se identifique.¹⁹²

El futuro de Netflix o de plataformas similares versus la televisión tradicional era incierto para cualquiera de los dos expertos, pues ambos se mostraban escépticos, ya que los dos concordaban con que esta revolución del entretenimiento cambia día con día.

De acuerdo con la directora de comunicaciones, ese rápido crecimiento hizo que aparecieran servicios como Blim o ClaroVideo, plataformas a las que Pérez mencionó no temerles y, por el contrario, agradece que existan; eso aumenta el nivel de calidad que cada compañía pone en

191 *ídem.*

192 *ídem.*

sus producciones pues “el único ganador es el público”.¹⁹³

Reed Hastings no cuenta con la clave del éxito, sino con una fórmula completa que desde 1997 hasta la actualidad sigue funcionando y ha llevado a su compañía a posicionarse como una de las más importantes e influyentes en el mercado.

En este capítulo se documentan los pilares más importantes que, según diversas fuentes, conforman una fórmula poderosa que explica el impulso y auge de Netflix a través del tiempo y la penetración en México y América Latina.

Por principio, se abordan las producciones más destacadas en la historia de la plataforma, sea por sus costos, elenco o por haber posicionado a la empresa en la mira del gremio televisivo debido a la temática o producción de las mismas.

Además, se documentan las primeras series realizadas en América Latina, cuyo éxito contribuyó en la expansión de la plataforma en el público latinoamericano; desde la primera serie realizada en esta parte del continente y las producciones que causaron polémica debido a la temática, asuntos legales o problemas de grabación.

También se explica la incursión de la plataforma en el ámbito cinematográfico; los primeros filmes producidos por ésta, la controversia que provocó su incursión, así como las reacciones, tanto positivas como negativas, que generó en el gremio cinematográfico.

Por último, se exponen las políticas internas de la em-

193 *idem*

presa, pues es el pilar más fuerte que completa la fórmula de la exitosa plataforma; desde sus valores, método de reclutamiento y forma de trabajo.

3.1 SUPERPRODUCCIONES

Netflix es una empresa que surgió como intermediaria entre los espectadores y quienes producen series televisivas. Sin embargo, la intermediación sólo es negocio cuando se logra acaparar la mayoría de las visitas y convertirse en referencia de búsqueda, como en el caso de Google. Es por eso que en 2013 Netflix comenzó a producir su propio contenido con el fin de atraer clientes a Internet y captar algunos que pertenecen a los canales televisivos.¹⁹⁴

La primera serie original se tituló *House of Cards* y trata sobre los juegos de poder en un núcleo reducido que aspira a llegar a la Casa Blanca. El protagonista es Francis Underwood, interpretado por el actor Kevin Spacey, es implacable en la búsqueda de ascenso, carece de ética y su filosofía es la de “el fin justifica los medios”. Se encuentra rodeado de amigos y enemigos que logran el contrapunto en la trama.¹⁹⁵

Al igual que un juego de cartas, en la serie hay trampas, se esconden ases, se marca la baraja y el azar es fundamental en la trama, pues pareciera que los actos del protagonista lo benefician por cuestión de suerte y no por planeación, por esto la serie resulta una metáfora adecuada.

Esta serie aborda la clase política de Estados Unidos, incluyendo en ésta a los periodistas. Los personajes principales son el jefe de bancada con mayoría en el congreso; su esposa y cómplice, que pasa de dedicarse a dirigir una fundación de beneficencia a ser la primera dama.

El argumento refleja la corrupción, falta de principios,

194 Florence Toussaint, “*Apuestas por el poder en Netflix*”, en revista Proceso, núm. 1893, 10 de febrero de 2013, p. 87.

195 *idem*

pragmatismo, lucha por el poder, carencia de ideología. La ambición rige sus vidas, ésta es despiadada y no se detiene para conseguir los fines propuestos. Intrigas y asesinatos toman lugar de principio a fin.¹⁹⁶

En cuestiones técnicas y visuales, la serie cuenta con una edición ágil, las actuaciones están a tono, cada capítulo es unitario. La trama está urdida de manera óptima, mantiene en suspenso al espectador y, a lo largo de la temporada, desemboca en temas secundarios que le dan consistencia a lo que se observa.

La serie es una adaptación a Estados Unidos de la novela inglesa homónima escrita por Michael Dobbs en 1989 y, posteriormente llevada a la pantalla chica en 1990 por la televisora BBC en una temporada.¹⁹⁷ La primer temporada estaba conformada por 13 capítulos y fue estrenada el primero de febrero de 2013.

Fue producida y dirigida por el afamado director David Fincher y tuvo un costo de producción de 100 millones de dólares, lo que la convirtió en una de las mayores apuestas de la compañía.

En los premios Emmy 2013, esta serie estuvo nominada a 9 premios, entre ellos mejor serie dramática, mejor actor para Kevin Spacey y mejor actriz para Robin Wright.¹⁹⁸

En junio de 2015, Netflix contrató a los aclamados directores Lana y Andy Wachowski, famosos por la trilogía *The*

196 Florence Toussaint, "*Castillo de naipes*", en revista Proceso, núm. 1956, 27 de abril de 2014, p. 71.

197 Lucero Solórzano, "House of Cards, a la inglesa", en Excélsior en línea, <https://www.excelsior.com.mx/opinion/lucero-solorzano/2016/05/06/1090940>, 2 de febrero de 2019.

198 Alberto Ramírez Mier, "*¡Esta noche es de EMMY!*", en diario Reforma, 22 de septiembre de 2013, p. 4, gente.

Matrix, para producir su nueva súper serie *Sense 8*, en donde marcó el debut internacional de los actores mexicanos Eréndira Ibarra y Alfonso Herrera.¹⁹⁹

Con la premisa de que todos los seres están conectados entre sí, sin importar el idioma, credo y educación. El show producido por la Netflix buscó marcar un parámetro en la manera de contar historias.

La primera temporada de esta serie contó con ocho episodios, en los que cada uno cuenta la vida de cada uno de los personajes que aparentemente no tienen nada en común, pero que tras conectarse mentalmente tendrán que luchar por sobrevivir a una misteriosa y sombría organización que busca eliminarlos.²⁰⁰

Esta serie contó con locaciones en San Francisco, Chicago, Ciudad de México, Reikiavik, Londres, Berlín, Nairobi, Seúl y Mumbai, y un presupuesto medio de 9 millones de dólares por capítulo, es decir, 180 millones de pesos aproximadamente.²⁰¹

Debido al gran costo de producción que la serie representó para la empresa, en junio de 2017 Netflix, en un comunicado realizado por Cindy Holland, vicepresidenta de contenido originales de Netflix que no renovarían la serie para una tercera temporada:

Luego de 23 episodios, 16 ciudades y 13 países, la historia de *Sense8* llega a su final. Es todo lo que nosotros y sus fa-

199 Ariel León, "*Explorando los ocho sentidos*", en diario El Universal, 5 de junio de 2015, p. E4, espectáculos.

200 *idem*.

201 "Éstas son las series más caras de la historia" (staff/El País), en El País en línea, https://elpais.com/cultura/2017/03/09/television/1489078975_990097.html, 15 de febrero de 2019.

náticos pueden haber soñado: audaz, emocional, impresionante, ‘kick ass’ y totalmente inolvidable. Nunca ha habido un programa verdaderamente global e igualmente diverso, con un elenco internacional, que sólo es reflejado por la comunidad de fanáticos profundamente apasionados alrededor del mundo. Agradecemos a Lana, Lilly, Joe y Grant por su visión, a todo el elenco y al equipo de producción por su trabajo y dedicación.²⁰²

Otro éxito de la empresa de transmisión vía streaming es *The Crown*. Esta serie fue creada por el escritor y productor Peter Morgan, responsable de la película *The Queen* de 2006 nominada al Oscar.²⁰³ La serie, una de las más caras de la historia, con un presupuesto de 170 millones de dólares²⁰⁴, y se centra en los primeros años de reinado de la reina Isabel II de Inglaterra.

Morgan, experto en imaginar a detalle la vida privada de la Reina, desarrolla la trama entre la política de la época, el rígido y ancestral protocolo de monarquía y el reto que enfrenta una joven de 27 años al convertirse en monarca y cabeza de la iglesia de Inglaterra.

La serie es una mezcla de hechos reales con lo que pudo suceder en las alcobas del Palacio de Buckingham, hilados de tal manera y sorprendentes escenarios que cautivan al espectador y lo envuelven en la trama capítulo tras capítulo. Está protagonizada por Claire Foy como Isabel II y cuenta con la participación del actor John Litgow

202 “Netflix cancela Sense8 tras dos temporadas y deja a miles intrigados” (Staff/CNN en español), en CNN en español en línea, <https://cnnespanol.cnn.com/2017/06/01/netflix-cancela-sense8-tras-dos-temporadas-y-deja-a-miles-intrigados/>, 20 de febrero de 2019.

203 Ana Isabel Aguayo, “¡Digna de la corona!”, en diario Reforma, 11 de noviembre de 2016, p. 2, gente.

204 “El festín de Netflix” (staff/Reforma), en diario Reforma, 20 de diciembre de 2015, p. 24, suplemento Pink.

como Churchill, y la musicalización de Hans Zimmer y Rupert Gregson-Williams. La primera temporada contó con 10 capítulos.

3.2 PRODUCCIONES LATINOAMERICANAS

Para 2017, Latinoamérica se había convertido en el mercado más importante de Netflix fuera de los Estados Unidos. Para este año, la empresa ya tenía alrededor de 50 producciones listas o en proceso de finalización y las cifras mostraban que el 45 por ciento de los suscriptores de Netflix a nivel mundial consumían este tipo de producciones.²⁰⁵

Gran parte del éxito en América Latina se debía precisamente a la incursión de Netflix en la realización de producciones con actores latinoamericanos, sus locaciones en México y Colombia, principalmente, y que las mismas estaban habladas en español.

Las siguientes series fueron las que sobresalieron dentro de un gran número de producciones realizadas en esta parte del continente. Ya sea por su popularidad, controversia y polémica, marcaron un alto impacto en lo que se refiere a la historia de Netflix a nivel mundial.

3.2.1 LA SERIE NARCOS

El 28 de agosto de 2015 se estrenó en Netflix la primera serie producida en Latinoamérica, *Narcos*. La premisa de

²⁰⁵ Fidel Orantes, “*Continente de peso*”, en diario Reforma, 3 de agosto de 2017, p. 6, gente.

la serie es contar la historia del narcotráfico, desde su nacimiento en el mundo. Fue creada por Cris Brancato y dirigida por José Padilha, director de películas como *Tropa de Élite* y *RoboCop*.²⁰⁶

La primera temporada tiene como personaje principal al narcotraficante colombiano Pablo Escobar, protagonizado por el actor brasileño Wagner Moura, quien fuera el primero en forjar un emporio con el tráfico de cocaína. Detrás de la producción se cuenta con una parte de realismo, esto gracias a la investigación previa a la realización, pero también con drama y ficción.²⁰⁷

La serie está narrada desde dos perspectivas: la primera, desde el punto de vista de distintas personas que convivieron de cerca con el capo; la segunda corre a cargo de las vivencias de dos agentes estadounidenses de la Administración para el Control de Drogas, DEA por sus siglas en inglés, quienes persiguieron al narcotraficante.

Padilha se enfrentó a diversos retos, como crear una historia sobre narcotráfico que rompiera con el estereotipo de los buenos que persiguen a los delincuentes, pero el verdadero reto para el director fue producir la serie en poco tiempo y con calidad. Además, uno de los objetivos del realizador era hacer un show con una visión más amplia del mundo del narcotráfico.²⁰⁸

Sin embargo, la serie fue tanto alabada como fuertemente criticada. Sebastián Marroquín, hijo del capo, se encargó de señalar distintos errores en la serie, tanto tempora-

206 Fidel Orantes, "*Ubicará Padilha a Narcos en México*", en diario Reforma, 31 de julio de 2015, p. 13, gente.

207 Fidel Orantes, "*Los orígenes del narcotráfico*", en diario Reforma, 28 de agosto de 2015, p. 2, gente.

208 Orantes, *op. cit.*, p. 13.

les como sucesos inexistentes.²⁰⁹

El columnista Jorge Volpi escribió en el diario Reforma la siguiente crítica:

[...]Narcos, creada por Chris Broncato, está pensada para el público estadounidense, si bien ha sido rodada en inglés y español e involucra creativos y actores de varios países latinoamericanos en un esfuerzo por hacerse con el cada vez más lucrativo mercado de la región. De esta decisión derivan, quizás, sus mayores problemas. En primer lugar, la intrusiva y exasperante voz en off de un insulso agente de la DEA que no cesa de explicarnos, o más bien, explicarle al gringo medio que no tiene la idea de donde está Colombia, hasta el menor detalle de su contexto político y social, así como las exóticas costumbres de los narcos –y en general de los latinoamericanos- en un tono condescendiente como banal.

[...] el brasileño Wagner Moura encarna con convicción a Escobar, pero su español paisa no deja de sonar forzado. Peor parados lucen los mexicanos que intervienen en la serie, quienes no hacen el menor esfuerzo por adoptar el acento colombiano.

[...]Narcos no es sino un intento de aprovecharse de un tema que inquieta cada vez más a los estadounidenses. Al final, sólo aporta su punto de vista en un ejercicio que apuntala la figura de Escobar como mito contemporáneo, pero que no se detiene a revelar que la culpa de que existan monstruos como él es de ese mismo país que dicta nuestra absurda prohibición de las drogas mientras sus habitantes se entretienen cada noche con la perversidad del capo.²¹⁰

209 Humberto Montoya O., “*Un negocio llamado Narcos*”, en diario El Universal, 11 de agosto de 17, p. E1, espectáculos.

210 Jorge Volpi, “*Escobar para principiantes*”, en diario Reforma, 12 de sep-94

3.2.2 CASO LA INGOBERNABLE

En 2015, Netflix anunció su nueva producción original que protagonizaría la actriz mexicana Kate del Castillo, en donde interpretaría a Emilia Urquiza, la esposa del presidente de México y cuyo tema central es el asesinato del presidente supuestamente a manos de ella.²¹¹

Emilia Urquiza es una primera dama que cuenta con grandes planes para mejorar las condiciones de su país a través del compromiso de luchar por la paz. A medida que Emilia comienza a perder la fe en su marido, el presidente Diego Nava, se encuentra en un cruce donde tendrá que encontrar una manera de lidiar con un gran reto y descubrir la verdad.²¹²

Fue creada por el productor y periodista mexicano Epigmeo Ibarra en colaboración con la casa productora Argos. La dirección corrió a cargo de José Luis García Agraz y Pedro Pablo Ibarra y fue estrenada en México el 24 de marzo de 2017 en la plataforma.²¹³

Desde su estreno provocó una gran polémica en los espectadores pues en los primeros capítulos de esta serie se hace notar la similitud entre la pareja presidencial de la ficción y la de la realidad en el sexenio de Enrique Peña

tiembre de 2015, p. 9, opinión. septiembre de 2015, p. 9, opinión.

211 “Kate del Castillo será la esposa del presidente” (staff/El Universal), en El Universal en línea, <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/espectaculos/television/2015/07/23/kate-del-castillo-sera-la-esposa-del-presidente>, 22 de enero de 2019

212 “Ingobernable: Primera dama a la fuga”, (staff/El País), en El País en línea, https://elpais.com/cultura/2017/03/03/television/1488537286_922805.html, 12 de febrero de 2019.

213 “Ingobernable: Primera dama a la fuga”, (staff/El País), en El País en línea, https://elpais.com/cultura/2017/03/03/television/1488537286_922805.html, 12 de febrero de 2019.

Nieto y su esposa Angélica Rivera.

Sin embargo, Epigmeo Ibarra desmintió esto al momento y mencionó que se hacía referencia a algunos de los eventos del país, como es el caso de los 43 desaparecidos de Ayotzinapa, pero que el México de la serie es más esperanzador que el de la realidad.²¹⁴

Una de las locaciones más controversiales de esta serie fue el famoso barrio de Tepito, en donde el director tuvo que pagar derecho de piso, pues a su consideración, era el lugar perfecto para que la protagonista se ocultara después del asesinato de su esposo.²¹⁵

Mencionó que su intención era “[...] quitar el estereotipo de este barrio y mostrar que hay gente que está dispuesta a ayudar y tender una mano como lo hacen con Emilia cuando huye.” Además declaró que no era una ocurrencia filmar en este barrio pues se eligió debido a que “[...] Tepito es un lugar que se resiste a las normas y reglas[...]” con lo que se hace una referencia al papel que del Castillo interpreta en la serie.²¹⁶

Pero, el 9 de enero de 2016, la revista *Rolling Stone* publicó un reportaje de Sean Penn sobre una reunión que mantuvo con El Chapo Guzmán en octubre de 2015 y en el que el actor estadounidense aseguraba que ese encuentro había sido propiciado por la actriz mexicana Kate del Castillo, a quien el capo había pedido que rodara una película sobre su vida, lo que provocó un gran escándalo en

214 Ariel León Luna, “*Un México con más esperanza y sin censura*”, en diario El Universal, 24 de marzo de 2017, p. E4, espectáculos.

215 Ariel León Luna, “*Pagamos derecho de piso en Tepito: Epigmeo Ibarra*”, en diario El Universal, 24 de marzo de 2017, p. E4, espectáculos.

216 *idem*.

los medios nacionales e internacionales.²¹⁷

Antes de que el escándalo entre el Chapo y Kate se destapara, Netflix y la actriz se encontraban en marcha con la serie. Si bien la polémica nunca hizo que el proyecto se tambaleara, provocó que el costo de la producción aumentara considerablemente.

A causa de las investigaciones a las que se encontraba sujeta por el encuentro que tuvo con el capo, la actriz no pudo filmar en México, lo que requirió que se contratara a una doble y que se recrearan algunos escenarios en San Diego, California. Esto provocó que el equipo de producción tuviera que trasladarse muchas horas durante días a la semana para grabar con ella en dicho lugar.²¹⁸

No obstante, esta polémica no afectó a la empresa pues el mismo Reed Hastings declaró en entrevista con el diario *El Universal* lo siguiente:

La controversia vende, al final creo que si quieres hacer entretenimiento aburrido, es malo para todos y la controversia es como un tigre. Nos preocupamos por ella, en realidad ahora más gente tiene los ojos puestos en la serie, con ésta son dos series las que hacemos en México y haremos más, creemos que hay historias asombrosas en el país y queremos producir más de eso.²¹⁹

Debido al encuentro que Kate del Castillo tuvo con Joaquín Guzmán Loera, en 2017, Netflix realizó junto con la

217 *“De mi situación, la única culpable soy yo: Kate”* (Efe), en diario El Universal, 17 de octubre de 2017, p. E1, espectáculos.

218 Ariel León Luna, *“Los líos judiciales causaron más gasto de producción”*, en diario El Universal, 24 de marzo de 2017, p. E4, espectáculos.

219 Ariel León Luna, *“La polémica de la ingobernable vende: Netflix”*, en diario El Universal, 27 de septiembre de 2016, p. E1, espectáculos.

actriz una serie documental llamada *Cuando Conocí al Chapo*, en la que del Castillo cuenta su versión de lo sucedido con el narcotraficante, en primera persona y frente a la cámara.

Esta serie cuenta con tres capítulos en la que Kate del Castillo detalla los pormenores del controvertido encuentro con uno de los narcotraficantes más buscados del mundo, la polémica que esto provocó, con investigaciones judiciales de por medio, que llevó a la actriz a residir de manera permanente en Estados Unidos.

3.2.3 CONTROVERSIA EL CHAPO

En mayo del 2016 Netflix anunció que coproduciría, junto con la televisora Univisión, una historia basada en la vida de Joaquín Loera Guzmán, líder del cartel de Sinaloa. Sin embargo, el narcotraficante amenazó inmediatamente con demandar a las dos compañías por querer lucrar con su imagen y provocar un daño moral en donde se dejaría a Loera con una mala imagen.²²⁰

Pero esto no preocupó a los directivos de Netflix, pues Ted Sarandos, director de contenidos de la plataforma de streaming, declaró que la empresa no prestaría atención a potenciales demandas y continuaría con el proyecto pues las políticas de ésta se guiaban por la relevancia que el proyecto tiene y por la necesidad de la audiencia actual.²²¹

A pesar de esto, la empresa de Hastings lanzó el 16 de

220 Fidel Orantes, *“Despreocupa a Netflix opinión de ‘El Chapo’”*, en diario El Universal, 28 de julio de 2016, p. E3, espectáculos.

221 *idem*.

junio de 2017 la serie bajo el nombre de *El Chapo*, protagonizada por el actor mexicano Marco de la O y que consta de nueve episodios en los que se aborda la vida del capo.²²²

Para ese momento, Joaquín Loera Guzmán se encontraba en medio de un juicio en Estados Unidos, por lo que la demanda en contra de Univisión y Netflix no procedió. José Refugio Rodríguez, abogado del narcotraficante, declaró a medios mexicanos lo siguiente:

Por el proceso que sus abogados en Estados Unidos están llevando, debo guardar silencio; lo que ha salido publicado tiene semanas que lo dije y fue antes de que los abogados me pidieran que ya no hablara para no entorpecer su estrategia defensiva, que ya no diera información ni hablara sobre el tema. De momento no sé hasta cuando podremos retomarlo, si cambia su situación [...].²²³

La producción contó con la participación de los mexicanos Ernesto Contreras, Julián de Tavira y Carlos Rincones en la producción, y Daniel Posada en la producción. Se filmaron tres temporadas en las que se desarrolló la vida del famoso capo, desde sus inicios, el poder internacional que tuvo y su caída.²²⁴

La segunda temporada se estrenó en septiembre de 2017 y Netflix anunció una tercera temporada ese mismo año, la cual fue estrenada en la plataforma en enero de

222 “Los estrenos de Netflix en junio” (redacción/El Universal), en El Universal en línea, <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/espectaculos/television/2017/05/24/enterate-los-estrenos-de-netflix-en-junio>, 21 de enero de 2019.

223 “*Posponen demanda de El Chapo contra Netflix*” (redacción/El Universal), en diario El Universal, 23 de junio de 2017, p. E1, espectáculos.

224 César Huerta Ortiz, “*El Chapo no se detiene; ya graban su final*”, en diario El Universal, 24 de junio de 2017, p. E1, espectáculos.

2018. Cada temporada contó con la participación de 110 personajes, algunos que repitieron papel y otros cuyo personaje murió en temporadas anteriores.

3.3 INCURSIÓN EN EL CINE

En agosto de 2015, el servicio de video en *streaming* anunció las fechas de lanzamiento de sus primeras películas originales, marcando así su primera incursión en el cine.

La primera película que se anunció fue *Beasts of No Nation*, dirigida por Cary Fukunaga, destacado por la serie *True Detective*. El filme fue protagonizado por el actor Idris Elba y fue estrenado el 16 de octubre.²²⁵ La premiere mundial de este filme fue exhibida en el Festival Internacional de Toronto.

El siguiente proyecto fue *The Ridiculous 6*, dirigida y actuada por Adam Sandler y contó también en su elenco con Taylor Lautner, Rob Schneider y Nick Nolte. Fue estrenada el 11 de diciembre del mismo año.

Además, anunció la realización de la secuela del aclamado filme *El Tigre y el Dragón*, de Ang Lee. Bajo el título de *Crouching Tiger, Hidden Dragon: The Green Legend*, fue dirigida por Woo-Ping Yuen, se estrenó el 18 de febrero de 2016

Por último, anunció el estreno de *Pee-wee's Big Holiday*, basada en el mítico Pee-wee que Tim Burton llevó a la gran pantalla en 1985. Fue una colaboración entre el actor Paul

²²⁵ “*Prepara Netflix sus filmes*” (Reforma/staff), en diario Reforma, 17 de agosto de 2015, p.4, gente.

Reubens y Judd Apatow como productor. Además contó con las actuaciones de Joe Manganiello y Lawrence Fishburne y fue estrenada el 17 de marzo de 2016.

Sin embargo, esto solo era el comienzo, pues la meta de Netflix era conquistar a la academia y al público amante del séptimo arte. De acuerdo con medios oficiales estadounidenses, la compañía comenzó a invertir más capital en sus producciones originales así como lo hacían los grandes estudios.

Para esto, Netflix se propuso en 2016 estrenar sus películas en salas de cine para poder cumplir con el requisito básico de la Academia de Hollywood, de esta manera no tendría impedimento para buscar un Oscar, un Globo de Oro u otra presea que se entregue en el gremio cinematográfico.²²⁶

Esto fue posible gracias a un acuerdo con IPic Entertainment, una cadena de cines de lujo que programaría los trabajos en Los Ángeles, al menos siete días, con tres funciones por día. En este acuerdo se encontraban 10 películas producidas por Netflix como *El Asedio* de Jadotville, y *Mascots*, un falso documental que se presentó el 13 de octubre del ese año.²²⁷

226 “Busca Netflix Óscar” (Reforma/staff), en diario Reforma, 7 de octubre de 2016, p.12, gente.

227 *idem*.

3.3.1 LA POLÉMICA EN EL GREMIO CINEMATOGRAFICO

La incursión que Reed Hastings hizo en el cine fue un movimiento clave para su éxito, sin embargo, esto desató la crítica entre la academia y surgió un dilema que traería consigo opiniones divididas entre espectadores, actores y directores.

Okja, filme dirigido por el surcoreano Bong Joon-ho, pasó a los anales de la historia fílmica debido a que cambió la manera en que la industria premia a los largometrajes y, a su vez, puso nuevas reglas para el juego de exhibición y distribución de filmes.

El filme narra la historia de Mija, una niña que lo arriesga todo para impedir que una poderosa multinacional secuestre a su mejor amigo, un animal gigantesco. En sus aventuras, descubre verdades terribles sobre la experimentación con los alimentos modificados genéticamente, la globalización, el ecoterrorismo y la obsesión de la humanidad con la imagen, las marcas y la auto-propaganda.²²⁸

Fue estrenada el 28 de junio de 2017 en la plataforma vía streaming, pero un mes antes compitió en Cannes para alzarse por la Palma de Oro a Mejor Filme, hecho que no sucedió. Sin embargo, gracias a esto la academia gala cambió las reglas para sus futuras premiaciones.

Pero la polémica con esta película inicio incluso desde el anuncio de su producción un año y medio antes, cuando Netflix informó que apostaría 50 millones de dólares, suma elevada para un realizador independiente. El filme contó

228 Ariel León Luna, "*Okja cambia las reglas*", en diario El Universal, 28 de junio de 2017, p. E2, espectáculos.

con la actuación de Jake Gyllenhaal y Tilda Swinton, actores de gran fama en Hollywood.²²⁹

La controversia comenzó cuando Netflix dio a conocer que el largometraje competiría en la edición 70 del festival francés. El primero en reaccionar fue el director español Pedro Almodóvar, quien dijo que los nuevos servicios streaming acabarían con el cine, a lo que Ted Sarandos, vocero de Netflix, rechazó al decir que la empresa busca apoyar el cine, sobre todo el independiente, aunque difícilmente tendría cabida de manera masiva, además, destacó que Netflix destina más de mil 750 millones de dólares en producir cine europeo.²³⁰

Además, Sarandos expresó lo siguiente:

Es mentira que las tecnologías resten. La tele no acabó con la radio y los videojuegos no han hundido ni al cine ni a la propia tele. Hay que tener en cuenta que lo que hacemos es dar al usuario la posibilidad de ver películas que, de otro modo, no vería nunca. Hace unos años, una Palma de Oro como los de Apitchatpong no tenía distribución y, cuando se estrenó, fue en unos pocos cines de París.²³¹

Después, la empresa se negó a posponer su estreno en línea para darle paso a su corrida en carteleras, lo que hizo enojar y palidecer a la industria, ya que Cannes implementó una reforma para que a partir del año 2018 todos los filmes que compitan en el certamen tengan que estrenar primero en salas tradicionales.²³²

El argumento que Netflix mantiene firme en la decisión

229 *ídem.*

230 *ídem.*

231 *ídem.*

232 *ídem.*

de producir filmes a gran escala que compitan en más festivales es que, a diferencia de lo dicho por Almodóvar, la compañía busca hacer películas que de otra manera difícilmente podrían realizarse o verse a nivel mundial.

Pero esto no se detuvo ahí, pues durante la proyección de *Okja* en el Festival Internacional de Cannes, fue abucheada por el público espectador debido a problemas técnicos que se presentaron. Además, el afamado director Christopher Nolan dijo que la plataforma es irrespetuosa por no seguir con el ritual cinematográfico, ya que no exhibe sus filmes en salas tradicionales.²³³

Las leyes en Francia con respecto a los festivales especifican claramente que las películas no pueden discurrir por Internet ni la televisión antes de 36 meses de ser estrenadas en una sala de cine.²³⁴

El descontento no solo fue en Cannes, otros exhibidores y distribuidores de festivales de cine como el Festival Internacional del Cine de Toronto, Festival Internacional de Cine de Venecia, Festival de Cine de Nueva York y el Festival Internacional de Cine de San Sebastián, en España, no estaban de acuerdo con que los programadores incluyeran proyecciones de cintas de Netflix, como *First They Killed My Father*, dirigida por Angelina Jolie, y el documental *Gaga: Five Foot Two*, de Lady Gaga, porque, al final, ellos aportan tiempo y espacio para esos filmes, pero no pueden darles salida, ya que sólo se verán en la plataforma de streaming.²³⁵

233 Fidel Orantes, "*Sin miedo a la polémica*", en diario Reforma, 4 de agosto de 2017, p. 6, gente.

234 Florence Toussaint, "Premio de cine a series de Netflix", en revista Proceso, núm. 2146, 17 de diciembre de 2017, p. 71.

235 "*Enoja Netflix a festivales*" (staff/Reforma), en diario Reforma, 24 de septiembre de 2017, p. 2, gente.

A esto, Ted Sarandos respondió lo siguiente:

Estamos tratando de hacer las mejores películas en el mundo y Cannes es la que programa lo mejor, así que en ese sentido estamos totalmente alineados. Eso es un problema de distribución y a los consumidores y los fans no les importa ese tema. Así que no queremos gastar mucha energía en eso.

Las reglas de lo que entra o no en un festival llegarán a cambiar, nuestras cintas estarán presentes en todos los grandes festivales y apuesto que para el próximo también estaremos en Cannes. Nuestro papel es agarrar a los buenos contadores de historias y a los grandes creadores, y darles el mejor ambiente para que hagan el mejor trabajo de su vida. Mientras hagamos eso, no hay limitaciones en cuestiones de los géneros que podamos explorar o el contenido que podamos hacer, porque al final es una cuestión de creadores. Sólo debemos asegurarnos de ser buenos escogiendo.²³⁶

Incluso Tom O'Neil, fundador del sitio Gold Derby señaló su aversión hacia la plataforma y declaró a Entertainment Weekly que "Netflix es una amenaza para las compañías establecidas de la televisión y el cine... está buscando su camino en los premios mientras se establece como algo más que un vehículo de distribución y producción."²³⁷

En un principio, los premios y festivales fueron creados para dar mayor visibilidad a los filmes de calidad; para servir de escaparate a intérpretes, directores y productores; para fomentar la creatividad en el cine. En la actualidad los parámetros de juicio sobre las cualidades de un filme se están modificando, toman en cuenta algunos de los criterios del mercado.

236 Orantes, *op. cit.*, p. 6, gente.

237 Mariana Montes, "El óscar es para... ¿el streaming?", en diario Reforma, 11 de diciembre de 2017, p. 2, gente.

3.4 POLÍTICAS DE LA EMPRESA

Además de las superproducciones, la incursión en Latinoamérica y la introducción de sus contenidos originales al cine, una pieza clave en la fórmula del éxito de Netflix son las políticas internas que la empresa ha implementado desde sus inicios hasta su ascenso.

En empresas como Google o Facebook, cuya sede se localiza en Silicon Valley, área de la bahía de San Francisco de California, los empleados tienen distintas libertades, desde llevar a su mascota a las oficinas, como áreas de esparcimiento que cuentan con mesas de ping pong, videojuegos o heladerías.

Sin embargo, la empresa de la N roja no se apoya en este tipo de tácticas para la relajación de sus empleados. En la empresa los empleados son tratados como adultos, porque lo son: el promedio de edad es de 35 años y no hacen reclutamiento en universidades porque no contratan a recién egresados.²³⁸

Netflix busca súper estrellas en lo que hacen y las tratan como tales. Así como si fuera un equipo deportivo de primer nivel, buscan a los mejores para cada posición, a expertos en el rol que van a desempeñar. Dentro de los lineamientos de contratación de la compañía se especifica encontrar a los mejores en su ramo. El top del mercado, gente con amplia experiencia que ya ha trabajado en varias empresas antes.²³⁹

Para la empresa de Hastings, el salario es la forma más

238 Jonathan Hernandez, *“Así chamberean en Netflix”*, en diario Reforma, 26 de julio del 2014, p. 2, gadgets.

239 *idem*.

eficiente de compensación para el empleado, sin bonos, opciones de acciones o cualquier otra cosa. En cambio, convierten todos esos gastos que tendría la empresa en grandes sueldos para que las personas tengan la libertad de gastar ese dinero en lo que crean mejor.

Además, los empleados cuentan con la libertad de trabajar cuando ellos quieren, donde ellos quieren, con la responsabilidad de entrega resultados y la libertad de tomar vacaciones cuando las necesiten, sin restricciones, pues no se les cuentan los días que toman.

Para que los empleados de Netflix hagan lo que mejor saben hacer, la empresa cree que es más fácil y productivo si lo hacen con las herramientas con que se sientan más cómodos o con más experiencia. Así les dan lo que se que requieran para lograr un trabajo de calidad.

La mayoría de los empleados llega a las 10 de la mañana y se van a las cinco de la tarde. Se les ofrece un desayuno y el almuerzo sin costo con las opciones que ellos gusten, sea con comida sana o no tanto, lo único que no se les ofrece es la cena.

La empresa no es un lugar para aquellas personas que solo están bien con su trabajo, que quieren hacer las cosas bien y cumplir con unos cuantos objetivos. En esta empresa se tiene que estar tratando de hacer lo más que se pueda, exigirse al máximo y, en caso de no lograrlo, la empresa simplemente los deja ir.

No obstante, esto es sólo uno de los pilares de la compañía que sostienen su éxito a nivel mundial, pues cuenta con una cultura empresarial que fue mostrada en una presentación interna de la compañía titulada *La cultura Net-*

fliX: libertad y responsabilidad, de la cual se muestran a continuación los puntos relevantes.

Por principio se encuentran los valores de sus empleados:

1. Juicio: decisiones sabias a pesar de la ambigüedad. Identificar causas raíz. Separar lo urgente de lo que puede esperar.
2. Comunicación: escuchar antes de reaccionar. Conciso y articulado al hablar y escribir. Tratar a todos con respeto y mantener la calma ante el estrés.
3. Impacto: realizar mucho trabajo relevante. Desempeño sobresaliente y confiable. Enfoque a resultados y no a procesos. Sesgo a la acción.
4. Curiosidad: aprendizaje rápido, entendimiento del mercado, conocimiento amplio del negocio. Contribuir no solo en tu área.
5. Innovación: reconceptualizar problemas para encontrar soluciones prácticas. Retar supuestos, crear nuevas ideas. Esbeltez minimizando complejidad.
6. Agallas (“courage”): decir lo que se piensa aunque sea controvertido. Tomar decisiones difíciles sin procesos dolorosos. Asumir riesgos inteligentes. Cuestionar lo que contradiga valores.
7. Pasión: inspirar la excelencia. Importa intensamente el éxito de la empresa. Celebrar victorias. Tenacidad.
8. Honestidad: candor y franqueza. No a politiquerías: decir las cosas de frente. Admitir errores rápido.
9. Actuar desinteresadamente: buscar lo mejor para la empresa y no para la persona. Gana la mejor idea. Ayudar a colegas. Compartir información proactiva y abiertamente.²⁴⁰

240 Jorge A. Meléndez Ruiz, “*Netflix: ¡de película!*”, en *Reforma*, 28 de

Por otro lado, se toma en cuenta lo correspondiente al alto desempeño:

- Gran ambiente de trabajo = colegas extraordinarios.
- Desempeño “adecuado” = liquidación generosa.
- Estrellas en todos los puestos: contratar, desarrollar y cortar inteligentemente.
- Prueba de guardar: ¿Por quién de su gente pelearía si se fuera?
- Equipo corporativo: no a la competencia a muerte. Ayuda mutua. A más talento, más logros.
- Trabajar “mucho” es irrelevante. Un gran esfuerzo con pobres resultados = liquidación generosa. Mínimo esfuerzo y grandes resultados = promoción y mejor paga.²⁴¹

Además se enfatiza el hecho de la libertad y la responsabilidad:

- La auténtica persona responsable: se motiva solita. “Levanta basura tirada”.
- Las personas responsables florecen con libertad.
- Las empresas limitan la libertad al crecer por mayor complejidad y para evitar el caos.
- Reclutar estrellas creativas e innovadoras que puedan manejar la complejidad hace que se pueda crecer con libertad.
- No hay libertad absoluta. Dos reglas: evitar el desastre irrevocable y no a atajos éticos.
- Las estrellas se equivocan poco. Pero si hay proble-

febrero de 2014, p. 4, negocios.

241 *idem*.

mas, solucionarlos rápido.

- Procesos sólo para ayudar a talentosos a hacer más.
- Ejemplo 1. Política vacaciones: “tomar todos los días que se requieran”.
- Ejemplo 2. La política de gastos: “actúa para beneficiar a Netflix”.
- En el largo plazo, la flexibilidad es más importante que la eficiencia.²⁴²

Por otra parte, se toma en cuenta el contexto de las situaciones, no el control:

- Grandes resultados se obtienen con un contexto apropiado y no con control.
- Sí al contexto: estrategias, mediciones, supuestos, objetivos, roles, conciencia del riesgo y decisiones transparentes.
- No al control: decisiones piramidales, aprobación, comités y proceso/planeación importan más que resultados.
- No culpar a un talentoso que se equivoca: ¿qué está mal en el contexto que se le fijó?
- Excepciones de control: emergencia/crisis, un novato o hay una persona equivocada en el puesto.²⁴³

Los últimos tres aspectos de la cultura: alta alineación y acoplamiento holgado en objetivos y equipos, pagar en el nivel más alto de mercado y dos reglas para promociones y le desarrollo: uno, Nuevo puesto que rete, y dos, el promovido fue estrella en puesto anterior.²⁴⁴

242 *ídem.*

243 *ídem.*

244 *ídem.*

N

CAPÍTULO 4

NETFLIX Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA POPULAR

Además de revolucionar la forma en la que se consume la televisión en la actualidad, Netflix ha influenciado diversos ámbitos de la cultura popular. Sea por el gran alcance que tiene la plataforma, sea por el innovador modelo de negocios, el manejo de la mercadotecnia o la publicidad avasalladora, ha tenido una notable repercusión a nivel mundial.

Tomemos que el término cultura popular hace referencia al conjunto de patrones culturales y manifestaciones artísticas y literarias creadas o consumidas preferentemente por las clases populares por contraposición con una cultura académica, alta u oficial centrada en medios de expresión tradicionalmente valorados como superiores y generalmente más elitista y excluyente.²⁴⁵

En este capítulo se abordan algunos aspectos documentados en donde Netflix provocó directa o indirectamente un cambio, modificación o alternativa, y que se le adjudican a las plataformas que ofrecen su servicio de video bajo demanda, Netflix en específico.

Primero, se expone la controversia que generó la inclusión de películas producidas por plataformas de Internet; se mencionan algunas opiniones a favor del streaming y, por otro lado, las opiniones en contra.

Por otra parte, se documenta la influencia de Netflix en los premios más importantes de la televisión en Estados Unidos, los premios Emmy. Además, se explica la polémica que la plataforma generó al abordar en sus series originales temas de salud delicados y cual fue la recepción del público.

245 Porcel, Pedro, *Clásicos en Jauja. La historia del tebeo valenciano*, Ediciones de Ponent, España, 2002.

También se expone la repercusión que Netflix tuvo con respecto al cine mexicano y la telenovela mexicana.

4.1 INFLUENCIA EN EL CINE Y LOS PREMIOS EMMY

La llegada de Netflix al mercado provocó que las cableras y televisoras tanto nacionales como internacionales decidieran optar por crear sus propias plataformas streaming para competir en este mercado emergente, como se vio anteriormente. Sin embargo, esto no fue bien recibido por todos pues generó opiniones a favor y en contra tanto en el público consumidor como en el gremio televisivo y cinematográfico.

Después de que el cineasta Christopher Nolan opinara en 2017 sobre el hecho de que las películas deben proyectarse solamente en grandes pantallas, el cineasta mexicano Alfonso Cuarón salió a la defensa de las nuevas plataformas en una plática en agosto del mismo año en la Universidad Panamericana para un evento realizado por la Escuela de Comunicación de dicha institución.

Cuarón mencionó que era el momento para aprovechar la tecnología y las oportunidades que ofrecen las plataformas de streaming que producen contenido propio como lo es Netflix:

Crear que el cine sólo se debe proyectar, de cierta manera es un concepto muy miope, es como decir que el cine debe ser blanco o negro o que los negros se hicieron para trabajar sólo en los campos de algodón. Por eso defiendo todos los formatos, que ninguno debe morir, desde los 35 milímetros

hasta, ahora, las nuevas plataformas.²⁴⁶

Además, el cineasta externó que varios directores optan por el streaming debido a que las productoras se enfocan en filmes de superhéroes, pues puntualizó que este tipo de producciones utilizan la misma fotografía, el mismo filtro y esto condujo a aquellos directores que no realizan este tipo de filmes a optar por llevar sus proyectos al streaming.²⁴⁷

Para Agustín Almodóvar, quien junto con su hermano Pedro Almodóvar fundó la casa productora El deseo, la llegada de las plataformas digitales podría beneficiar el séptimo arte después del daño que Internet le hizo a éste debido a las descargas ilegales durante la última década.

El director explicó lo siguiente:

Le auguro todo el futuro a las plataformas digitales, yo soy un cineasta del siglo XX, analógico, para ver en pantalla grande y voy a seguir rodando en negativos, pero sé que las plataformas son un nuevo agente que, por un lado, van a permitir que la gente tenga acceso al contenido que es lo que la gente decía y va a desanimar la descarga ilegal. Le doy la bienvenida a cosas como Netflix porque ponen las películas de forma accesible y razonable, el Internet ya está aquí desde principios del siglo, pero lo que ha hecho hasta ahorita es perjudicar al cine, más que lo contrario.²⁴⁸

Contrario a su hermano, Pedro Almodovar, quien junto a Will Smith y otros críticos y artistas protestaron en la edi-

246 Cirze Tinajero, "Defiende Cuarón cine en plataformas", en diario Reforma, 20 de agosto de 2017, p. 2, gente.

247 *idem*.

248 César Huerta Ortiz, "Almodóvar apoya el cine en streaming", en diario El Universal, 24 de marzo de 2017, p. E10, espectáculos.

ción 70 del Festival de Cannes por la supremacía del cine tradicional sobre el producido por plataformas de streaming. Además afirmó que “le resultaría ‘paradójico’ que una película que no se exhibirá en salas de cine gane el principal trofeo del festival más prestigiado del mundo”.²⁴⁹

Otro de los defensores de las nuevas plataformas fue la televisora estadounidense HBO. Len Amato, presidente de la compañía mencionó que “una película sigue siendo una película así la proyectes en una sala de cine, en la televisión, en la pantalla de tu computadora o hasta un celular. Eso no le quita su valor en absoluto. Lo que importa más es que la calidad de la obra y del artista, quede intacta. Eso es lo que debería discutirse, no la vía de distribución.”²⁵⁰

Parte de esta defensa se debe a que la televisora lleva más de 30 años distribuyendo en la pantalla chica filmes originales sin que nadie haya criticado su trabajo. Esta compañía es responsable de series que han marcado a esta nueva generación como lo son *Game of Thrones* y *The Wire*.

El productor aclaró con respecto a los tiempos que vivimos que:

Estamos viviendo un periodo de transición en donde existen series limitadas, eventos televisivos, miniseries y una cantidad de productos nuevos que diversifican en el entretenimiento. Todo esto el consumidor lo absorbe, es lo que mueve el mundo del cine y la televisión actualmente y debemos

249 “‘Okja’ de Netflix provoca polémica y lágrimas en Cannes” (Notimex), en Excelsior en línea, <https://www.excelsior.com.mx/funcion/2017/05/19/1164469#imagen-2>, 20 de febrero de 2019.

250 Rodolfo G. Zubieta, “Defiende HBO streaming”, en diario Reforma, 8 de julio de 2017, p. 11, gente.

adaptarnos a ese cambio, pro siempre entregando productos de calidad.²⁵¹

HBO produjo 256 filmes desde inicios de los 80, de los cuales varios se han estrenado en cines con relativo éxito en taquilla y reconocimiento mundial, como es el caso de *American splendor* y *María Llena Eres de Gracia*. En 2003, el filme *Elephant*, producida por HBO Films y distribuida simultáneamente en la pantalla chica y en la grande, logró ganar la Palma de Oro en el Festival de Cannes.

Por tanto, para Amato no existen diferencias entre una cinta hecha para televisión y otra hecha para cine:

Nosotros no hacemos películas de 120 millones de dólares, la economía de HBO es distinta a la de un blockbuster. Lo que buscamos es innovar en nuestro trabajo, sin importar la plataforma de distribución final. Al final, la cantidad o la forma tampoco es importante. En HBO entendimos que lo importante es hacer proyectos inteligentes. La gente decidirá de qué forma consumirlos.²⁵²

Otro cineasta que se unió a la defensa del streaming fue Roman Polanski, pues en el Festival de Cannes destacó que plataformas como Netflix no suponen una amenaza para el cine. Mencionó en dicho festival que “la gente va (al cine) no porque haya un mejor sonido, una mejor proyección o mejores asientos que en su casas, sino porque pueden participar en una experiencia con el público.”²⁵³

Sin embargo, Netflix no solo modificó la forma en que se presentan los filmes, también marcó un cambio en las

251 *idem*.

252 *idem*.

253 “Defiende al streaming” (staff/ Reforma), en diario Reforma, 28 de mayo de 2017, p. 2, gente.

premiaciones de los galardones anuales a la excelencia en la industria de la televisión estadounidense, los premios EMMY. Esto gracias a sus producciones originales como *House of cards* y *Orange is the new black*, la plataforma obtuvo distintas nominaciones en estos premios.

Por principio, en 2013 la superproducción *House of cards* se convirtió en la primera serie de televisión en línea en recibir nominaciones importantes para esta premiación. El primer episodio recibió cuatro nominaciones, lo que lo convirtió en el primer episodio en línea de una serie de televisión en recibir una nominación al Emmy.²⁵⁴

Eigil Bryld ganó el premio Primetime Emmy por mejor cinematografía para una serie de una sola cámara, mientras que David Fincher ganó el premio a la mejor dirección en la categoría de Serie Dramática. Ambos, Bryld y Fincher ganaron por el episodio titulado “Chapter 1”, lo que convirtió a este episodio transmitido por televisión vía Internet en el primero en ganar un Emmy.²⁵⁵

Por otro lado la serie *Orange is the New Black* estuvo nominada a Mejor Serie de Comedia en 2014.²⁵⁶ La serie es una adaptación basada en el libro homónimo en el que Piper Kerman cuenta las memorias de su estancia en una cárcel de Connecticut al ser condenada 13 meses por lavado de dinero proveniente del tráfico de drogas.²⁵⁷

Además de esta categoría, la actriz Taylor Schilling, quien protagoniza esta serie, obtuvo una nominación a

254 “Ganan los malos en los Emmy” (staff/El universal), en diario El Universal, 25 de agosto de 2014, p. E1, espectáculos.

255 *idem*.

256 “Cambia streaming a los Emmy” (Reforma/staff), en diario Reforma, 24 de agosto de 2014, p. 5, gente.

257 Alejandra Musi, “Aprende de una ex convicta y la nominan al Emmy”, en diario El Universal, 11 de julio de 2014, p. E5, espectáculos.

Mejor Actriz. Schilling explicó que para la preparación de este papel tuvo que pasar horas hablando con la verdadera Piper, la ex convicta en la que está basada la serie.²⁵⁸

Por si fuera poco, La Academia de los Premios Emmy hicieron historia al nominar por primera vez en una de sus categorías a una mujer transgénero. Se trata de la actriz Laverne Cox, quien compitió por el galardón a Mejor Actriz Invitada en una comedia por su participación en la serie antes mencionada.²⁵⁹

Esto fue sólo el principio de un cambio en las producciones posteriores, no sólo de Netflix, sino de la industria cinematográfica y televisiva en general. Prueba de eso fue la ceremonia de entrega de los Emmy número 68, en 2016, pues entre sus nominados, ganadores y presentadores se incluyeron a actrices y actores de diversas nacionalidades, razas y preferencias sexuales, y a programas de las diferentes versiones de televisión que existen, incluida la televisión bajo demanda.²⁶⁰

4.2 INFLUENCIA EN LA TELENOVELA Y EL CINE MEXICANO

A partir del auge de las plataformas digitales, Netflix en específico, diversos medios se vieron influenciados para tomar decisiones en cuestión de producción. Para esto se modificaron los formatos para adecuarse a la visualización en línea y en diferentes aplicaciones que

258 *idem*.

259 "Emmy nomina por primera vez a transgénero" (GDA "El mercurio"/Chile), en diario El Universal, 11 de julio de 2014, p. E5, espectáculos.

260 Ana Isabel Aguayo, "Gana la diversidad, pierde la TV abierta", en diario Reforma, 23 de julio de 2016, p. 5, gente.

implican tanto la pantalla plana inteligente, la computadora y el celular.

Televisa, como se explicó anteriormente, se introdujo en este mercado con su plataforma Blim, sin embargo, no fue el único cambio que realizó. En 2016 realizó una renovación de imagen, pero lo más relevante de este cambio fue la modificación de su producto más rentable durante décadas, la telenovela.

En mayo de 2016 estrenó su primer telenovela de 76 capítulos, lo que resulta breve en comparación a sus producciones anteriores que constaban de entre 160 y 200 capítulos aproximadamente. Se tituló *Las Amazonas*, y fue realizada por Salvador Mejía, quien ha tenido una larga trayectoria en las producciones de melodrama.²⁶¹

Esta producción contó con un formato en f55 con óptica de cine, lentes intercambiables e iluminación. Dicha tecnología implicó grabar más lento y, a pesar de no contar con un presupuesto elevado, dejó en manos de la creatividad el éxito de dicho melodrama.²⁶²

Este tipo de formato se asemeja al tipo de series que Netflix produce, y el objetivo de Televisa era agregar esta producción a su plataforma con el fin de captar al público que se mudaba a Internet para buscar entretenimiento. Aunque asimismo aprovecharía la señal abierta llena de anuncios comerciales y gubernamentales.

La producción se compone de cuatro historias princi-

261 Florence Toussaint, "Las Amazonas", en revista Proceso, núm. 2065, 29 de mayo de 2016, p. 69.

262 Cristina Pineda, "Las Amazonas cabalgarán en pocos capítulos", en diario El Universal, 13 de mayo de 2016, p. E14, espectáculos.

pales de misterio, de acción y de crímenes cibernéticos. La espectacularidad se la dan los caballos que salen a cuadro, ya que esto obliga así a la grabación de estilo cinematográfico con abundantes exteriores.

Dentro del elenco se encuentran actores como César Évora y Victoria Ruffo, Andrés Palacios y Danna García, estos dos últimos provenientes de la competencia directa de Televisa, TV Azteca. La narrativa compacta del melodrama cuenta con recursos que le permitieron introducirse en los mercados internacionales.²⁶³

Ante este cambio de formato, Mauricio Carrandi, vicepresidente de Imagen y Publicidad de Televisa declaró lo siguiente:

Estamos haciendo experimentos e intentando fórmulas para darle una renovada y una refrescada completa al Canal de Las Estrellas. Hay cosas que no deben cambiar. Nuestro producto estrella es la telenovela, son hábitos que llevan mucho tiempo arraigados, hay horarios en donde puedes hacer cambios y hay otros en los que no, y eso lo sabemos.²⁶⁴

Dentro las modificaciones en las producciones de la televisora se renovaron los lenguajes tanto visuales como sonoros para hacerlos más simples y así compartir el lenguaje que manejan, por ejemplo, los millennials. Esto después de que Televisa realizara sus propios estudios de audiencia que demostraron que los elementos relacionados con el Canal de las Estrellas no habían saturado a la audiencia y que, por el contrario, tomaba por

263 Toussaint, op. cit., p. 69.

264 Erika Monroy, "Televisa cambia, pero las telenovelas son fundamentales", en diario El Universal, 25 de mayo de 2016, p. E1, espectáculos.

sorpresa al público la idea del cambio.²⁶⁵

No obstante, las telenovelas no fueron las únicas que se vieron influenciadas por la llegada de plataformas como Netflix. Debido a la dificultad que existe en México para mantenerse durante semanas en la cartelera nacional, el cine mexicano comenzó a buscar otras opciones para su proyección en el país.

El primero en buscar una alternativa ante dicha situación fue David Pablos, director, editor y guionista mexicano, quien estrenó su filme *Las Elegidas* casi simultáneamente en salas de cine mexicanas y Netflix en 2016.

Las Elegidas se desarrolla en Tijuana, Baja California y cuenta la historia de una joven de 14 años de edad llamada Sofía, novia de Ulises, quien está bajo las manos de Marcos, el padre de Ulises. Marcos obliga a su hijo a prostituir a chicas jóvenes, siendo Sofía su primera víctima. Así, Ulises termina por entrar al mundo que negó: el negocio de tráfico de mujeres que existe en su familia.²⁶⁶

Pablos se presentó en el Festival TagCDMX en donde mencionó que su largometraje tuvo buena acogida en la plataforma streaming:

Fue un estreno casi simultáneo, no fue planeado. Creo que estrenar en cine y después en Netflix ha sido una buena opción ante la decepcionante situación de exhibición en México. Creo que esta falta de oportunidades para las películas mexicanas en cartelera tiene que cambiar, la co-

265 *idem*.

266 Fausto Ponce, "Las Elegidas'... desgarradora y trágica", en revista Proceso en línea, <https://www.proceso.com.mx/443557/las-elegidas-desgarradora-tragica>, 20 de febrero de 2019.

unidad se tiene que unir y hablar de este tema.²⁶⁷

Pablos no fue el único en pensar en que las nuevas plataformas eran una alternativa ante la precaria situación en lo que a exhibición cinematográfica se refiere y, un año después, en 2017, la productora Mónica Lozano utilizó la misma estrategia y lanzó su largometraje *El Elegido* simultáneamente a través de cines de circuito cultural y Netflix.²⁶⁸

El filme sigue a Ramón Mercader, un joven que es reclutado por el servicio de espionaje soviético para una misión de alto secreto ordenada por Stalin: asesinar a León Trotsky. Está protagonizada por el actor mexicano Alfonso Herrera y fue dirigida por el realizador español Antonio Chavarrías.²⁶⁹

Para Lozano, en la actualidad, ya no existen las pantallas donde se pueda ver un cine diferente, político y, además, se tiene que luchar contra aquellas películas que se estrenan con dos mil pantallas y que, ante la demanda, se tiene que restar horarios a los filmes que no tienen la publicidad para competir contra ellas.²⁷⁰

Sobre la decisión de estrenar el filme en la plataforma, la productora declaró lo siguiente:

Así, la película quizá pudiera haber llegado a un número importante de espectadores, pero nada que ver con las opciones que tiene hoy la plataforma digital de llegar a

267 Omar Cabrera, "Netflix, opción del cine mexicano", en diario Reforma, 30 de junio de 2016, p. 2, gente.

268 César Huerta Ortiz, "Eligen Netflix en vez de salas de cine", en diario El Universal, 13 de marzo de 2017, p. E8, espectáculos.

269 Sughey Baños, "La eligen para estrenar en Netflix", en diario El Universal, 11 de abril de 2017, p. E4, espectáculos.

270 *idem*.

190 países y que la puedan ver más de 50 o 70 millones de personas en el mundo. Creo que los productores y directores debemos buscar opciones y alternativas para exhibir nuestras películas, [...] lo que queremos es que se vea y que tenga un impacto, y creímos que la plataforma nos iba a dar una opción.²⁷¹

Como apoyo a esta tendencia entre productores y directores de abrirse caminos propios para la proyección de sus obras, el cineasta Michel Hazanavicius, conocido por ser el ganador del Oscar a mejor dirección en 2011 por el filme *El Artista*, mencionó su postura sobre las nuevas tecnologías de la siguiente manera:

Supongo que, como muchos directores, prefiero que mi película sea exhibida en cine con muchas personas mirando, pero una vez dicho eso, no puedo ignorar que la industria está cambiando debido a la tecnología. Ahora cuando tú ves a un director que decide hacer una película y que el mercado no puede darle fondos para hacerla, busca algo que le permita hacerla y es completamente normal que vayan a las plataformas, todos haríamos lo mismo con Netflix.²⁷²

4.3 CONSUMO Y REPERCUSIÓN EN MÉXICO

Los contenidos de video en streaming tuvieron su auge en México en 2014, dos años después de su llegada al país. Los mexicanos se coronaron en ese año como los que ven más capítulos ininterrumpidamente en comparación con el resto de los países latinoamericanos.

271 *idem*.

272 Cesar Huerta Ortiz, "Hazanavicius no teme entrar a Netflix", en diario El Universal, 30 de octubre de 2017, p. E10, espectáculos.

Según el Reporte Anual de Medios y TV 2014, elaborado por la compañía ConsumerLab de Ericsson, mientras que en la región el 57 por ciento de los usuarios de servicios como Netflix ve un capítulo tras otro sin parar, en nuestro país este porcentaje ascendía a 62 por ciento.²⁷³

Julia Casagrande, especialista de la compañía explicó que “Esta práctica de ver contenido bajo demanda es una tendencia de consumo que ha ido al alza no sólo por los nuevos hábitos de los usuarios en México, sino también por el hecho de que cada vez existe un mayor número de dispositivos en los cuales reproducirlo”.²⁷⁴

De acuerdo con las estadísticas del estudio, en el mundo, 20 por ciento de los usuarios entre 16 y 24 años consume contenidos en el trayecto hacia un lugar, y otro 49 por ciento los usa en casa de amigos y familiares. Además de la portabilidad, los usuarios a nivel global encuentran atractivo que, en el caso de las series, todos los capítulos estén disponibles para verlos a su propio ritmo, es por esta razón que lo reproducen uno tras otro.

Para este año, el 25 por ciento de los usuarios se encontraban más dispuestos a pagar un servicio de video streaming a comparación de 2012, esto gracias a las ventajas mencionadas, lo que representaría un reto para la televisión tradicional y una oportunidad para estas compañías emergentes.

El reporte indicó que “el panorama de la TV está pasando de ser uno que está dominado por los proveedores tradicionales con experiencias inflexibles, a uno en el que permiten a los consumidores decidir que quieren

273 “Devora México series en línea” (Reforma/staff), en diario Reforma, 15 de noviembre de 2014, p. 1, gadgets.

274 *idem*.

ver y mezclar sus propios servicios”.²⁷⁵

Para 2016, México se colocó en el segundo lugar en el mercado de mayor distribución de video bajo demanda en Latinoamérica, por detrás de Brasil. Durante este año tuvo un incremento del 39 por ciento, esto según el Informe Tecnológico retomado por el semanario estadounidense *Variety*.²⁷⁶

En el informe se señaló que, en México, el público invirtió 3 mil 500 millones de pesos en esta clase de entretenimiento. Además, destacó la apuesta general de las plataformas por más series y contenidos con los que se identifiquen los mexicanos. El análisis también previó que en 2020 se duplicaría con facilidad el consumo del público mexicano, lo que pondrá en riesgo a la televisión abierta, así como la de paga.

Esta tendencia por consumir series, capítulo tras capítulo en menos de 24 horas, no es algo exclusivo en México, sino un suceso a nivel mundial. Tanto así que, en 2017, Netflix denominó a este tipo de consumidores “*Binge Racer*”, lo que equivaldría a ser “maratonista compulsivo”, en donde México ocupa el primer lugar de los países hispanoparlantes y el séptimo a nivel mundial.²⁷⁷

Fue en 2017 cuando Netflix publicó un informe que detalló que 8.4 millones de suscriptores en el mundo han consumido una temporada de alguna serie de su catálogo en un día, y agregó que es una tendencia a la

275 *idem*.

276 “Devora’ México contenido online” (Reforma/staff), en diario Reforma, 19 de enero de 2017, p. 10, gente.

277 “Tiene México ‘devoraseries’” (Reforma/staff), en diario Reforma, 18 de octubre de 2017, p. 6, gente.

alza, ya que desde 2013 hasta ese año la cifra creció 20 veces. Según este informe, México ocupó el séptimo lugar de esta tendencia, después de Canadá, Estados Unidos, Dinamarca, Finlandia, Noruega y Alemania.²⁷⁸

Los títulos más consumidos en menor tiempo cambian respecto a cada país; en México es *Club de cuervos*, y tras de este título se ubican *Marvel's the defenders* y en tercero *The seven deadly sins*. Además, figuran series latinas como *El Chapo*, *Ingovernable* y *Las Chicas del Cable*.

Este estudio también muestra que los contenidos que más consumen los suscriptores suelen ser los programas con duración de 30 minutos o menos y es el género de la comedia el predominante. Además, en el listado mexicano el 65 por ciento de los programas consumidos son series originales de la plataforma streaming.

No obstante, estas cifras reveladas por el estudio no aluden a las series más exitosas de Netflix, ni a los países que más horas invierten en el consumo de sus productos, sino que se refiere exclusivamente a la práctica "*Binge Racer*".²⁷⁹

Posterior al informe, Netflix publicó algunos datos sobre México en específico; en primer lugar, en nuestro país se concentra el mayor porcentaje de suscriptores en el mundo que consumen sus contenidos; en segundo, un usuario nacional vio 364 veces la película *Monsters Inc.*, mientras otro espectador fuera del país visualizó *Piratas del Caribe: La maldición del Perla Negra* 365

278 Ariel León Luna, "México sale bueno para devorar series", en diario El Universal, 17 de octubre de 2017, p. E1, espectáculos.

279 "Tiene México 'devoraserias'" (Reforma/staff), en diario Reforma, 18 de octubre de 2017, p. 6, gente.

días seguidos.²⁸⁰

A pesar de que las cifras apuntan a que la compañía fue bien recibida por los mexicanos y es su favorita, existen otros apuntadores que desvarían en esto. En 2017 Netflix fue la aplicación de entretenimiento streaming más descargada en nuestro país, pero también la que más quejas presentó por parte de sus usuarios.

Los usuarios calificaron la aplicación con 2.3 estrellas, donde cinco es excelente y una es pésima, en nueve mil 418 comentarios negativos, de acuerdo con App Annie, un servicio de medición de plataformas.²⁸¹

Entre las quejas más frecuentes de los consumidores que se mostraban en las reseñas estaba la poca o nula compatibilidad de la aplicación con dispositivos Android o equipos de marcas sin mucho prestigio o reconocimiento; así como la imposibilidad de reproducir contenido de alta definición en móviles o tabletas que sí soportan el formato.

Otras de las quejas fueron por el catálogo, que en México era menor al de Estados Unidos o que las series y películas un día están y al otro no, sin contar que muchos de ellos aseguraron que la opción de pago con tarjeta de crédito o débito eran rechazadas.

280 "Son los mexicanos mayoría en Netflix" (Reforma/staff), en diario Reforma, 12 de diciembre de 2017, p. 2, gente.

281 Ariel León Luna, "México se queja de Netflix pero lo prefiere", en diario El Universal, 14 de agosto de 2017, p. E1, espectáculos.

4.4 LA INFLUENCIA EN OTROS ÁMBITOS

Para 2017, Netflix ya había revolucionado al mundo sin limitarse al mercado de la televisión vía Internet. La empresa se había involucrado directa o indirectamente en cuestiones que no eran del giro de la compañía y, para algunas empresas, se había convertido en el ejemplo a seguir en tendencias de mercado.

El fenómeno Netflix trajo consigo un nicho de oportunidades para aquellos productores, actores, directores, creativos y demás que eran limitados por políticas de las empresas para las que trabajaban, o que tenían que ir de acuerdo con las tendencias en cine y televisión.

Si bien la empresa que Hastings fundó se ha visto envuelta en escándalos, controversias, ataques y quejas, de acuerdo con lo visto anteriormente, también ha repercutido de manera positiva y ha abierto la esperanza para nuevos talentos, tanto extranjeros como mexicanos.

A continuación se mencionaran algunos otros ámbitos en los que Netflix ha influido, sea directa o indirectamente.

4.4.1 OPORTUNIDADES EN MÉXICO

A partir de que Netflix inició con producciones en Latinoamérica, la comunidad artística de nuestro país tuvo una nueva oportunidad para colocarse. Tal es el caso de Gabriela de la Garza, quien participó en la serie de

la compañía, *Narcos*. Con respecto a las nuevas plataformas, la actriz mexicana declaró que:

Actores, productores, escritores y todos estamos empezando en le negocio de las plataformas, habrá que ver si a largo plazo puede funcionar, aunque así será. El presente y el futuro de la televisión como la conocemos cambiará, y va para allá (a las plataformas digitales). Supongo que por lo que está pasando en el mundo, estos proyectos irán viento en popa.²⁸²

Pero no solamente los actores encontraron su oportunidad con Hastings, Ricardo O’Farril, comediante mexicano, se unió a las filas de las producciones realizadas con Netflix. O’Farril se enfoca más hacia el stand-up, show de comedia estadounidense, y la compañía captó el talento del mexicano quien fue invitado a realizar un show que se integraría al catálogo de la plataforma.

Ésta fue la primera vez que se incluía en la categoría de Stand-up a un mexicano, cuya rutina se tituló *Abrazo genial*. Fue estrenada en 2016 en la plataforma, con una duración de hora y media, y grabada en el auditorio Blackberry de la Ciudad de México ante más de dos mil personas.²⁸³

O’Farril aseguró que, pese a ser considerado por algunos como una moda, existen profesionales como él que llevan años buscando perfeccionar el stand-up, por lo cual aseguró no ser un improvisado que busca subirse a la ola de este tipo de comedia.²⁸⁴

282 Sthephanny Contreras, “Confía en Netflix para crecer”, en diario Reforma, 29 de julio de 2015, p. 2, gente.

283 Ariel León Luna, “Ricardo O’Farril trabaja en serio”, en diario El Universal, 3 de febrero de 2016, p. E6, espectáculos.

284 *idem*.

Por otra parte, en el ámbito de la dirección, Manolo Caro, director de cine mexicano, fue contratado en 2016 por la plataforma para dirigir su siguiente proyecto original en México que llevaría por título *La Casa de las Flores*, y se estrenaría en 2017.²⁸⁵

La serie constó de 13 capítulos de media hora, y cuya premisa gira entorno a un hombre que descubre que la mujer con quien había mantenido una relación extramarital larga ha fallecido y decide traer a los hijos que tenía con ésta a su núcleo familiar.²⁸⁶

Gracias a películas como *No Sé Si Cortarme las Venas o Dejármelas Largas*, *Amor de Mis Amores*, *Elvira*, *Te Daría Mi Vida*, *Pero la Estoy Usando* y *La Vida Inmoral de la Pareja Ideal*, Netflix puso los ojos en el director para hacerle la invitación de formar parte de su equipo creativo y darle la oportunidad de hacer algo único.²⁸⁷

4.4.2 EL PRIMER ANIME DE NETFLIX

Si algo ha caracterizado a la plataforma de la N roja es su apuesta por lo diferente, por lo que nadie quiere realizar, por ser pionero en sus series originales, en tomar lo que se encuentra abandonado y lanzarlo al éxito. Así, la compañía lanzó en 2014 su primera serie anime.

La serie se tituló *Knights of Sidonia*, cuya temática involucra extraterrestres, naves espaciales, aliens, robots y acción futurista. La historia relata la travesía de

285 César Huerta Ortiz, "Comedia negra de mexicano a Netflix", en diario El Universal, 12 de octubre de 2016, p. E10, espectáculos.

286 *idem*.

287 *idem*.

Nagate, un joven de un estrato social inferior nacido en una sociedad de humanos genéticamente alterados y superiores. Está basada en la popular serie manga de Tsutomu Nihei, lanzada en abril de 2009 y cuenta con 12 capítulos que fueron lanzados en julio de 2014 por Netflix.²⁸⁸

4.4.3 LOS ANIMADORES Y EL STREAMING

La industria de la animación se ha convertido en los últimos años en pieza clave para distintas producciones a nivel mundial. Daniel Chong, artista visual estadounidense, adjudica a las plataformas de televisión vía streaming como Netflix el éxito y la demanda de dicho arte.

Chong es animador en Cartoon Network y es creador de la serie ganadora del premio BAFTA, *Escandalosos*. Dicha serie narra las peripecias por las que pasan tres hermanos osos tratan torpemente de encontrar su lugar en una sociedad civilizada, ya sea buscando comida, tratando de hacer amigos humanos o intentando hacerse famosos en Internet.²⁸⁹

El animador asistió en 2017 a la ciudad de Cuernavaca con motivo del Festival Pixelatl, a la que acudieron expertos a nivel internacional de la animación, los videojuegos y el cómic para compartir sus experiencias personales. En dicho festival, Chong expresó que “Cada vez es posible hacer más cosas porque hay más com-

288 Ariel León Luna, “El anime encuentra su lugar en Internet”, en diario El Universal, 4 de julio de 2014, p. E12, espectáculos.

289 Araceli García, “El streaming los anima a animar”, en diario El Universal, 16 de septiembre de 2017, p. E8, espectáculos.

pañías que buscan contenidos. Servicios de streaming como Netflix han abierto las puertas al talento y creo que hoy hay muchas más oportunidades y posibilidades que hace 10 años para la gente. Es un buen momento para hacer animación”.²⁹⁰

4.4.4 NETFLIX CONTRA LA PIRATERÍA

Aunque ni Reed Hastings ni Ted Sarandos se han pronunciado en contra de la piratería directamente, ni han referido a que sea una meta de la plataforma, lo cierto es que gracias a Netflix y plataformas de música como Spotify han ayudado a reducir las descargas piratas.

En un estudio realizado en diciembre de 2014 por la Coalición por el Acceso Legal a la Cultura, se destacó que mientras en 2011 hubo 96 millones de descargas ilegales de series y películas, para 2014 la cifra bajó a 59 millones, lo que demuestra una reducción considerable en esta práctica y coincide con la aparición en el mercado de las plataformas streaming.²⁹¹

Además, en materia de música, en 2011 hubo 6 mil 68 millones de descargas ilegales de música, mientras que en 2014 se registraron 4 mil 199 millones. El estudio señaló también que de 2011 a 2014 bajo nueve por ciento la población que utiliza sitios ilegales para consumir productos, mientras que la demanda de servicios streaming se elevó a 11 por ciento.²⁹²

290 *idem.*

291 Manuel Tejeda, “Cede piratería ante streaming”, en diario Reforma, 15 de octubre de 2015, p. 3, gente.

292 *idem.*

4.4.5 NETFLIX Y LA POLÉMICA ADOLESCENTE

Como se vio en el capítulo anterior, parte del éxito de Netflix recae en su apuesta por las historias diferentes y arriesgadas, lo que hace mucho tiempo no hace la televisión tradicional. Es por esto que los realizadores buscaron en los servicios streaming una plataforma en la que sus temáticas tengan cabida.

Esto fue lo que pasó en Netflix en 2017, cuando dio luz verde a proyectos con propuestas poco ortodoxas y que generaron polémica debido a la temática. Las más relevantes son *13 Reasons Why*, *Atypical* y *To the Bone*, que se enfocan en problemas mentales.

La primera, *13 Reason Why*, se estrenó en marzo de 2017. Fue una serie basada en el libro del mismo nombre escrito por Jay Asher, que habla sobre el suicidio de una adolescente y como las personas a su alrededor contribuyeron a que este acontecimiento sucediera.²⁹³

Esta serie fue producida por la actriz y cantante Selena Gómez, y se convirtió en un éxito entre adolescentes y adulto, pero grupos médicos y algunos religiosos se opusieron a la serie al asegurar que promovía el suicidio en los jóvenes. Sin embargo, Gómez aseguró, en la presentación de la serie, que la razón por la que decidió crear el proyecto fue por el alarmante índice de suicidios entre los jóvenes estadounidenses.

Además, destacó la oportunidad que la plataforma le dio y mencionó que “[...] Netflix fue de los primeros sitios al que le presentamos este proyecto y, sin dudarlo, acepta-

²⁹³ Ariel León Luna, “Netflix también nos educa”, en diario El Universal, 30 de agosto de 2017, p. E1, espectáculos.

ron. Quizá la televisión convencional no lo hubiera aprobado. Hay muchos factores en la televisión tradicional, entre ellos los anunciantes, que ven estas temáticas como ásperas o difíciles de tratar”.²⁹⁴

La serie *Atypical* padeció de un suceso similar en su estreno en agosto de este mismo año. La serie retrata el periplo familiar y sentimental al que se tiene que enfrentar un adolescente con autismo. Fue escrita por Robia Rashid y se enfoca en la vida del chico de 18 años Sam Gardner.²⁹⁵

Por un lado, parte del sector médico celebró la propuesta al presentar un tema que por mucho tiempo se ha ignorado o no se ha tratado en programas o dramatizaciones contemporáneas. Por otra parte, algunos han acusado a sus escritores de usar el autismo para hacer burla y perpetuar los estereotipos.

Uno de los primeros en criticar la serie fue Mickey Rowe, protagonista de *El Curioso Incidente del Perro en la Noche*. Rowe es uno de los primeros actores autistas en interpretar un personaje autista, y mencionó que el guion repite estereotipos sobre los autistas que él mismo ha experimentado y que se podrían evitar fácilmente.²⁹⁶

Otro de los problemas de salud mental que se vieron retratados en la plataforma fue la bulimia y la anorexia. *To the Bone* o Hasta el hueso, es un largometraje protagonizado por Lily Collins y Keanu Reeves, y narra la vida de Elle, una joven cuya obsesión por lucir más delgada la lleva a quedar en los huesos.

A pesar de que el fin es exponer este tipo de problemá-

294 *idem.*

295 *idem.*

296 *idem.*

tica en los adolescentes, a la cinta se le acusó de “glamurizar” la anorexia. En respuesta, la directora Marti Noxo, quien sufrió de este trastorno, dijo que la película busca que este mal sea un tema de conversación y que el que la distribución haya sido por medio de esta plataforma fue para darle mayor proyección.

Noxo declaró con respecto a su película que:

[...] es pequeña y de alguna manera independiente. En una distribuidora tradicional hubiera estado dos semanas en cartelera y, después, directo a DVD. La maravilla del streaming es que llega a cientos de países y está siempre a la mano de quien quiera ver este retrato crudo de una enfermedad que le quita la vida a millones de personas.²⁹⁷

297 *idem.*

CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo se realizó un compendio de información sobre lo que refiere a la plataforma de video bajo demanda vía streaming conocida como Netflix: el origen, auge, consolidación e influencia en la cultura, que abarcó el año 1997, y el periodo de 2011 a 2017.

Se considera que esta investigación cumplió con su objetivo general, pues se realizó una documentación de la historia de dicha plataforma a través de fuentes hemerográficas en las que se incluyen los diarios: *Reforma*, *El Universal*, *El Financiero* y *El Economista*; así como la *Revista Proceso* y *Forbes México*. Además, se obtuvo información de medios digitales oficiales como *El Universal Online*, *Reporte Índigo*, *Expansión*, entre otros.

La mayor dificultad que se encontró para desarrollar este trabajo fue la escasez de fuentes bibliográficas que aportaran información concreta sobre el tema. Esto hace que la investigación realizada tome importancia ya que, hasta el momento, no hay algún documento que recopile desde el inicio de Netflix hasta la actualidad.

En lo que se refiere a los objetivos particulares, este análisis encontró que Netflix ha causado repercusiones tanto directas como indirectas en la televisión mexicana. Directamente, con el surgimiento de nuevos formatos televisivos en donde se ofrecen producciones con menos capítulos en las telenovelas; y en las tramas, que van desde narcoseries hasta tocar temáticas que se consideran tabú en nuestro país.

Además, obligó a las televisoras dominantes en nuestro país a entrar al mercado de las plataformas digitales al ver

una amenaza que ponía en riesgo el consumo de sus productos televisivos y, sumado a esto, el bajo *rating* de las audiencias en comparación con años anteriores a la llegada de Netflix.

De manera indirecta, esta plataforma provocó que el gremio de actrices y actores mexicanos buscaran nuevas oportunidades laborales dentro de sus producciones debido a la libertad que esta empresa les ofrece y la posibilidad de dar a conocer su trabajo alrededor del mundo y no sólo en México.

Pero esto abrió una brecha no sólo para los actores, sino para directores, productores, escritores y otros miembros del gremio televisivo, que encontraron en Netflix una solución al estancamiento en el que las grandes televisoras mexicanas los habían tenido durante algún tiempo, atados a exclusividades, vetos y proyectos poco fructíferos.

Esta investigación documentó distintas influencias: la de la plataforma en las producciones televisivas mexicanas y, de manera complementaria, la de la cultura televisiva mundial, pues debido a la globalización, la televisión mexicana no es un caso aislado, va acompañada de las producciones norteamericanas y, para entender el tipo de televisión que se hace en México actualmente, es necesario exponer el producto televisivo de dicho país.

Por tanto, el trabajo incluyó la influencia tanto en la televisión en Estados Unidos como en el cine, en específico Hollywood. Esto con el fin de dar un panorama amplio sobre lo que sucedió a nivel global con la llegada de plataformas como Netflix y cómo ha evolucionado hasta poner en una situación difícil el futuro de la televisión, tanto abierta como de paga.

Además, se encontró que la plataforma causó diversas po-

lémicas debido, tanto a su contenido, como a la incursión en producciones cinematográficas que hasta hace unos años se encontraban fuera de su rubro. En el proceso, pasó de ser una simple distribuidora de contenidos producidos previamente por televisoras y productoras de cine, hasta convertirse en una combinación de ambas.

Por otro lado, Netflix provocó una serie de debates con respecto a temas en la cultura que son dignos de estudiar por la Sociología. Temas que conciernen directamente a nuestro país como si las narcoseries son una apología al narcotráfico o fomentan dicha actividad ilícita en los jóvenes; además de tocar temas como el suicidio, la homosexualidad, los desórdenes alimenticios, la corrupción y demás, presentes en sus producciones originales.

Este trabajo también documentó el inicio de un cambio en la forma en la que se distribuyen las producciones cinematográficas que, antes de llegar a los hogares, tenían que pasar forzosamente por las salas de cine y, por otro lado, la forma en la que se producen los filmes para presentarlos en la pantalla grande.

Por tanto, con esta investigación se trató de evidenciar un atraso tecnológico, así como de distribución del medio televisivo actual, el cual, si no se atiende desde ahora o se renuncia a la idea de que la televisión no será afectada por estas plataformas, puede llevar a la quiebra a grandes televisoras y la obsolescencia del medio en sí.

Se puede mencionar que la televisión abierta no desaparecerá debido a que es gratuita, el foco rojo es directamente para la televisión de paga pues, como se encontró en el trabajo, ha sido la más afectada y que ha perdido suscriptores con respecto al crecimiento de Netflix en el mercado.

Con respecto a la hipótesis propuesta al inicio de esta monografía, la televisión está siendo obligada a modificarse como se advierte en los capítulos dos y cuatro, en donde se documentan los intentos de las grandes televisoras en México por estar a la altura de Netflix.

Por otra parte, la presente investigación pretende servir como guía para investigadores que requieran de información sobre la mutación de la televisión, en caso de que ésta encuentre la manera de sobrevivir a la crisis actual; o la extinción de la misma, por lo menos como se conoce hasta el término de este trabajo.

FUENTES DE CONSULTA

BIBLIOGRAFÍA

Barbería, Emma María, Cómo hacer una Monografía, Valletta Ediciones S.R.L., Argentina, 2001.

Eco, Umberto. Cómo se hace una Tesis: técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura, versión castellana de Lucía Baranda y Alberto Clavería, España, Gedisa Editorial, 1977.

Porcel, Pedro, Clásicos en Jauja. La historia del tebeo valenciano, Ediciones de Ponent, España, 2002.

HEMEROGRAFÍA

El Universal

2004

Zacarías Ramírez Tamayo, “Se oscurece el panorama para Blockbuster”, en diario El Universal, 28 de octubre de 2004, B2, finanzas.

2010

“Blockbuster dice que quiebra es una opción” (Reuters), en diario El Universal, 17 de marzo de 2010, B8, cartera.

“Blockbuster se alista para quiebra” (Notimex), en diario El Universal, 23 de septiembre de 2010, B3, cartera.

Zacarías Ramírez Tamayo, “Blockbuster acuerda plan de Salvamento”, en diario El Universal, 24 de septiembre de 2010, p. B1, cartera.

2011

Martha Patricia García, “Netflix, otra forma de ver tv en México”, en diario El Universal, 13 de septiembre de 2011, E7, espectáculos.

Amed Urbán, “Revolucionan el entretenimiento para América Latina”, en diario El Universal, 19 de septiembre de 2011, T3, tech bit.

“Netflix divide negocios” (El Universal/staff) , en diario El Universal, 20 de septiembre de 2011, B2, cartera.

Ramiro Alonso, “La ‘piratería, ilícito que aniquiló a videoclubes”, en diario El Universal, 11 de octubre de 2011, B8, cartera.

Angelina Mejía Guerrero, “Multiplexeo no pega a tv de paga”, en diario El Universal, 12 de octubre de 2011, B7, cartera.

2012

“La televisión se subirá a la red” (El Universal/redacción), en diario El Universal, 11 de enero de 2012, E6, espectáculos.

Nayeli Durand y César Huerta, “Rinden más las series”, en diario El Universal, 2 de febrero de 2012, B2, espec-

táculos.

Ramiro Alonso Lucero, “Televisa y TV Azteca registran baja de utilidades al cerrar 2011”, en diario El Universal, 17 de febrero de 2012, B7, cartera.

Ramiro Alonso, “Móviles empujan televisión de paga, en diario El Universal, 22 de febrero de 2012, B3, cartera.

“Netflix presenta aplicación con Facebook” (El Universal/redacción), en diario El Universal, 1 de marzo de 2012, B2, cartera.

Martha Patricio García, “Maestros de Aliens”, en diario El Universal, 13 de marzo de 2012, E1, espectáculos.

J. Fabián Arellano M., “Cloroformo golpea a la televisión y al veto”, en diario El Universal, 16 de marzo de 2012, E4, espectáculos.

Ixel Yutzil González y Hugo Arce, “México con rezago en tecnología, alerta WEF”, en diario El Universal, 5 de abril de 2012, A1, nación.

“Netflix llega a Windows Phone” (El Universal/redacción), en diario El Universal, 12 de abril de 2012, B2, cartera.

Ramiro Alonso, “Televisa intenta frenar tv digital”, en diario El Universal, 12 de abril de 2012, B1, cartera.

Ramiro Alonso, “Negocio de tv de paga impulsa Televisa”, en diario El Universal, 21 de abril de 2012, A15, nación.

“Netflix con problemas” (El Universal/redacción), en diario El Universal, 26 de abril de 2012, B2, cartera.

Ramiro Alonso, “Investiga CFC venta de contenidos de tv”, en diario El Universal, 5 de mayo de 2012, A15, nación.

Ramiro Alonso, “TV restringida vive expansión: analistas”, en diario El Universal, 7 de mayo de 2012, B1, cartera.

Ramiro Alonso, “Crece demanda de TV en HD”, en diario El Universal, 9 de mayo de 2012, B6, cartera.

Hugo Arce Barraeta, “Instan a impulsar acceso a internet”, en diario El Universal, 17 de mayo de 2012, B7, cartera.

Hugo Arce Barraeta, “Suman 40 millones internautas mexicanos”, en diario El Universal, 18 de mayo de 2012, B7, cartera.

Sughey Baños, “Dan click contra piratería”, en diario El Universal, 8 de junio de 2012, E1, espectáculos.

Sughey Baños y Fabián Arellano, “Encuentran una nueva plataforma en internet”, en diario El Universal, 14 de junio de 2012, E5, espectáculos.

J. Fabián Arellano M., “Se sacan un 11”, en diario El Universal, 25 de junio de 2012, E1, espectáculos.

Ramiro Alonso, “Campañas merman ganancia de Televisa”, en diario El Universal, 11 de julio de 2012, C1, nación.

Ramiro Alonso, “Televisa va por hogares sin televisión de paga”, en diario El Universal, 13 de julio de 2012, B6, cartera.

Ramiro Alonso, “TV azteca reporta caída de 90% en utilidades”, en diario El Universal, 25 de julio de 2012, B6, cartera.

Ariadna Cruz y Ramiro Alonso, “Walmart entra con VUDU al mercado de video on demand”, en diario El Universal, 15 de agosto de 2012, B3, cartera.

Ramiro Alonso, “OCDE pide impulsar telecomunicaciones”, en diario El universal, 17 de agosto de 2012, B5, cartera.

“Nace en Internet sitio para cine y series mexicanas” (El Universal/redacción), en diario El Universal, 31 de agosto de 2012, E8, espectáculos.

Alida Piñon, “El reto: no rezagarse ante los avances tecnológicos”, en diario El Universal, 12 de septiembre de 2012, E8, espectáculos.

Ramiro Alonso, “TV de paga pierde ante banda ancha”, en diario El Universal, 12 de septiembre de 2012, B6, cartera.

Ramiro Alonso, “Expertos prevén barreras la entrada de TV digital”, en diario El Universal, 13 de septiembre de 2012, B5, cartera.

2013

Erika Monroy,, “Apoya a ‘Internet libre para todos’ la SACM”, en diario El Universal, 15 de marzo de 2013, E4, espectáculos.

Martha Patricia García, “Se gesta un Netflix latinoamericano”, en diario El Universal, 16 de abril de 2013, E8, espectáculos.

2014

Ariel León, “No hay que darle la espalda a Michoacán: Gerardo Méndez”, en diario El Universal, 15 de junio de 2014, E2, espectáculos.

Jorge Mendoza y Erika Monroy, “Vivieron no tan felices en DVD”, en diario El Universal, 16 de junio de 2014, E1, espectáculos.

Rubén Migueles Tenorio, “Marcarán Europa y EU ritmo financiero, en diario El Universal, 1 de julio de 2014, B2, cartera.

Ariel León Luna, “El anime encuentra su lugar en Internet”, en diario El Universal, 4 de julio de 2014, E12, espectáculos.

Humberto Montoya, “Hemlock Grove vuelve con más misterio”, en diario El Universal, 4 de julio de 2014, E2, espectáculos.

Alejandra Musi, “Aprende de una ex convita y la nominan al Emmy”, en diario El Universal, 11 de julio de 2014, E5, espectáculos.

“Emmy nomina por primera vez a transgénero” (GDA “El mercurio”/Chile), en diario El Universal, 11 de julio de 2014, E5, espectáculos.

Carla Martínez, “Atraso en espectro pegará a usuarios, dicen expertos”, en diario El universal, 21 de julio de 2014, B2, cartera.

Ariel León Luna, “Verá su final la serie que se resiste a morir”, en diario El Universal, 1 de agosto de 2014, E4, espectáculos.

Carla Martínez, “Video bajo demanda no sustituye a la tv de paga”, en diario El Universal, 20 de agosto de 2014, B2, cartera.

“Ganan los malos en los Emmy” (El Universal/staff), en diario El Universal, 25 de agosto de 2014, E1, espectáculos.

“Samsung y Palacio de Hierro” (El Universal/redacción), en diario El Universal, 5 de octubre de 2014, S1, empresas.

Edgar Sigler, “Netflix y Slim conforman un duopolio de video en internet”, en diario El Universal, 7 de octubre de 2014, B2, cartera.

Edgar Sigler, “Televisa refuerza triple play”, en diario El Universal, 30 de octubre de 2014, B1, cartera.

Edgar Sigler, “Televisa busca fortalecer su participación en triple play”, en diario El Universal, 30 de octubre de 2014, B6, cartera.

Edgar Sigler, “Televisa lanza IZZI y va contra servicios de Axtel y TotalPlay”, en diario El Universal, 30 de octubre de 2014, B6, cartera.

Ariadna Cruz, “Google convierte tu TV en ‘smart’”, en diario El Universal, 7 de noviembre de 2014, T1, tech-bit.

Ariel León Luna, “Es dueño de Netflix y paga suscripción”, en diario El Universal, 25 de noviembre de 2014, E4, espectáculos.

2015

Ariel León Luna, “Dan a conocer a los ganadores del premio Netflix”, en diario El Universal, 22 de marzo de 2015, E2, espectáculos.

Ariel León Luna, “Exploran los ocho sentidos”, en diario El Universal, 5 de julio de 2015, E4, espectáculos.

Carla Martínez, “Tecnología cambiará regulación, afirma UIT”, en diario El Universal, 15 de julio de 2015, B5, cartera.

Ariel León Luna, “Quieren que el streaming crezca”, en diario El Universal, 11 de diciembre de 2015, E4, espectáculos.

Erika Monroy, “Superhéroes y su streaming dominaron 2015”, en diario El Universal, 28 de diciembre de 2015, E2, espectáculos.

2016

“Spotlight derrumba a The Revenant” (El Universal/redacción), en diario El Universal, 18 de enero de 2016, E1, espectáculos.

César Huerta Ortiz, “Al cine, chupacabras y El Charro Negro”, en diario El universal, 24 de enero de 2016, E11, espectáculos.

Erika Monroy, “McDowell, el amable enemigo”, en diario El Universal, 27 de enero de 2016, E2, espectáculos.

Ariel León Luna, “Ricardo O’Farril trabaja en serio”, en diario El Universal, 3 de febrero de 2016, E6, espectáculos.

Gerardo M. Arriaga, “Una película de ‘perras’ con bajo presupuesto”, en diario El Universal, 7 de febrero de 2016, E8, espectáculos.

“Netflix no teme a Blim en México” (El Universal/redacción), en diario El Universal, 18 de marzo de 2016, E1, espectáculos.

Cristina Pineda, “Las Amazonas cabalgarán en pocos capítulos”, en diario El Universal, 13 de mayo de 2016, E14, espectáculos.

Erika Monroy, “Televisa cambia, pero las telenovelas son fundamentales”, en diario el Universal, 25 de mayo de 2016, E1, espectáculos.

José Gerardo Martínez, “SACM logra subir 674% sus in-

gresos por regalías online”, en diario El Universal, 10 de junio de 2016, E4, espectáculos.

Janet Mérida, “Netflix también saca a los televidentes de sus casas”, en diario El Universal, 27 de junio de 2016, E2, espectáculos.

Ariel León Luna, “Series, favoritas de los mexicanos”, en diario El Universal, 27 de junio de 2016, E2, espectáculos.

Ariel León Luna, “La polémica de la Ingovernable vende: Netflix”, en diario El Universal, 27 de septiembre de 2016, E1, espectáculos.

Erika Monroy, “Netflix contra Televisa; Blim se prepara”, en diario El Universal, 5 de octubre de 2016, E1, espectáculos.

Erika Monroy, “Blim, en manos de la piratería”, en diario El Universal, 7 de octubre de 2016, E2, espectáculos.

Erika Monroy, “Hay Netflix para todos los gustos y países”, en diario El Universal, 7 de octubre de 2016, E2, espectáculos.

César Huerta Ortiz, “Comedia negra de mexicano a Netflix”, en diario El Universal, 12 de octubre de 2016, E10, espectáculos.

Carla Martínez, “Netflix transmitirá series de Telemundo”, en diario El Universal, 20 de octubre de 2016, B7, cartera.

“Blim responde a Netflix” (El Universal/redacción), en

diario El universal, 26 de octubre de 2016, E2, espectáculos.

Carla Martínez, “Utilidad neta de Televisa con disminución de 80%”, en diario El Universal, 28 de octubre de 2016, B2, cartera.

Miguel Ángel Pallares, “La parca se lleva a la marca The B-Store”, en diario El Universal, 1 de noviembre de 2016, B1, Cartera.

Ariel León, “Amazon Prime llega al mercado mexicano”, en diario El Universal, 16 de diciembre de 2016, E2, espectáculos.

Carla Martínez, “Amazon viene a México a competir con Netflix”, en diario El Universal, 29 de diciembre 2016, A25, cartera.

2017

Cesar Huerta, “Blim ensaya nuevas forma de difusión”, en diario El Universal, 4 de enero de 2017, E10, espectáculos.

Carla Martínez, “Slim abre canal de televisión en EU”, en diario El Universal, 18 de enero de 2017, B1, cartera.

Janet Mérida, “La empresaria que halló lugar en Netflix”, en diario El Universal, 10 de febrero de 2017, E4, espectáculos.

César Huerta Ortiz, “Eligen a Netflix en vez de salas de cine”, en diario El Universal, 13 de marzo de 2017, E8, espectáculos.

Ariel León Luna, “La favorita, México vota por tv en inglés”, en diario El Universal, 13 de marzo de 2017, E1, espectáculos.

Ariel León Luna, “Una historia que tenía que contarse”, en diario El Universal, 23 de marzo de 2017, E4, espectáculos.

Ariel León Luna, “Ingovernable, más allá de la ficción”, en diario El Universal, 24 de marzo de 2017, E4, espectáculos.

Ariel León Luna, “Pagamos derecho de piso en Tepito: Epigmenio Ibarra”, en diario El Universal, 24 de marzo de 2017, E4, espectáculos.

Ariel León Luna, “Los líos judiciales causaron más gastos de producción”, en diario El Universal, 24 de marzo de 2017, E4, espectáculos.

César Huerta Ortiz, “Almodóvar apoya el cine en streaming”, en diario El Universal, 24 de marzo de 2017, E10, espectáculos.

Ariel León Luna, “Un México con más esperanza y sin censura”, en diario El Universal, 24 de marzo de 2017, p. E4, espectáculos.

Ariel León Luna, “El futuro de la televisión está en rojo”, en diario El Universal, 3 de abril de 2017, E1, espectáculos.

Sughey Baños, “La eligen para estrenar en Netflix”, en diario El Universal, 11 de abril de 2017, E4, espectáculos.

los.

Carla Martínez, “TV en línea capta 10% de ingresos del sector”, en diario El Universal, 18 de abril de 2017, B3, cartera.

“Netflix se niega a extorsión por OITNB” (El Universal/redacción), en diario El Universal, 30 de abril de 2017, E1, espectáculos.

Erika Monroy, “Mejores telenovelas en tiempos de Netflix”, en diario El Universal, 10 de mayo de 2017, E4, espectáculos.

Ariel León Luna, “Batalla de Hogan, en streaming”, en diario El Universal, 21 de junio de 2017, E1, espectáculos.

“Posponen demanda de El Chapo contra Netflix” (El Universal/redacción), en diario El Universal, 23 de junio de 2017, E1, espectáculos.

Ariel León Luna, “Okja cambia las reglas”, en diario El Universal, 28 de junio de 2017, E2, espectáculos.

Janet Mérida, “Ya sin exclusividad en Televisa, actores toman la vía libre”, en diario El Universal, 19 de julio de 2017, E1, espectáculos.

Ariel León Luna, “Schneiders al streaming”, en diario El Universal, 21 de julio de 2017, E2, espectáculos.

Humberto Montoya O., “Un negocio llamado Narcos”, en diario El Universal, 11 de agosto de 2017, E1, espectáculos.

Ariel León, “Disney deja Netflix para lanzar su plataforma”, en diario El Universal, 9 de agosto de 2017, E1, espectáculos.

Ariel León Luna, “México se queja de Netflix pero lo prefiere”, en diario El Universal, 14 de agosto de 2017, E1, espectáculos.

Ariel León Luna, “Netflix también nos educa”, en diario El Universal, 30 de agosto de 2017, E1, espectáculos.

Cesar Huerta Ortiz, “Pegan vacaciones y lluvia a la taquilla”, en diario El Universal, 8 de septiembre de 2017, E1, espectáculos.

Araceli García, “El streaming los anima a animar”, en diario El Universal, 16 de septiembre de 2017, E8, espectáculos.

Erika Monroy, “Popularidad no influye en los Emmy”, en diario El Universal, 17 de septiembre de 2017, E2, espectáculos.

“Donald Trump los hace ganar el Emmy” (El Universal/redacción), en diario El Universal, 18 de septiembre de 2017, E1, espectáculos.

Carla Martínez, “Netflix eleva 10% tarifa de suscripciones para EU”, en diario El Universal, 6 de octubre de 2017, B7, cartera.

Ariel León Luna, “México sale bueno para devorar series”, en diario El Universal, 17 de octubre de 2017, E1, espectáculos.

“De mi situación, la única culpable soy yo: Kate” (El Universal/redacción), en diario El Universal, 17 de octubre de 2017, E1, espectáculos.

Carla Martínez, “El éxito de YouTube radica en que todos caben: Arnal”, en diario El Universal, 24 de octubre de 2017, B5, cartera.

“Actores de Blim se rascan con sus propias uñas” (El Universal/redacción), en diario El Universal, 29 de octubre de 2017, E2, espectáculos.

Luis Magaña, “No es por intrigar”, en diario El Universal, 29 de octubre de 2017, E11, espectáculos.

César Huerta Ortiz, “Hazanavicius no teme entrar a Netflix”, en diario El Universal, 30 de octubre de 2017, E10, espectáculos.

Janet Mérida, “La tv abierta debe ser novedosa”, en diario El Universal, 1 de noviembre de 2017, E4, espectáculos.

Ariel León Luna, “Big sick logra un big trato”, en diario El Universal, 3 de noviembre de 2017, E1, espectáculos.

Carla Martínez, “AT&T permite facturar el servicio de Netflix”, en diario El Universal, 23 de noviembre de 2017, B8, cartera.

Ariel Luna León, “El imperio latino de Netflix crece”, en diario El Universal, 9 de diciembre de 2017, E2, espectáculos.

Ariel León Luna, “Mickey y Homero ya son de la misma familia”, en diario El Universal, 15 de diciembre de 2017, E1, espectáculos.

REFORMA

2011

“Lo que tienes que saber de Netflix” (staff/ Reforma) , en diario Reforma, 12 de septiembre de 2011, pág. 7, interfase.

Carla Martínez, “Va portal Yuzu por películas y series on-line”, en diario Reforma, 29 de septiembre de 2011, p. 4, negocios.

2012

Felipe Marino, “Revoluciona Internet la TV”, en diario Reforma, 20 de febrero de 2012, p. 1, interfase.

Alejandro González, “Lanzan películas on demand gratuitas”, en diario Reforma, 23 de abril de 2012, p. 2, interfase.

Carla Martínez, “Llega Netflix al millón en AL”, en diario Reforma, 12 de junio de 2012, p.8, negocios.

Karla Rodríguez, “Atraen clientes por internet de cine y TV”, en diario Reforma, 16 de julio de 2012, p. 6, negocios.

Alejandro González, “Netflix quiere conocerte”, en diario

Reforma, 23 de julio de 2012, p.9, interfase.

Karla Rodríguez, “Crece disputa por cine en línea”, en diario Reforma, 15 de agosto de 2012, p. 6 negocios.

Jonathan Hernández, “‘Sacrifica’ Netflix su rentabilidad”, en diario Reforma, 29 de agosto de 2012, p. 7, negocios.

Jonathan Hernández, “Pelea Netflix por estrenos”, en diario Reforma, 3 de septiembre de 2012, p. 3, interfase.

David Pogue, “Netflix VS Amazon Prime”, en diario Reforma, 3 de septiembre de 2012, p. 3, interfase.

“Convierte tu tele en Smart TV” (Reforma/staff), en diario Reforma, 10 de septiembre de 2012, p. 4, interfase.

Karla Rodríguez, “Rentará Cinépolis películas”, en diario Reforma, 25 de octubre de 2012, p. 5, negocios.

Carla Martínez, “Anuncia Grupo Salinas televisión por internet”, en diario Reforma, 27 de noviembre de 2012, p. 6, negocios.

Carla Martínez, “Da AMX video bajo demanda”, en diario Reforma, 30 de noviembre de 2012, p. 2, negocios.

Carla Martínez, “Refuerza Netflix servidores”, en diario Reforma, 27 de diciembre de 2012, p. 15, negocios.

2013

Carla Martínez, “Entra Google a mercado de películas”, en diario Reforma, 29 de marzo de 2013, p. 17, nego-

cios.

Alberto Ramirez, “La revolución de la TV sin TV”, en diario Reforma, 14 de abril de 2013, p. 6, top magazine.

Alejandro González, “Películas y series donde sea”, en diario Reforma, 20 de abril de 2013, p. 1, gadgets.

Alejandro González, “Lanza Cinépolis videoclub online”, en diario Reforma, 11 de mayo de 2013, p. 6, gadgets.

Carla Martínez, “Ofertan más videos online”, en diario Reforma, 15 de mayo de 2013, p. 2, negocios.

Jimena Larrea, “Beneficia YouTube a productoras pequeñas”, en diario Reforma, 18 de mayo de 2013, p. 3, gadgets.

Rodolfo G. Zubieta, “Incrementan producción plataformas de ‘streaming’”, en diario Reforma, 14 de junio de 2013, p. 2, gente.

Javier Tejado Dondé, “La nueva TV”, en diario Reforma, 3 de septiembre de 2013, p. 4, negocios.

Jorge A. Meléndez Ruiz, “movilidad.com”, en diario Reforma, 10 de septiembre de 2013, p. 4, negocios.

Xóchitl Herrera, “Apagan señal de independiente”, en diario Reforma, 14 de septiembre de 2013, p. 5, negocios.

Alberto Ramírez Mier, “¡Esta noche es de Emmy!”, en diario Reforma, 22 de septiembre de 2013, p. 4, gente.

Gabriela Ramos, “Pronostican futuro de educación y tecnología”, en diario Reforma, 28 de septiembre de 2013, p. 7, gadgets.

Verónica Baz, “Nueva telefonía”, en diario Reforma, 6 de diciembre de 2013, p. 6, negocios.

2014

Héctor Rosas, “Otra forma de ver TV”, en diario Reforma, 5 de enero de 2014, p.3, gente.

Jonathan Hernández, “Revolución Netflix”, en diario Reforma, 12 de enero de 2014, p. 28, revistar.

Jimena Larrea, “Estafan a Netflix en redes sociales”, en diario Reforma, 15 de febrero de 2014, p. 4, gadgets.

Horacio Marchand, “Brincos de canal”, en diario Reforma, 21 de febrero de 2014, p. 4, negocios.

Jorge A. Meléndez Ruiz, “Netflix: ¡de película!”, en diario Reforma, 28 de febrero de 2014, p. 4, negocios.

Cora Bravo, “Le entra Amazon al streaming”, en diario Reforma, 5 de abril de 2014, p. 2, gadgets.

Alejandro González, “El futuro de la TV, hoy”, en diario Reforma, 19 de abril de 2014, p. 14, gadgets.

Alejandro González, “Paga Netflix por ancho de banda”, en diario Reforma, 3 de mayo de 2014, p. 2, gadgets.

Alejandro González, “Las súper ganancias”, en diario Reforma, 3 de mayo de 2014, p. 2, gadgets.

“Mantiene tarifa Netflix 2 años” (Reforma/staff), en diario Reforma, 10 de mayo de 2014, p.16, nacional.

Guillermo Gutiérrez, “Va Sony por Netflix en el país”, en diario Reforma, 12 de junio de 2014, p.1, negocios.

Jimena Larrea, “¿Lo corto o nolo corto?”, en diario Reforma, 28 de junio de 2014, p. 1, gadgets.

Horacio Marchand, “Hacia delante”, en diario Reforma, 25 de julio de 2014, p. 4, negocios.

Jonathan Hernández, “Así chambean en Netflix”, en diario Reforma, 26 de julio de 2014, p. 2, gadgets.

Xulio Guillén, “Cambia streaming los Emmy”, en diario Reforma, 24 de agosto de 2014, p. 5, gente.

Fidel Orantes, “Sin Emmy, pero felices”, en diario Reforma, 27 de agosto de 2014, p. 5, gente.

Alejandro González, “Planea el Imcine su propio Netflix”, en diario Reforma, 4 de septiembre de 2014, p. 24, cultura.

Vania Guerrero, “Gana terreno multiplataforma”, en diario Reforma, 17 de septiembre de 2014, p. 7, negocios.

“Le quitan el cable a HBO Go” (Reforma/staff), en diario Reforma, 16 de octubre de 2014, p. 1, negocios.

Sergio Sarmiento, “Regalar televisores”, en diario Reforma, 27 de octubre de 2014, p. 16, negocios.

“Devora México series en línea” (Reforma/staff), en diario Reforma, 15 de noviembre de 2014, p. 1, gadgets.

Vania Guerrero, “Sugiere Netflix internet para nuevas cadenas”, en diario Reforma, 25 de noviembre de 2014, p. 5, negocios.

“No pueden con Netflix” (Reforma/staff), en diario Reforma, 20 de diciembre de 2014, p. 2, gadgets.

2015

Marcos Ramírez Miguel, “Jugosa TV por Internet”, en diario Reforma, 22 de enero de 2015, p. 3, negocios.

Sergio Sarmiento, “Meter mano a la red”, en diario Reforma, 3 de marzo de 2015, p. 12, negocios.

Bernardo Altamirano Rodríguez, “El día del consumidor”, en diario Reforma, 17 de marzo de 2015, p. 4, negocios.

Sergio Sarmiento, “Propaganda al aire”, en diario Reforma, 19 de febrero de 2015, p. 12, negocios.

Melissa Amezcua, “Compiten películas nacionales por el streaming”, en diario Reforma, 26 de febrero de 2015, p. 7, gente.

Jimena Larrea, “Todos quieren hacer streaming”, en diario Reforma, 28 de febrero de 2015, p. 3, gadgets.

Sergio Sarmiento, “Nuevas cadenas”, en diario Reforma, 13 de marzo de 2015, p. 8, negocios.

“Crackle es el rey en streaming” (Reforma/staff) , en diario Reforma, 21 de marzo de 2015, p. 3, gadgets.

Vania Guerrero, “Registra televisión on line un desarrollo incipiente”, en diario Reforma, 8 de abril de 2015, p. 2, negocios.

“Supera Netflix a CBS” (Reforma/staff) , en diario Reforma, 19 de abril de 2015, p. 1, gente.

Melissa Amezcua, “Debuta Filminlatino”, en diario Reforma, 16 de junio de 2015, p. 5, gente.

Clara Luz Álvarez, “¿Quién teme a los OTTs?”, en diario Reforma, 24 de junio de 2015, p. 5, negocios.

“Llegan Narcos en verano” (Reforma/staff) , en diario Reforma, 26 de junio de 2015, p. 4, gente.

Fidel Orantes, “Ubicará Padilha a Narcos en México”, en diario Reforma, 31 de julio de 2015, p. 13, gente.

Jorge Álvarez Hoth, “Tecnologías disruptivas”, en diario Reforma, 6 de julio de 2015, p. 6, negocios.

Fidel Orantes, “Sorprendidos por su propio éxito”, en diario Reforma, 29 de julio de 2015, p. 2, gente.

Sthepanny Contreras, “Confía en Netflix para crecer”, en diario Reforma, 29 de julio de 2015, p. 2, gente.

Jorge A. Meléndez Ruiz, “Aprenderle al ‘Piojo’”, en diario Reforma, 4 de agosto de 2015, p. 5, negocios.

Silvia Garduño, “Nos movemos del internet del consu-

mo al de la producción”, en diario Reforma, 5 de agosto de 2015, p. 2, nacional.

“Prepara Netflix sus filmes” (Reforma/staff) , en diario Reforma, 17 de agosto de 2015, p. 4, gente.

“Netflix pone al cine a temblar” (Reforma/staff) , en diario Reforma, 22 de agosto de 2015, p. 2, gente.

Fidel Orantes, “Los orígenes del narcotráfico”, en diario Reforma, 28 de agosto de 2015, p. 2, gente.

Clara Luz Álvarez, “Televisa, ¿dominante?”, en diario Reforma, 2 de septiembre de 2015, p. 5, negocios.

Jorge Volpi, “Escobar para principiantes”, en diario Reforma, 12 de septiembre de 2015, p. 9, negocios.

Vania Guerrero, “En telecom no hay varitas mágicas”, en diario Reforma, 14 de septiembre de 2015, p. 7, negocios.

Jorge A. Meléndez Ruiz, “La paradoja del éxito”, en diario Reforma, 25 de septiembre de 2015, p. 4, negocios.

“Toma Televisa receta Netflix” (Reforma/staff) , en diario Reforma, 4 de octubre de 2015, p. 2, gente.

Vania Guerrero, “Enfrenta Televisa otros dos rounds”, en diario Reforma, 6 de octubre de 2015, p. 6, negocios.

“Dará pelea canal 5 a series de Netflix” (Reforma/staff) , en diario Reforma, 7 de octubre de 2015, p. 2, gente.

Manuel Tejeda, “Cede piratería ante streaming”, en dia-

rio Reforma, 15 de octubre de 2015, p. 3, gente.

“‘A la mala’ llega a Televisa” (Reforma/staff) , en diario Reforma, 17 de octubre de 2015, p. 2, gente.

“Lanza Disney competencia a Netflix” (Reforma/staff) , en diario Reforma, 23 de octubre de 2015, p. 10, gente.

Jorge A. Meléndez Ruiz, “Contratar ‘al ahí se va’”, en diario Reforma, 27 de octubre de 2015, p. 4, negocios.

Raymundo Zamarripa, “Viene un año apantallante” (Reforma/staff) , en diario Reforma, 20 de diciembre de 2015, p. 24, suplemento Pink.

Fidel Orantes, “Crece fiebre por el streaming”, en diario Reforma, 20 de diciembre de 2015, p. 21, softnews.

2016

Xulio Guillén, “Apuestan en EU por remakes de telenovelas”, en diario Reforma, 10 de enero de 2016, p. 2, gente.

Luis Ramón Carazo, “Disrupción”, en diario Reforma, 11 de enero de 2016, p. 4, negocios.

Manuel J. Jauregui, “De La Yuna a Hollywood”, en diario Reforma, 11 de enero de 2016, p. 11, negocios.

Xulio Guillén, “Pondera Netflix a familias”, en diario Reforma, 21 de enero de 2016, p. 7, gente.

Jorge Fernando Negrete P., “De pluralidad, competencia y medios públicos”, en diario Reforma, 25 de enero

de 2016, p. 4, negocios.

Jorge Álvarez Hoth, “El reto Netflix”, en diario Reforma, 27 de enero de 2016, p. 5, negocios.

David Loji, “El futuro es ‘on line’”, en diario Reforma, 20 de febrero de 2016, p. 4, automotriz.

Alejandro González, “Compite Televisa con Netflix”, en diario Reforma, 23 de febrero de 2016, p. 3, negocios.

Jorge Álvarez Hoth, “Blim...flix”, en diario Reforma, 25 de febrero de 2016, p. 4, negocios.

Silvia Olvera, “Aconsejan no caer en soberbia empresarial”, en diario Reforma, 26 de febrero de 2016, p. 2, negocios.

Alejandro González, “Atrae a 6 empresas video bajo demanda”, en diario Reforma, 25 de abril de 2016, p. 2, gadgets.

Omar Cabrera, “Netflix, opción del cine mexicano”, en diario Reforma, 30 de junio de 2016, p. 2, gente.

Alejandro González, “Hacen a un lado TV bajo demanda”, en diario Reforma, 4 de julio de 2016, p. 6, negocios.

Ana Isabel Aguayo, “Gana la diversidad, pierde la TV abierta”, en diario Reforma, 23 de julio de 2016, p. 12, negocios.

Alejandro González, “Gana TV en línea mercado en México”, en diario Reforma, 23 de julio de 2016, p. 1, ne-

gocios.

Fidel Orantes, “Despreocupa a Netflix opinión de ‘El Capo’”, en diario Reforma, 28 de julio de 2016, p. 3, gente.

Belén Rodríguez y Alejandro González, “‘Prende’ Televisa nuevos negocios”, en diario Reforma, 9 de agosto de 2016, p. 2, negocios.

Alejandro González, “Ven sólo TV abierta 56% de la población”, en diario Reforma, 9 de agosto de 2016, p. 1, negocios.

Alejandro González, “Gana País en contratar los videos en streaming”, en diario Reforma, 19 de agosto de 2016, p. 2, negocios.

Lourdes Mendoza, “Entre Chayo y el Maquillado”, en diario Reforma, 30 de agosto de 2016, p. 2, negocios.

Luis Ramón Carazo, “Foro estratégico”, en diario Reforma, 5 de septiembre de 2016, p. 5, negocios.

Luis Ramón Carazo, “Foro estratégico”, en diario Reforma, 5 de septiembre de 2016, p. 5, negocios.

Alejandro González, “Analizan para OTTs regulación especial”, en diario Reforma, 8 de septiembre de 2016, p. 7, negocios.

Alejandro González, “Ajustará Netflix sus tarifas en octubre”, en diario Reforma, 12 de septiembre de 2016, p. 5, negocios.

Omar Cabrera, “Enganchan con emoción y personajes”,

en diario Reforma, 23 de septiembre de 2016, p. 4, negocios.

“Advierte Televisa a famosos sobre Netflix” (Reforma/staff) , en diario Reforma, 7 de octubre de 2016, p. 2, gente.

“Busca Netflix Óscar” (Reforma/staff) , en diario Reforma, 7 de octubre de 2016, p. 12, gente.

Jorge A. Meléndez Ruiz, “El plan de contingencia”, en diario Reforma, 14 de octubre de 2016, p. 4, negocios.

Verónica Baz, “Competencia y TV”, en diario Reforma, 21 de octubre de 2016, p. 7, negocios.

Alejandro Legorreta, “Los medios y el inevitable cambio”, en diario Reforma, 25 de octubre de 2016, p. 7, negocios.

Carla Luz Álvarez, “ATT, ¿zapatero a tus zapatos?”, en diario Reforma, 26 de octubre de 2016, p. 5, negocios.

Sergio Sarmiento, “Narcoseries”, en diario Reforma, 3 de noviembre de 2016, p. 10, negocios.

Jorge A. Meléndez Ruiz, “El significado real”, en diario Reforma, 4 de noviembre de 2016, p. 7, negocios.

Rodolfo G. Zubieta, “La TV convencional morirá”, en diario Reforma, 11 de noviembre de 2016, p. 2, gente.

Ana Isabel Aguayo, “¡Digna de la corona!”, en diario Reforma, 11 de noviembre de 2016, p. 2, gente.

Alejandro González, “Estiman crecimiento moderado de OTTs en México”, en diario Reforma, 17 de noviembre de 2016, p. 3, negocios.

Alejandro González, “Prevén para TV 5 grandes grupos”, en diario Reforma, 1 de diciembre de 2016, p. 5, negocios.

“Benefician a Blim anuncios de Netflix” (Reforma/staff) , en diario Reforma, 14 de diciembre de 2016, p. 2, gente.

Jorge Álvarez Hoth, “Crisis en el paraíso”, en diario Reforma, 15 de diciembre de 2016, p. 4, negocios.

2017

Alejandro González, “Sugieren a cableras reinventar su negocio”, en diario Reforma, 5 de enero de 2017, p. 6, negocios.

“Registra buen balance Circus en 2016” (Reforma/staff) , en diario Reforma, 13 de enero de 2017, p. 2, campañas.

“‘Devora’ México contenido online” (Reforma/staff) , en diario Reforma, 19 de enero de 2017, p. 10, gente.

Jorge Fernando Negrete P., “Yes we can: Reglas digitales de Obama” , en diario Reforma, 20 de febrero de 2017, p. 4, negocios.

Alejandro González, “‘Comen’ el negocio a la TV por cable” , en diario Reforma, 15 de abril de 2017, p. 5, nacional.

“Defiende al streaming” (Reforma/staff) , en diario Reforma, 28 de mayo de 2017, p. 2, gente.

Arely Sánchez, “‘Entierran’ millennials a marcas tradicionales” , en diario Reforma, 5 de junio de 2017, p. 3, negocios.

Rafael Aviña, “El impacto de la TV” , en diario Reforma, 11 de junio de 2017, p. 23, revistar.

Axel Romero, “Corta el cable” , en diario Reforma, 17 de junio de 2017, p. 7, gadgets.

Jorge Álvarez Hoth, “OTT” , en diario Reforma, 17 de junio de 2017, p. 5, negocios.

César Huerta Ortiz, “El Chapo no se detiene; ya graban su final” , en diario El Universal, 24 de junio de 2017, p. E1, espectáculos.

Alejandro González, “Prevén repunte en telecom y TI” , en diario Reforma, 30 de junio de 2017, p. 3, negocios.

Bernardo Valenzuela, “Piratería sin control” , en diario Reforma, 30 de junio de 2017, p. 3, negocios.

Rodolfo G. Zubieta, “Defiende HBO streaming” , en diario Reforma, 8 de julio de 2017, p. 11, gente.

Fidel Orantes, “Continente de peso” , en diario Reforma, 3 de agosto de 2017, p. 6, gente.

Fidel Orantes, “Sin miedo a la polémica” , en diario Reforma, 4 de agosto de 2017, p. 6, gente.

“Rompe Disney con Netflix” (Reforma/staff) , en diario Reforma, 9 de agosto de 2017, p. 7, gente.

“Rompe Netflix con Disney sólo en EU” (Reforma/staff) , en diario Reforma, 10 de agosto de 2017, p. 4, gente.

Cirze Tinajero, “Defiende Cuarón cine en plataformas”, en diario Reforma, 20 de agosto de 2017, p. 2, gente.

Ana Cristina Vargas, “Pide renovar la televisión”, en diario Reforma, 10 de septiembre de 2017, p. 4, gente.

Jorge A. Meléndez Ruiz, “¿La muerte de la TV?”, en diario Reforma, 19 de septiembre de 2017, p. 4, negocios.

“Enoja Netflix a festivales” (Reforma/staff) , en diario Reforma, 24 de septiembre de 2017, p. 2, gente.

“Tiene México ‘devoraseries’” (Reforma/staff) , en diario Reforma, 18 de octubre de 2017, p. 6, gente.

“Suben tarifas” (Reforma/staff) , en diario Reforma, 27 de octubre de 2017, p. 1, negocios.

Jorge A. Martínez, “La maldición del logaritmo (II)”, en diario Reforma, 31 de octubre de 2017, p. 5, negocios.

Lourdes Mendoza, “¿La cena habrá tenido qué ver?”, en diario Reforma, 2 de noviembre de 2017, p. 2, negocios.

“Suben tarifas” (Reforma/staff) , en diario Reforma, 27 de octubre de 2017, p. 1, negocios.

Mariana Montes, “El Óscar es para... ¿el streaming?”,

en diario Reforma, 2 de noviembre de 2017, p. 2, gente.
“Son los mexicanos mayoría en Netflix” (Reforma/staff) ,
en diario Reforma, 12 de diciembre de 2017, p. 2, gente.

Juan E. Pardinás, “El gobierno del futuro”, en diario Reforma, 31 de diciembre de 2017, p. 9, negocios.

EL ECONOMISTA

2017

Claudia Juárez Escalona, “Megacable lanza plataforma de video on demand”, en diario El Economista, 15 de junio de 2017, p. 28, empresas y negocios.

“Acciones de Disney y Netflix caen tras divorcio” (El Economista/redacción), en diario El Economista, 10 de agosto de 2017, p. 5, termómetro económico.

EL FINANCIERO

2016

Yuridia Torres, “Ésta es la lección que Blockbuster le dio a Netflix”, en diario El Financiero, 24 de abril de 2016, p. 6, empresas.

REVISTA PROCESO

2013

Florence Toussaint, “Apuesta por el poder en Netflix”, en revista Proceso, núm. 1893, 10 de febrero de 2013, p. 87.

Florence Toussaint, “‘Claro Video’ en México”, en revista Proceso, núm. 1902, 14 de abril de 2013, p. 68.
2014

Jenaro Villamil, “Presiones y titubeos atorran las leyes secundarias”, en revista Proceso, núm. 1951, 23 de marzo de 2014, p. 28.

Florence Toussaint, “Castillo de naipes”, en revista Proceso, núm. 1956, 27 de abril de 2014, p. 87.

Florence Toussaint, “Televisa VEO”, en revista Proceso, núm. 1960, 25 de mayo de 2014 p. 69.

2015

Florence Toussaint, “Narcoviolencia”, en revista Proceso, núm. 2028, 13 de septiembre de 2015, p. 66.

Jenaro Villamil, “La sumisión ante Televisa no termina”, en revista Proceso, núm. 2031, 4 de octubre de 2015, p. 9.

Florence Toussaint, “Televisa contenidos”, en revista Proceso, núm. 2037, 15 de noviembre de 2015, p. 68.

2016

Jenaro Villamil, “Televisa se tambalea”, en revista Proceso, núm. 2048, 31 de enero de 2016, p. 6.

Florence Toussaint, “Blim vs. Netflix”, en revista Proceso, núm. 2053, 6 de marzo de 2016, p. 68.

Florence Toussaint, “Atresmedia en Televisa”, en revista Proceso, núm. 2062, 8 de mayo de 2016, p. 70.

Florence Toussaint, “Las amazonas”, en revista Proceso, núm. 2065, 29 de mayo de 2016, p. 69.

Florence Toussaint, “Televisa busca flotador”, en revista Proceso, núm. 2071, 10 de julio de 2016, p. 85.

Jenaro Villamil, “‘Renovación’ increíble”, en revista Proceso, núm. 2077, 21 de agosto de 2016, p. 6.

Florence Toussaint, “Telenovelas en negro”, en revista Proceso, núm. 2079, 4 de septiembre de 2016, p. 62.

Jenaro Villamil, “La ‘nueva’ opción televisiva”, en revista Proceso, núm. 2085, 16 de octubre de 2016, p. 26.

Jenaro Villamil, “Las ‘narcoseries’, nueva arma en la disputa por el ‘rating’”, en revista Proceso, núm. 2088, 6 de noviembre de 2016, p. 30.

Florence Toussaint, “Crisis y reestructuras”, en revista Proceso, núm. 2094, 18 de diciembre de 2016, p. 62.

2017

Jenaro Villamil, “Las jugadas de Trump, Univision-Tele-

visa y Slim”, en revista Proceso, núm. 2099, 22 de enero de 2017, p. 26.

Florence Toussaint, “Crítica a la tecnología digital”, en revista Proceso, núm. 2101, 5 de febrero de 2017, p. 73.

Jenaro Villamil, “Televisa patalea”, en revista Proceso, núm. 2105, 5 de marzo de 2017, p. 30.

Florence Toussaint, “Entre correr y vivir”, en revista Proceso, núm. 2123, 4 de julio de 2017, p. 73.

Jenaro Villamil, “La rebelión de las audiencias”, en revista Proceso, núm. 2127, 6 de agosto de 2017, p. 30.

Jenaro Villamil, “Televisa se desmorona y Azcárraga se repliega”, en revista Proceso, núm. 2139, 24 de octubre de 2017, p. 20.

Florence Toussaint, “Programas en TV Azteca”, en revista Proceso, núm. 2142, 19 de noviembre de 2017, p. 73.

Jenaro Villamil, “Televisa: tragedia, descrédito y crisis”, en revista Proceso, núm. 2143, 26 de noviembre de 2017, p. 26.

Florence Toussaint, “Los teledramas de Televisa”, en revista Proceso, núm. 2144, 3 de diciembre de 2017, p. 73.

Florence Toussaint, “Premio de cine a series de Netflix”, en revista Proceso, núm. 2146, 17 de diciembre de 2017, p. 70.

CIBERGRAFÍA

“Okja’ de Netflix provoca polémica y lágrimas en Cannes” (Notimex), en Excelsior en línea, <https://www.excelsior.com.mx/funcion/2017/05/19/1164469#imagen-2>, 20 de febrero de 2019.

“#YsoyRebelde ¡Gracias! #YaTenemosBlim” (Blim), en YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=_HI-mtXc4QU, 23 de diciembre de 2018.

“Éstas son las series más caras de la historia” (staff/El País), en El País en línea, https://elpais.com/cultura/2017/03/09/television/1489078975_990097.html, 15 de febrero de 2019.

“Ingobernable: Primera dama a la fuga”, (staff/El País), en El País en línea, https://elpais.com/cultura/2017/03/03/television/1488537286_922805.html, 12 de febrero de 2019.

“Ingobernable: Primera dama a la fuga”, (staff/El País), en El País en línea, https://elpais.com/cultura/2017/03/03/television/1488537286_922805.html, 12 de febrero de 2019.

“Kate del Castillo será la esposa del presidente” (staff/El Universal), en El Universal en línea, <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/espectaculos/television/2015/07/23/kate-del-castillo-sera-la-esposa-del-presidente>, 22 de enero de 2019.

“Los estrenos de Netflix en junio” (redacción/El Universal), en El Universal en línea, <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/espectaculos/television/2017/05/24/enterate-los-estrenos-de-netflix-en-junio>, 21 de enero de 2019.

“Netflix cancela Sense8 tras dos temporadas y deja a miles intrigados” (Staff/CNN en español), en CNN en español en

línea, <https://cnnespanol.cnn.com/2017/06/01/netflix-cance-la-sense8-tras-dos-temporadas-y-deja-a-miles-intrigados/>, 20 de febrero de 2019.

“Netflix extrañará ‘El señor de los cielos’” (El Universal/staff), en El Universal en línea, <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/espectaculos/2016/09/28/netflix-extranara-el-senor-de-los-cielos>, 15 de diciembre de 2018.

“Netflix quitó mi serie favorita” (Netflix América Latina), en YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=UuYkT_IYFyc, 23 de diciembre de 2018.

“Walmart abandona la batalla por el video on demand” (staff/Forbes), en Forbes en línea, <https://www.forbes.com.mx/walmart-abandona-la-batalla-por-el-video-demand/>, 17 de octubre de 2018.

Administrador, “La historia de Netflix y el futuro de la televisión”, en El Rincón de Marketing, <http://www.elrincondemarketing.es/la-historia-de-netflix-y-el-futuro-de-la-television/>, 5 de octubre de 2017.

Alessandra Corrochano, “Cuando Blockbuster se rio de Netflix”, en El Comercio, <https://elcomercio.pe/economia/opinion/blockbuster-rio-netflix-opinion-396146>, 12 de septiembre de 2018.

Fausto Ponce, “‘Las Elegidas’... desgarradora y trágica”, en revista Proceso en línea, <https://www.proceso.com.mx/443557/las-elegidas-desgarradora-tragica>, 20 de febrero de 2019.

Ilse Santa Rita, “Blockbuster desaparece en México, lo sustituye The B-Store”, en Expansión, <https://expansion.mx/negocios/2015/09/18/blockbuster-desaparece-en-mexico-conoce-su-nueva-imagen>, 20 de septiembre de 2018.

imcine.gob.mx , <https://www.imcine.gob.mx/cine-mexicano/filminlatino>, 23 de noviembre de 2018.

Indigo staff, “Netflix cumple 20 años; Así ha sido la evolución de la empresa”, en Reporte Indigo, <http://www.reporteindigo.com/indigonomics/netflix-cumple-20-anios-evolucion-historia-empresa/>, 7 de octubre de 2017.

iProfesional, “La historia de Netflix: cómo su fundador armó un imperio tras perder una película de un videoclub”, en iProfesional, http://www.iprofesional.com/notas/255254-internet-software-netflix-tecnologia-video-alquiler-peliculas-historia-series-nacimiento-La-historia-de-Netflix-como-su-fundador-armo-un-imperio-tras-perder-una-pelicula-de-un-videoclub?page_y=1745, 2 de octubre de 2017.

Kate Evelyn, “La historia de Blockbuster Inc.”, en eHow en Español, http://www.ehowenespanol.com/historia-blockbuster-inc-sobre_109045/, 10 de septiembre de 2017.

Lucero Solórzano, “House of Cards, a la inglesa”, en Excelsior en línea, <https://www.excelsior.com.mx/opinion/lucero-solorzano/2016/05/06/1090940>, 2 de febrero de 2019.

Marcelo Berenstein, “Así nació Netflix. Así comenzó el fin de Blockbuster”, en Emprendedores News, <http://emprendedoresnews.com/emprendedores/asi-nacio-netflix-asi-comenzo-el-fin-de-blockbuster.html>, 17 de septiembre de 2017.

Martha Sofía Ruiz, “Netflix, el caso de éxito: de vender películas a domicilio a los cien millones de clientes”, en Sin Embargo, <http://www.sinembargo.mx/25-06-2017/3247207>, 20 de septiembre de 2018.

