



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROGRAMA DE POSGRADO EN ECONOMÍA

FACULTAD DE ECONOMÍA ♦ DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

LAS PLATAFORMAS DIGITALES EN LA INDUSTRIA DE ENTRETENIMIENTO DE VIDEO ESTADOUNIDENSE COMO UNA NUEVA COMBINACIÓN: UN ANÁLISIS DE NETFLIX COMO EMPRESARIO SCHUMPETERIANO

T E S I S

QUE PARA OPTAR EL GRADO DE:

Maestro en Economía

P R E S E N T A:

Luis Octavio Ayala Pérez

TUTOR PRINCIPAL:

Dra. Seyka Verónica Sandoval Cabrera

Facultad de Economía, UNAM

COMITÉ TUTOR:

Dr. José de Jesús Rodríguez Vargas

Facultad de Economía, UNAM

Dr. Miguel Ángel Rivera Ríos

Facultad de Economía, UNAM

Dr. Héctor Eduardo Díaz Rodríguez

Facultad de Economía, UNAM

Dr. Jorge Basave Kunhardt

Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM

Ciudad Universitaria, Cd. Mx.

Mayo de 2022



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 propósito de las plataformas digitales, unas palabras:

*When you try to see, we'll watch you
When you try to leave, we'll keep you
When you should be dreaming, we'll wake you
But don't scream, we'll make you swallow your words*

-Metric en Ending Start

Nuestros deseos suelen ser generalmente erróneos, por consecuencia de la idea errónea que nos formamos de nuestros intereses. Por esto nos ocurre desear cosas absurdas, porque, habida cuenta de nuestra necesidad, vemos en ese absurdo el camino más llano para alcanzar una de esas ventajas que nos hemos propuesto como fin. Pues bien: cuando todo esté explicado y calculado sobre el papel [...], entonces, ciertamente, no se producirá ya lo que llamamos deseo.

-Fiodor Dostoievski en Memorias del Subsuelo

AGRADECIMIENTOS

A la UNAM por haberse convertido en mi hogar, por haberme permitido superarme escalando un peldaño más en mi formación profesional y por darme un espacio libre y abierto para conectarme con personas e ideas.

A la Facultad de Economía, por haberme llevado de la mano en mi adentramiento a la economía y por permitirme rodearme de gente apasionada y llena de curiosidad por saber.

A mi tutora, Dra. Seyka, por su infinito apoyo y comprensión, por ser honesta y directa, por orientarme con paciencia y disciplina en mi proceso de aprendizaje y por empujarme a sacar lo mejor de mí.

A los miembros del jurado por sus observaciones y consejos, su dedicación y atención, de todo lo cual esta investigación se nutrió y fortaleció.

Al CONACYT por haberme otorgado una beca durante el periodo en el que completé los créditos de mi maestría para poder dedicarme de tiempo completo a ésta y por haber confiado en mi potencial como estudiante y profesionalista.

A la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA) y al proyecto PAPIIT RN307319 «México frente a la revolución 4.0. Los sectores emergentes como pilares de desarrollo», en especial al responsable de éste, el Dr. José de Jesús Rodríguez Vargas, por haberme otorgado una beca académica para cumplir mi meta de obtener mi grado y por haber confiado en mi investigación.

A mis profesores, por haberme dado conocimientos, métodos, herramientas y perspectivas para desarrollarme como un mejor profesionalista. Agradezco especialmente al Dr. Miguel Ángel por su exigencia, por su compromiso con la enseñanza, por su énfasis en la reflexión y por su destreza para inspirar al pensamiento mediante la elocuencia.

A mi familia, los Ayala y los Pérez, los que ya se fueron y los que siguen aquí, por ser una parte fundamental de mi crianza, especialmente a mis abuelitos Cecilio, María de la Luz, Luis y Yolanda, por haberme permitido desarrollarme en un ambiente de amor, por apoyarme y por siempre buscar que sea una persona de bien.

A mis progenitores América y José Luis, por siempre creer en mí y respaldarme con cada decisión que tomo, por tenerme paciencia en mi proceso de crecimiento, por esforzarse por entenderme y por respetar mi manera de ver el mundo.

A Rodolfo y Rubén, por su amistad, por siempre sacarme una risa o ser la voz de la razón cuando necesito volver a mi camino, por transitar conmigo de la adolescencia a la adultez y por siempre quererme ver triunfar.

A Sahyd, un excelente economista, por haberme ayudado a adaptarme a la CDMX, por la franqueza, las pláticas, las risas a carcajadas, las comidas, las fiestas, las salidas, por ayudarme a entender la economía y por ser mi mejor amigo de la maestría.

A Angélica, por su amor, por ser mi compañía favorita, mi compañera de vida y mi musa, por siempre escucharme, por ayudarme a aprender y a conocer cosas nuevas y por motivarme a ser mejor persona.

A Marco, por la honestidad, las ocasiones especiales y las locuras que hacía. Cada vez que miro al cielo puedo verlo viéndome desde arriba sonriendo.

A la música por mantener mi corazón sonando como un martillo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN GENERAL.....	2
CAPÍTULO 1. DEL CINE AL VIDEOCLUB: EL ASCENSO Y DESCENSO DEL VIEJO PARADIGMA DEL ENTRETENIMIENTO DE VIDEO	7
CONCLUSIÓN	43
CAPÍTULO 2. NETFLIX: EMPRESARIO E INTRODUTOR DE LA DIGITALIZACIÓN EN EL ENTRETENIMIENTO DE VIDEO.....	45
CONCLUSIÓN	95
CAPÍTULO 3. DINÁMICA DE COMPETENCIA DE PLATAFORMAS DIGITALES DE SVOD Y LIDERAZGO DE NETFLIX.....	97
CONCLUSIÓN	122
CONCLUSIONES GENERALES.....	124
BIBLIOGRAFÍA.....	127
APÉNDICES	143



INTRODUCCIÓN GENERAL

La digitalización está impactando cada vez más actividades humanas. Hace cincuenta años, si un lector quería conseguir un nuevo libro, se limitaba a lo que estuviera disponible en las librerías locales. Si los ciudadanos se querían informar, leían lo que reportaran los periódicos. Si apasionado de la música quería escuchar nuevas pistas, tenían que explorar entre los casetes y CD que ofrecieran las tiendas de música. Para vender, un minorista tenía que establecer un local que atrajera compradores de los bienes que comerciara. Para hacer compras, los consumidores escogían de los productos que pusieran en sus estantes las tiendas y supermercados cercanos a sus casas. Para hacer mercadotecnia, los anunciantes podían posicionar espectaculares donde se esperara un gran tránsito de personas. Si alguien quería conocer nuevas personas, tenía que contentarse con las relaciones que pudiera entablar en su ciudad. Actualmente existe un sitio web, una aplicación o una plataforma digital que pueda ayudar a las personas a realizar todas estas actividades y encontrar lo que sea que están buscando, trátase de libros, noticias, música, compradores, productos de despensa, la atención de potenciales clientes, una pareja sentimental, medios de comunicación, transporte privado, comida a domicilio, hospedaje, un empleo, videojuegos, películas, &c.

La distribución de los bienes y los servicios ha cambiado significativamente. Los bienes ya no necesitan ser físicos pues pueden ser digitalizados, es decir, ser transformados en datos que puedan ser transferidos, procesados y almacenados por computadoras. Los servicios ya no necesitan prestarse en lugares específicos pues pueden brindarse de manera remota a través de medios digitales.

En un mundo digital, las transacciones y las interacciones entre usuarios ocurren de manera casi inmediata sin importar la ubicación geográfica de éstos. El costo de transferir datos y de distribuir bienes digitales es prácticamente cero. Todo esto ha creado nuevas oportunidades de negocio. De esta manera, los catálogos de cualquier bien o servicio que se ofrezca en internet crecen tanto día con día que dan la impresión de ser infinitos. En la actualidad, los productores y los consumidores se enfrentan a un exceso de elecciones, no una escasez de éstas. Ahora la cuestión para los usuarios del internet, estén del lado de la oferta o de la demanda, es identificar la mejor

elección para ellos de la amplia gama de oportunidades de negocio, bienes, servicios y relaciones que se les presentan en línea y encontrar la mejor manera de dedicarles tiempo y atención.

Las casi infinitas opciones y fuentes de información y el tiempo limitado que se tiene para procesarlas y entenderlas colocan en una posición privilegiada dentro de las actividades económicas a los agentes intermediarios capaces de facilitar la elección y emparejar a aquellos que ofrecen con aquellos que demandan. Estos nuevos intermediarios, de crecientemente sofisticada naturaleza, se centran en los datos y son conocidos como las plataformas digitales, que son nada menos que las empresas más valiosas del planeta y fueron las primeras en superar la marca de los 3 billones de dólares en capitalización de mercado (Cusumano, Gawer, & Yoffie, 2019). Por su capitalización de mercado, a finales del 2020 las principales empresas de plataformas digitales eran Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet Facebook, Alibaba y Tencent, las cuales, juntas, valían más de 7.7 billones de dólares.

Una de las actividades humanas más revolucionadas por la digitalización es el entretenimiento. Enfocándose específicamente el entretenimiento de video, las «plataformas de *streaming*» se han vuelto un concepto de moda en los anuncios y entre los consumidores. Cada vez hay más jugadores: Netflix, Amazon Prime Video, Disney+, HBO Max y sus logos se aglutinan en memes usados para hacer chistes de lo opulento que se ha vuelto tener acceso a todos los programas exclusivos. Para los consumidores, estas plataformas sólo representan otro medio para consumir entretenimiento de video, pero para los productores de contenido, organizarse en plataformas digitales ha representado un cambio fundamental en todas sus operaciones. Netflix introdujo este cambio en el 2007 con su plataforma de *Subscription Video on Demand* mientras competía con Blockbuster, el líder de la industria de renta de DVD y cuyas tiendas ahora parecen ruinas arqueológicas. Desde entonces Netflix ha liderado la industria de «plataformas de *streaming*», la cual ha estado aumentando en términos de usuarios, competidores, ventas y países en los que están disponible. Netflix, una empresa que en el 2000 no vendía ni el 1% de lo que Blockbuster vendía, en el 2020 vendió casi tanto como todas las suscripciones de Amazon, vendió más todos los servicios de Home Box Office o todas las plataformas de Disney y tenía una capitalización de mercado de casi 240,000 millones de dólares.



Esta investigación tiene como objetivo general mostrar la trayectoria de Netflix como el empresario schumpeteriano en la industria de *Subscription Video on Demand*, para lo cual se realizó una revisión exhaustiva y detallada de la historia de la empresa y la evolución de su modelo de negocio, la evolución de la industria de entretenimiento durante la cuarta y quinta revoluciones tecnológicas y la dinámica de competencia entre los principales jugadores. Para cumplir el objetivo, se realizó una revisión de la literatura de manera que se recurrió a las investigaciones documentales, teoría y estados financieros de los actores de la industria de SVOD. En primer lugar, se revisaron las investigaciones de Keating (2012) relacionadas con la historia de Netflix; de Jenner (2018) relacionadas la evolución del concepto «TV» ante el desarrollo de Netflix; y de Vogel (2011) y Gordon (2016) relacionadas con la historia de la industria del entretenimiento. En segundo lugar, esta investigación se apoyó en la teoría de Joseph Alois Schumpeter de su libro «La Teoría del Desarrollo Económico» para concebir la innovación, en sus términos, como una nueva combinación, complementándola aquí con la teoría de su otro libro «Capitalismo, Socialismo y Democracia», apoyándose particularmente en la lógica de la destrucción creadora. Además, se utiliza el modelo de oleadas de desarrollo de Carlota Pérez (2004) colocarla a Netflix en un proceso de aparición y difusión de constelaciones de innovaciones y paradigmas tecnológicos y cambios estructurales profundos en la sociedad. En tercer lugar, se revisaron los estados financieros de Netflix, Inc., Amazon.com, Inc., The Walt Disney Company, AT&T, Inc. y Time Warner Inc., principalmente, utilizando el sistema EDGAR de la U. S. Securities and Exchange Commission para analizar sus razones financieras y comparar el desempeño de estas empresas a medida que han estado compitiendo unas con otras con sus plataformas de SVOD.

El primer capítulo de esta tesis tiene el objetivo de explicar el cambio de paradigma o forma de hacer las cosas en la industria de entretenimiento analizando el paradigma que decae y la manera en que se vincula con el paradigma que asciende. Para esto, se identificarán las principales empresas de *streaming* de video y utilizando el modelo de oleadas de desarrollo de Pérez (2004), se ubicará al *streaming* como parte de la constelación de innovaciones de la quinta revolución tecnológica. Antes de profundizar en ésta, se presentará la historia de entretenimiento en la cuarta revolución tecnológica. Yendo fase por fase, se explicará la aplicación de los principios del paradigma de la producción en masa y la dinámica de competencia, interdependencia, decadencia

y rejuvenecimiento de sus principales jugadores. Finalmente se explicarán las circunstancias bajo las cuales la cuarta revolución tecnológica se agotó y bajo las cuales la siguiente revolución surgió.

El segundo capítulo tiene el objetivo de caracterizar a Netflix como un empresario schumpeteriano y explicar su liderazgo, el establecimiento de nuevas prácticas a partir de su desarrollo y la aparición de sus seguidores. Para esto se utilizarán los conceptos desarrollados por Schumpeter (1911/1997) en la Teoría del Desarrollo Económico. Se observará cómo Netflix se apoyó durante la fase de frenesí en el capital financiero y en el desarrollo de las nuevas infraestructuras para hacer que el sentido común digital se volviera el ideal de vitalidad y dinamismo en la industria de entretenimiento. Para explicar la nueva combinación de Netflix del 2007, se propondrá una definición de plataforma digital y se verá cómo éstas crean y dependen de una externalidad llamada efectos de red. Se analizarán las relaciones entre los jugadores de la industria de entretenimiento a partir de las nuevas prácticas introducidas por Netflix. Se verá cómo aparecieron seguidores alrededor de Netflix y cómo éste mantiene su liderazgo en la industria de SVOD.

El tercer capítulo tiene el objetivo de analizar la situación actual de la industria de SVOD y sus jugadores en referencia al líder Netflix y explicar su dinámica de competencia. Se verá quiénes se emparejan, quiénes se rejuvenecen y quiénes se quedan atrás. Al revisar la expansión internacional de Netflix y los procesos de emparejamiento de Amazon, Disney y WarnerMedia, se analizarán las dinámicas de interdependencia y rivalidad dentro de la industria de SVOD y entre ésta y otras industrias; los esfuerzos por ocupar posiciones clave mediante la infraestructura y el contenido; y los casos de adquisiciones. Al encontrar que el mercado de SVOD se encuentra concentrado en tres empresas, Netflix, Amazon y Disney, se revisarán tres tendencias: la dinámica de «el ganador se lo lleva todo», las adquisiciones y el papel de «porteros» de las plataformas digitales. Una vez explicada la dinámica de competencia de las plataformas digitales de SVOD, se explicará la manera en que cada ganador gana y por qué Netflix, además de ser el líder y el *first mover*, es el que gana más.

Finalmente, las conclusiones generales discutirán el futuro de la industria de SVOD y de Netflix. Se abordará la importancia de la rentabilidad y la dependencia del financiamiento, la



servitización de otros bienes para la constitución de líneas de negocios adyacentes, la regulación de las plataformas de SVOD para una mayor visibilidad cultural entre otros.

CAPÍTULO 1. DEL CINE AL VIDEOCLUB: EL ASCENSO Y DESCENSO DEL VIEJO

PARADIGMA DEL ENTRETENIMIENTO DE VIDEO

Antes era común hacer fila para comprar las entradas al cine, ir a un videoclub a rentar una película en DVD o esperar ansiosamente a que un programa de TV se transmitiera en el horario estelar. Actualmente cualquier teleadicto sabe que, mediante las plataformas digitales, se puede acceder a los catálogos más grandes de películas, series y documentales, en casa y en cualquier pantalla, a la hora que sea y sin comerciales. Lo único que se necesita es una conexión a internet y una suscripción. Netflix fue el primero en lanzar una de estas plataformas: en el 2008 introdujo en Estados Unidos su suscripción a *streaming* de video a un precio que representaba un séptimo del precio de una suscripción a TV de cable *premium*, de acuerdo con datos de la FCC (2016). Han aparecido nuevas plataformas, y, aunque Netflix ha liderado este grupo desde sus inicios, la presencia nuevos competidores ha dispersado el contenido en cada vez más suscripciones. En una competencia por la atención de los consumidores, la oferta de contenido ha crecido tanto que parece haberse vuelto infinita, pero precisamente las plataformas digitales están dedicadas a concentrar opciones, organizarlas y presentar lo más relevante para cada usuario con base en datos obtenidos de su propio comportamiento. Esta centralidad de los datos es el resultado de un cambio de paradigma, o forma de hacer las cosas, en la industria de entretenimiento. El objetivo de este capítulo es explicar este cambio analizando el paradigma que decae y la manera en que se vincula con el paradigma que asciende. Para esto, en primer lugar, se identificarán las principales empresas de *streaming* de video, resaltando que este grupo se divide en empresas digitales y predigitales. Analizando el gasto del consumidor, se dimensionará la creciente importancia económica de los formatos digitales de entretenimiento de video. Se definirá el *streaming* de video y los modelos de negocio que se derivan de éste. En segundo lugar, utilizando el modelo de oleadas de desarrollo de Pérez (2004), se ubicará al *streaming* como parte de la constelación de innovaciones de la quinta revolución tecnológica y, antes de profundizar en ésta, se analizará el desarrollo de la industria de entretenimiento de video en la cuarta revolución tecnológica. Yendo fase por fase, se estudiará desde el nacimiento del cine, pasando por la TV de radiodifusión, la TV de cable hasta la renta de video, explicando la aplicación de los principios del paradigma de la producción en masa en cada una de estas industrias, identificando sus principales jugadores, sus modelos de negocio, la manera en que se relacionan y dependen unos de otros, su decadencia y su rejuvenecimiento. Finalmente,



en el contexto de la industria de entretenimiento de video, se destacará el papel cambiante y también recurrente del capital financiero en relación con las revoluciones tecnológicas y su sinergia con el capital productivo y se explicarán las circunstancias bajo las cuales la cuarta revolución tecnológica se agotó y bajo las cuales la siguiente revolución surgió.

¿Por qué en este trabajo se considera a Netflix como el líder de las plataformas de *streaming* de video? Porque Netflix tiene la plataforma con más suscriptores; esta debe ser la razón principal por la que se autodenomina «la cadena de TV de internet líder en todo el mundo». En términos de suscripciones, las plataformas que siguen a Netflix son Amazon Prime Video (APV), HBO Max, Disney+ y Hulu (ver **Tabla 1**). Los respectivos dueños de estas plataformas, Amazon, AT&T y Disney, en conjunto con Netflix, serán considerados las principales empresas de *streaming*.

Tabla 1. Películas y series de plataformas de *streaming* de video, octubre del 2021

Dueño	Plataforma digital	Suscriptores (en miles)	Acervo de películas aproximado	Acervo de series aproximado
Netflix, Inc. (1997)	Netflix (2007)	213,563	3,850	2,016
Amazon.com, Inc. (1994)	Amazon Prime Video (2006)	200,000	13,845	2,211
AT&T Inc. (1983)	HBO Max (2020)	65,906	1,844	510
The Walt Disney Company (1923)	Disney+ (2019)	118,100	696	291
	Hulu (2008)	43,700	789	1,695
Comcast Corporation (1963)	Peacock (2020)	42,000	862	326
Apple Inc. (1976)	Apple TV+ (2019) ^a	10,000	35	36

Fuente: elaboración propia con datos de Netflix, Inc., Amazon.com, Inc., The Walt Disney Company, AT&T, Inc. y Time Warner Inc., y con datos del sistema EDGAR de la U. S. Securities and Exchange Commission, datos de Reelgood en Roettgers (2020) y Santos (2020) para los acervos, y datos de Sánchez-Vallejo (2021) para las suscripciones a Apple TV+.

^a datos de julio del 2021 tomados de la página web de Apple TV+¹.

Nota: los números entre paréntesis indican el año de fundación de la empresa o de la plataforma digital.

Como se observa en la **Tabla 1**, estas plataformas no sólo concentran grandes audiencias, sino también grandes acervos de películas y series. Así como por suscripciones, Netflix y APV lideran por contenido. A pesar de que el acervo de películas y series de Netflix representa apenas un tercio de aquel de APV, el primero es una plataforma más visualizada que el segundo. Sandvine

¹ Consultar: <https://tv.apple.com/>

(2020) reporta que, en el 2020, Netflix fue la segunda aplicación con mayor cuota del tráfico total de internet² global, habiendo capturado el 11% de ésta, sólo superado por YouTube, que capturó el 16%. Ese año, Amazon Prime Video no figuró en las 10 aplicaciones con la mayor cuota del tráfico total de internet global, aunque fue la sexta aplicación con la mayor cuota del tráfico total de internet de América, habiendo capturado el 3% de ésta. En esta región en el mismo año, Netflix fue la aplicación con la mayor cuota del tráfico total de internet, habiendo capturado el 19% de ésta.

Netflix, el líder de las plataformas de *streaming* de video, y Amazon, su seguidor más cercano, son empresas digitales fundadas en los años 90 que ahora se enfrentan a Disney, AT&T y Comcast, empresas nuevas en el *streaming* de video, pero considerablemente viejas. Estas empresas predigitales se han apoyado en el hecho de que son propietarias de algunos de los principales estudios cinematográficos (ver **Tabla 2**) para lanzar sus propias plataformas, en muchos casos retirando su contenido de otras plataformas. Hulu y Disney+ aparecieron en las 10 aplicaciones con la mayor cuota del tráfico total de internet en América, en las posiciones 7 y 10, respectivamente, sin embargo, la brecha entre estas plataformas y Netflix y Amazon, en términos de suscriptores aún es considerable. Además, comparando la **Tabla 1** con la **Tabla 2**, se observa que el acervo de Amazon representa casi el 70% de todas las películas que, juntos, los principales estudios cinematográficos poseen.

Tabla 2. Películas de los principales estudios cinematográficos, 2010

Dueño	Estudios	Acervo de películas aproximado	Cuota de películas
The Walt Disney Company (1923)	Walt Disney Pictures (1923)	800	15%
	20th Century Studios (1935) ^a	2,200	
AT&T Inc. (1983)	Warner Bros. Pictures (1923) ^b	4,600	23%
Comcast Corporation (1963)	Universal Pictures (1912)	4,200	21%
ViacomCBS Inc.	Paramount Pictures (1912)	1,200	6%
Sony Corporation (1946)	Columbia Pictures (1924) y TriStar Pictures (1982)	2,600	13%
MGM Holdings (2005)	MGM Pictures (1924)	4,500	22%
Total		20,100	100%

Fuente: elaboración propia con datos de Vogel (2011).

^a adquirido en el 2019.

² Medida con el consumo de banda ancha en bits por segundo. Se refiere al *goodput* logrado, es decir, la tasa promedio de transferencia exitosa de datos a través de una ruta de comunicación.



^b adquirido en el 2018.

Nota: los números entre paréntesis indican el año de fundación de la empresa o del estudio.

Juntas, las plataformas de *streaming* de video de Netflix, Amazon, AT&T y Disney, sumaron 641 millones de suscriptores globales en octubre del 2021. Considerando otros competidores menos populares³, las plataformas de *streaming* de video cuentan con 803 millones de suscripciones globales. Si cada suscripción contemplara a cuatro personas, pues aquellos que pagan la suscripción comparten su cuenta con familiares y amigos, podría estimarse que más de un tercio de la población mundial consume entretenimiento de video a través de plataformas digitales de suscripción. Sin embargo, esto sería incurrir en una sobreestimación⁴ al contabilizar varias veces a una misma persona (y a sus familiares y amigos) que está suscrita a varias plataformas de *streaming* de video al mismo tiempo. En Estados Unidos en los años 2018 y 2019, los consumidores se suscribieron, en promedio, a tres plataformas de *streaming* de video (Deloitte, 2019).

A pesar de las dificultades para determinar exactamente cuántas personas tienen acceso a entretenimiento de video a través plataformas *streaming* de video, los datos de suscripciones no sugieren que sean pocas. En el 2018, el 55% de los hogares estadounidenses estaba suscrito a al menos una plataforma de *streaming* de video, y el 48% de los consumidores estadounidenses visualizó entretenimiento de video vía *streaming* todos los días o semanalmente. Es razonable pensar que también a nivel global el consumo de entretenimiento de video en línea está generalizado: Sandvine (2020) reporta que, en el 2020, el *streaming* de video fue la aplicación con la mayor cuota del tráfico total de internet global, habiendo capturado del 58% de ésta.

El impacto que la digitalización ha tenido en el entretenimiento de video queda patente en la expresión «cortar el cable» (*cut the cord*, en inglés) utilizada por la prensa para hacer referencia a una supuesta migración de los suscriptores TV de cable a plataformas de *streaming* de video. Aún es incierto si la distribución digital de video pudiera ser un sustituto de la TV de cable, pero

³ Youtube Premium, que en octubre del 2021 reportó 50 millones de suscriptores, y Pluto TV, TubiTV, Peacock, Xumo y Apple TV+, cuyos datos de suscriptores en el 2021 presenta Sánchez-Vallejo (2021).

⁴ Sánchez-Vallejo (2021) procede de esta manera a partir de una estimación de Natixis Investment Managers de 850 millones de hogares suscritos a al menos una plataforma de *streaming* de video en todo el mundo. Al referirse a hogares y no a suscripciones pagadas, queda claro que la cifra es exagerada.

en el 2018, cerca del 50% de los suscriptores estadounidenses de TV de paga reportó descontento con su servicio, y el 70% afirmó percibir una relación precio-calidad demasiado baja (Deloitte, 2018). Además, en el 2019 en Estados Unidos, hubo más consumidores suscritos a al menos una plataforma *streaming* de video (69%) que consumidores que tenían una suscripción de TV de paga (65%) (Deloitte, 2019).

Lleven a cortar el cable o no, las plataformas de digitales se han posicionado como una manera de distribuir entretenimiento de video que compite con los medios que las preceden: los consumidores en todo el mundo gastan cada vez más en formatos digitales de entretenimiento de video⁵ (ver **Tabla 3**). En el periodo de 2013-2020, el gasto del consumidor en formatos físicos⁶ decreció año con año de manera acelerada, cediendo terreno a los formatos digitales. En el periodo de 2013-2019, el gasto del consumidor en cine creció año con año a tasas no mayores al 7%, sin embargo, en el 2020 presentó un decrecimiento del 72% por el cierre de las salas debido a la pandemia del COVID-19. En el periodo 2013-2020, el gasto del consumidor en formatos digitales creció año con año a tasas no menores al 20%, excepto en el 2015.

Tabla 3. Gasto de los consumidores en todo el mundo en cine y entretenimiento en casa/en dispositivos móviles (miles de millones de USD), 2013-2020

Año	Formato físico	Formato digital	Cines	Total
2013	29.8	12.3	35.9	78.0
2014	25.1	15.8	36.4	77.3
2015	19.7	16.6	39.1	75.4
2016	14.9	23.6	39.3	77.8
2017	12.7	30.1	40.9	83.7
2018	10.8	39.4	41.8	92.0
2019	8.8	47.2	42.3	98.3
2020	7.0	61.8	12.0	80.8

Fuente: elaboración propia con datos de la Motion Picture Association.

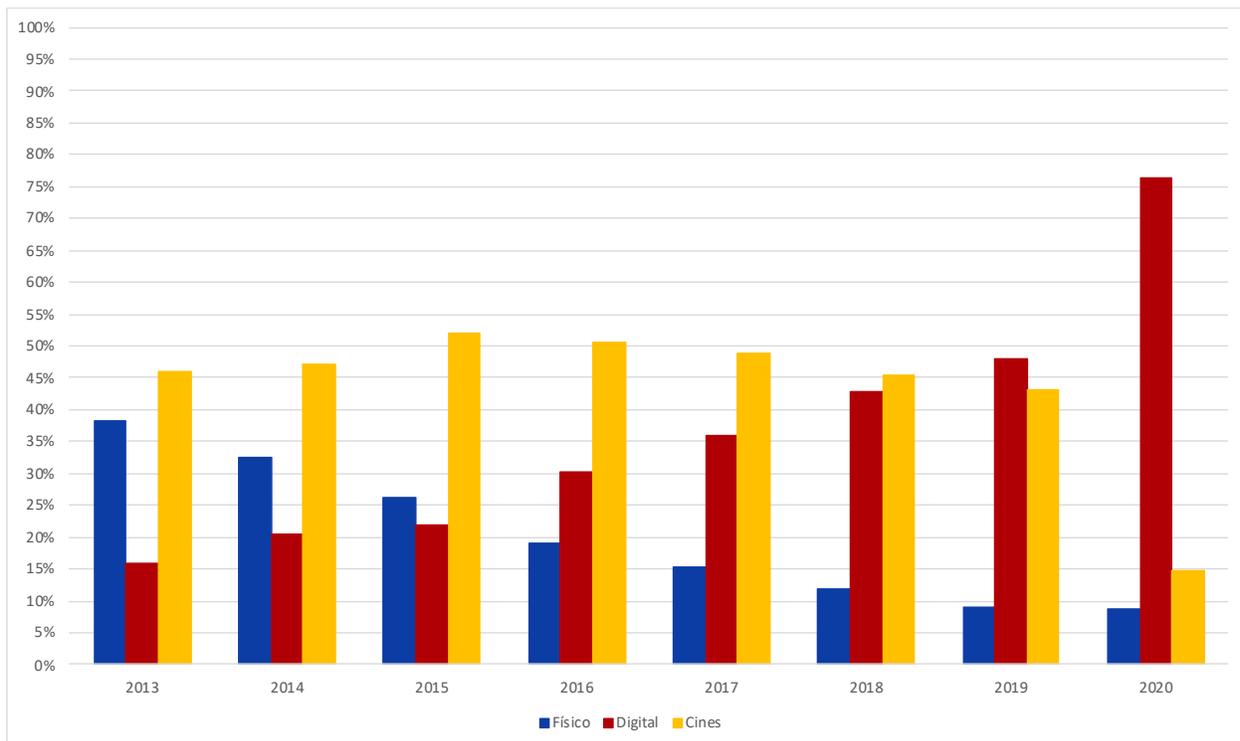
⁵ Venta y renta de entretenimiento de video bajo cualquier modelo de negocio de servicios *Over the Top*.

⁶ Venta y renta de DVD y Blu-Ray.



En la **Gráfica 1** se observa que, a partir del 2013, año con año, la cuota del gasto del consumidor en formatos digitales creció y, en el 2019, superó la cuota del gasto en cine. Mientras la cuota del gasto en cine se estabilizó alrededor del 45% en el periodo 2013-2019, la cuota del gasto en formatos físicos se desplomó año con año y lo que perdían parecían ganarlo los formatos digitales. En el 2020, en el contexto de la pandemia del COVID-19, la cuota del gasto en formatos digitales creció exorbitantemente: del 48% en el 2019, ascendió al 76% en el 2020. Por otro lado, el cierre de salas requerido por el distanciamiento social llevó a la cuota del gasto en cine a caer del 43% en el 2019 al 14% en el 2020.

Gráfica 1. Composición del gasto del consumidor en cines y entretenimiento en casa/en dispositivos móviles, 2013-2020



Fuente: elaboración propia con datos de la Motion Picture Association.

Las circunstancias arriba descritas permiten ver que las plataformas de *streaming* de video constituyen una innovación, o nueva combinación, en la industria de entretenimiento de video que ha resultado más provechosa para distribuir contenido que los DVD y Blu-Ray o los cines. Netflix, el pionero que introdujo esta innovación al mercado con éxito, o empresario schumpeteriano, ha

sido el ejemplo de que la distribución digital de video tiene el potencial de ser muy rentable, mostrando el camino a empresas seguidoras, tanto nuevas como Amazon, como maduras como Disney y AT&T. En este trabajo se analizará la trayectoria de Netflix como empresa líder e innovadora y el establecimiento de las nuevas prácticas en la industria de entretenimiento de video a partir del desarrollo de esta firma, su dinámica de competencia y los retos que impone. Para esto, primero se definirá un elemento clave de la nueva combinación de Netflix: el *streaming* de video y, puesto que el uso de esta herramienta de la quinta RT obedece al sentido común de la digitalización, se analizará la evolución de la industria del entretenimiento de video que creó las circunstancias en que la nueva combinación de Netflix fue introducida y desplazó el viejo sentido común de la producción en masa.

El *streaming* es una técnica mediante la cual se transfieren datos que al mismo tiempo son procesados, inmediatamente usados y no son almacenados o no por mucho tiempo; la transferencia comúnmente ocurre a través de la web, pero también puede ser a través de redes inalámbricas o de intrarredes privadas. Con el *streaming*, la aplicación (puede ser un navegador web) del usuario cliente puede empezar a desplegar los datos antes de que el archivo completo haya sido transferido. Entonces, el *streaming* de video es la transferencia y reproducción simultáneas de datos de multimedia. Puede tratarse de contenido en vivo o pregrabado que se distribuya en un horario específico o contenido bajo demanda escogido por el usuario de manera interactiva. Para que el *streaming* funcione, el usuario cliente que recibe los datos de la fuente tiene que recolectarlos y mandarlos como un flujo constante a la aplicación que los procesará y los convertirá en imágenes y sonido. Si el usuario cliente recibe los datos más rápido de lo requerido, necesita guardar el exceso de datos en un buffer. Si los datos no llegan lo suficientemente rápido, la presentación de éstos (este caso, la reproducción de un video) no será uniforme.

El *streaming* contrasta con la descarga, la cual se refiere a la transferencia de datos de un sistema remoto al almacenamiento local de un dispositivo, a los cuales se les dará un uso posterior. Sin embargo, el *streaming* representa una manera más accesible de consumir entretenimiento de video para los usuarios, pues la mayoría de éstos no tiene acceso a un servicio de conexión de banda ancha de alta velocidad que le permita descargar de manera rápida los grandes archivos en los que suelen venir los datos de multimedia.

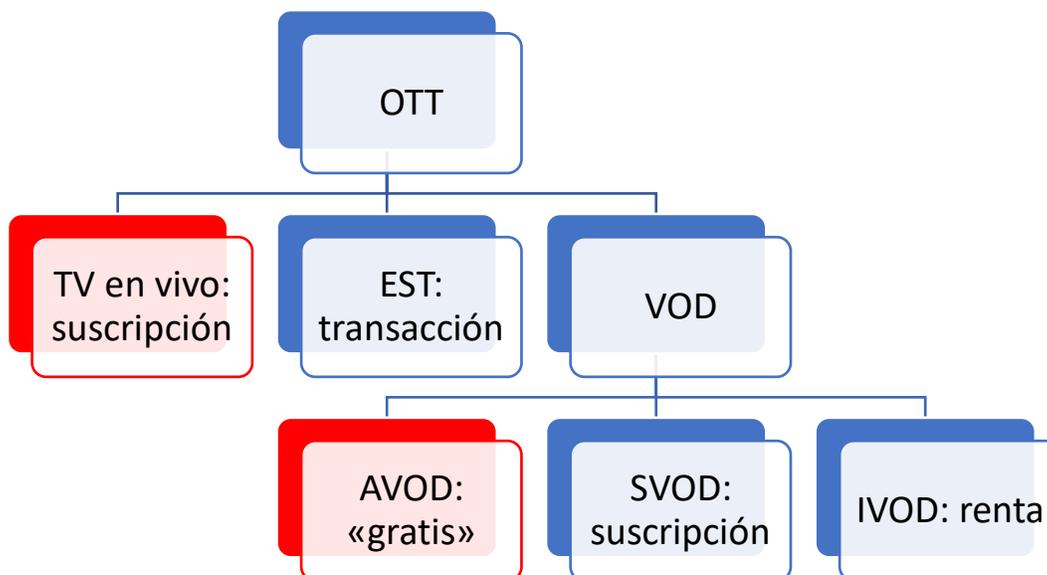


Tanto el *streaming* como la descarga son técnicas utilizadas en lo que se puede denominar «distribución digital de video». Tal término se refiere de manera general a la distribución de entretenimiento de video a los consumidores a través del internet, en contraposición con la distribución a través de radiodifusión, de cable, de satélites o de formatos físicos como discos. Sin embargo, hay una variedad de modelos de negocio de la distribución digital de video los cuales se pueden tipificar a partir de su versión más general: el servicio de libre transmisión o servicio OTT (de *Over-the-Top* en inglés).

El servicio OTT se refiere a la distribución de contenido audiovisual mediante *streaming* o descarga por internet independiente de las instalaciones o redes que se utilicen para hacerlo llegar al usuario final. El proveedor de servicio de internet (o ISP, de *internet service provider* en inglés) no tiene ni el control ni es responsable de las capacidades de visualización del contenido, los derechos de autor vinculados a éste o su redistribución ulterior. El contenido proviene de un tercero y se hace llegar hasta el dispositivo del usuario final. El único papel del ISP es transportar los paquetes de IP (Roberts & Muscarella, 2015).

El servicio OTT incluye la distribución de programación lineal y no lineal. La primera se trata de contenido que los espectadores visualizan transmitido en un horario y en un canal específicos. La programación no lineal es contenido con el cual los espectadores interactúan mediante una interfaz y visualizan bajo demanda, en otras palabras, programación visualizada en el horario y el «canal» escogidos por el espectador, normalmente distribuido vía internet. Mediante dispositivos con conexión a internet como las computadoras, los televisores inteligentes o con codificadores, los reproductores de multimedia, los agregadores indirectos de proveedores de entretenimiento de video (como Android TV, Apple TV, Google Chromecast y consolas de videojuego como el Xbox de Microsoft y el PlayStation de Sony), los teléfonos inteligentes y las tabletas se puede acceder al software de las plataformas digitales (comúnmente en la forma de aplicaciones) donde el contenido es rentabilizado dependiendo del modelo de negocio que emplee el dueño de la plataforma. Roberts & Muscarella (2015) identifican tres tipos de modelos de negocio básicos de servicio OTT: la TV en vivo, la venta directa electrónica y el video bajo demanda (ver **Gráfica 2**).

Gráfica 2. Tipología de los modelos de negocio del servicio OTT de distribución digital



Fuente: elaboración propia a partir de elementos del esquema de Roberts & Muscarella (2015).

Nota: el color rojo denota servicios que sólo distribuyen contenido mediante *streaming*. El color azul denota servicios que distribuyen contenido mediante *streaming* y descargas.

La TV en vivo consiste en dar un servicio de suscripción en el que se distribuye contenido en vivo a través de *streaming* a un dispositivo conectado a internet para que sea visualizado por el usuario final. Distribuye programación lineal.

La venta directa electrónica (o EST, de *Electronic Sell-Through* en inglés) consiste en venderle al consumidor un bien digital u otorgarle licencia a perpetuidad para que acceda a tal bien. La reproducción autorizada de este bien digital puede ocurrir descargando un archivo al almacenamiento de un dispositivo conectado a internet propiedad del consumidor para su reproducción en una aplicación apropiada, o accediendo a un espacio de almacenamiento virtual (o en la nube) donde se encuentre sólo el contenido por el que ha pagado el consumidor y se le distribuya a éste vía *streaming*.

El video bajo demanda (o VOD, de *Video-on-Demand* en inglés) consiste en ofrecer al consumidor contenido que no será de su propiedad ni se le otorgará licencia a perpetuidad para



acceder a éste. El contenido se distribuye vía *streaming* o se descarga al almacenamiento de un dispositivo conectado a internet propiedad del consumidor final para que éste lo visualice bajo demanda. Roberts & Muscarella (2015) identifican tres variantes del modelo de negocio del VOD.

El primero es el AVOD (de *Ad-Supported Video on Demand* en inglés). Consiste en ofrecer contenido apoyado de anuncios a los consumidores distribuido vía *streaming* para visualización bajo demanda. Principalmente, el AVOD se pone a disponibilidad del usuario final sin cargos, pero a veces se emplea un modelo «*freemium*» o modelo híbrido AVOD-SVOD, en el que sólo una parte del catálogo del servicio se ofrece de manera gratuita y el resto se hace accesible sólo después de pagar una suscripción. En el AVOD se distinguen dos tipos de contenido: el de producción profesional y el de producción «amateur» hecha por usuarios.

El segundo es el SVOD (de *Subscription Video on Demand* en inglés). Consiste en ofrecer un servicio de suscripción: por una cuota fija y recurrente, se les otorga a los suscriptores licencia para acceder de manera ilimitada a un catálogo de contenido distribuido vía *streaming* por el periodo que dure activa su suscripción. Distribuye programación no lineal.

El tercero es el IVOD (*Internet Video on Demand*). Consiste en ofrecer un servicio de renta: se otorga licencia temporal para acceder a un contenido por un periodo limitado y preestablecido para visualización bajo demanda. El contenido puede descargarse al almacenamiento de un dispositivo propiedad del usuario o distribuirse vía *streaming*, sin embargo, la capacidad de reproducción del contenido ha de bloquearse al cabo del periodo preestablecido para su visualización.

Esta tipología permite clasificar las plataformas de entretenimiento de video por el modelo de negocio de distribución digital que utilizan. Con esto es posible definir la industria de OTT, la cual se compone de dos grupos de empresas: aquellas vinculadas al internet y aquellas predigitales (ver **Tabla 4** y **Tabla 5**). Se observa que algunas empresas mezclan en una misma plataforma el SVOD con otros tipos de OTT y otras tienen al menos una plataforma exclusivamente de SVOD, lo que significa que el modelo de negocio de distribución digital que todas las empresas de la industria de OTT emplean es el SVOD. Puesto que este es el principal modelo de negocio de

plataformas de *streaming* de video y el que utiliza Netflix, este trabajo se enfocará en la industria de SVOD, entendiéndose que ésta es a su vez un subconjunto de la industria de OTT.

Cabe aclarar que, al centrarse exclusivamente en el SVOD, cuando se haga referencia al «entretenimiento de video» en esta investigación, sólo se hablará de contenido producido de manera profesional por estudios cinematográficos y cadenas de TV, incluyendo películas⁷, series⁸ y documentales⁹. Este trabajo no se enfocará en contenido generado por usuarios¹⁰, deportes en vivo, contenido musical audiovisual¹¹ y jugabilidad¹² de videojuegos en vivo, pues, aunque son partes importantes del entretenimiento de video, estos tipos de contenido se concentran en las plataformas de TV en vivo y AVOD, como Twitch o Youtube.

Tabla 4. Plataformas de OTT de empresas vinculadas al internet

Dueño	Plataforma digital: año de fundación y tipo de servicio de OTT
Netflix, Inc. (1997)	Netflix: 2007, SVOD
Amazon.com, Inc. (1994)	Amazon Prime Video: 2006, EST/SVOD/IVOD Twitch: 2011, TV en vivo/AVOD
Google LLC (1998, parte del conglomerado Alphabet Inc.)	YouTube: 2005, EST/AVOD/IVOD YouTube Premium: 2018, SVOD
Apple Inc. (1976)	Apple TV: 2016, EST/IVOD Apple TV+: 2019, SVOD

Fuente: elaboración propia.

Nota: los números entre paréntesis indican el año de fundación de la empresa.

⁷ Obras cinematográficas que comunican historias ficticias mediante una serie de imágenes fijas acompañadas de sonido, que, proyectadas en una pantalla de manera consecutiva, crean la ilusión óptica de imagen en movimiento.

⁸ Obras audiovisuales difundidas (originalmente sólo en la TV) en entregas periódicas, o episodios, que mantienen en cada una de éstas unidad y continuidad narrativa o temática. Un conjunto de episodios se denomina temporada, y un conjunto de temporadas se denomina serie.

⁹ Obras cinematográficas que, mediante las mismas técnicas de producción y proyección de las películas, comunican historias no ficticias o de eventos factuales cuyo propósito es documentar la realidad para la divulgación de información, la educación o la preservación de la historia.

¹⁰ Como tutoriales del tipo «hágalo usted mismo», rutinas de ejercicio, material didáctico, reseñas de productos, &c.

¹¹ Como videos musicales, conciertos en vivo, &c.

¹² Del concepto «*gameplay*» en inglés.



Tabla 5. Plataformas de OTT de empresas predigitales

Conglomerado mediático	Dueño	Plataforma digital: año de fundación y tipo de servicio de OTT
Walt Disney Studios (1923)	The Walt Disney Company (1923)	Disney+ : 2019, SVOD/IVOD Hulu : 2007, TV en vivo/AVOD/SVOD ESPN+ : 2018, TV en vivo/SVOD
WarnerMedia (1972)	AT&T Inc. (1983)	HBO Max : anteriormente HBO Go (2010) y HBO Now (2014), relanzada en 2020, SVOD
NBCUniversal Media, LLC (2004)	Comcast Corporation (1963)	Peacock : 2020, AVOD/SVOD Xumo : 2011, adquirida en 2020, AVOD
ViacomCBS Inc. (2019)	National Amusements, Inc. (1936)	Paramount+ : anteriorment CBS All Access (2014), relanzada en 2021, SVOD Showtime : 2015, SVOD Pluto TV : 2014, adquirida en 2019, AVOD Bet+ : 2019, SVOD Noggin : 2015, SVOD Philo : 2009, adquirida en 2017, es un <i>joint-venture</i> , SVOD Voot : 2016, es un <i>joint-venture</i> , SVOD
Sony Pictures Entertainment Inc. (1987)	Sony Corporation (1946)	Crackle : 2004, adquirida en 2006, vendida en 2018, AVOD/SVOD

Fuente: elaboración propia.

Nota: los números entre paréntesis indican el año de fundación de la empresa.

Para desarrollarse, la distribución digital de video ha necesitado de otras tecnologías cuyo desarrollo ésta también ha potencializado. Para visualizar entretenimiento de video en una plataforma digital se necesita una computadora que tenga el software adecuado y una conexión a internet. A su vez, hay empresas especializadas que desarrollan cada vez mejor hardware de imagen y sonido para consumir contenido de multimedia y para visualizarlo sin interrupciones y en definiciones de imagen crecientemente altas, las empresas de telecomunicaciones han mejorado sus infraestructuras para ofrecer un servicio de conexión de banda ancha vía fibra óptica mucho más rápido que vía cables coaxiales.

Todas estas tecnologías, que dan la impresión de relacionarse unas con otras de manera coherente, forman parte de lo que Pérez (2004) ha identificado como la era de la informática y las

telecomunicaciones, o la quinta y más reciente revolución tecnológica (RT), en su teoría de las oleadas de desarrollo. Pérez (2004) sostiene que el crecimiento económico desde finales del siglo XVIII ha atravesado cinco etapas, las cuales se asocian con cinco RT (ver **Tabla 6**).

Tabla 6. Revoluciones tecnológicas

Revolución tecnológica, año de inicio y país núcleo	Tecnología e industrias	Paradigma tecnoeconómico	Infraestructura nueva o redefinida
PRIMERA: Revolución industrial 1771 Inglaterra	Mecanización de la industria del algodón, hierro forjado, maquinaria	Producción en fábricas aisladas y sentido común mecánico	Canales, vías fluviales, carreteras con peaje y energía hidráulica
SEGUNDA: Era del vapor y los ferrocarriles 1829 Inglaterra	Máquinas de vapor y maquinaria, hierro y minería del carbón, construcción de ferrocarriles, producción de locomotoras y vagones, energía de vapor	Economías de aglomeración, estandarización de partes y sentido común mecánico	Ferrocarriles, telégrafo, grandes puertos, depósitos y barcos, y gas urbano
TERCERA: Era del acero, la electricidad y la ingeniería pesada 1875 EE. UU. y Alemania	Acero barato, motor a vapor para barcos de acero, ingeniería pesada química y civil, equipos eléctricos, cobre y cables, alimentos enlatados y embotellados, papel y empaques	Integración vertical, estandarización universal y sentido común electromecánico	Navegación mundial en veloces barcos de acero, redes transnacionales de ferrocarril, grandes puentes y túneles, telégrafo mundial, teléfono y redes eléctricas
CUARTA: Era del petróleo, el automóvil y la producción en masa 1908 EE. UU.	Automóviles, petróleo barato y sus derivados, petroquímica, motor de combustión interna para medios de transporte, generación de energía eléctrica, electrodomésticos, alimentos refrigerados y congelados	Producción en masa, integración horizontal, estandarización de productos y sentido común electromecánico	Redes de caminos, autopistas, puertos y aeropuertos, redes de oleoductos, electricidad de plena cobertura, telecomunicación analógica mundial alámbrica e inalámbrica
QUINTA: Era de la informática y las telecomunicaciones 1971 EE. UU.	Microelectrónica barata, computadoras, software y telecomunicaciones	Uso intensivo de la información, estructuras en red, segmentación de mercados y sentido común digital	Comunicación digital mundial, internet y servicios electrónicos, redes eléctricas de fuentes múltiples y de uso flexible, transporte físico de alta velocidad

Fuente: adaptación a partir de múltiples cuadros de Pérez (2004).

Este trabajo se enfoca en la quinta RT, que empezó en 1971 y continúa hasta la actualidad, porque Netflix, el cual estableció la industria de SVOD e hizo que apareciera una bandada de plataformas digitales de la cual es líder, se constituyó en esta era. Sin embargo, primero se estudiará la cuarta RT porque para entender la situación actual de la industria de SVOD, es necesario analizar cómo se conecta con la situación que la precede, es decir, el establecimiento y desarrollo de las industrias del cine, la TV y la renta de video, especialmente cuando los líderes de estas industrias, predigitales pero rejuvenecidos, ahora son seguidores de Netflix.

¿Qué es exactamente una RT? Pérez (2004) la define como una constelación de innovaciones técnicas estrechamente interrelacionadas en la forma de productos, tecnologías, industrias e infraestructuras nuevas y dinámicas, generadora de un crecimiento explosivo y de cambios estructurales, la cual suele incluir un insumo de bajo costo y de uso generalizado. La



constelación se difunde mucho más allá de los confines de las industrias donde se desarrolla originalmente, y, a partir de un conjunto de tecnologías genéricas y principios organizativos interrelacionados, genera nuevos motores de crecimiento y hace posible e induce a un nivel más elevado en la productividad potencial para todo el aparato productivo. Esto, a su vez, lleva a la modernización de las industrias maduras del sistema productivo.

Pérez (2004) explica que, antes de articularse como una constelación y de ser reconocida como tal, cada RT pasa por un periodo de gestación cuya duración puede ser muy larga y las innovaciones que la constituyen pueden llevar mucho tiempo de existir, ya sea con un papel económico menor o como complemento de las industrias predominantes. Sin embargo, lo que detona una RT y convence a la sociedad de seguir el camino que marca un nuevo conjunto de tecnologías es la aparición de un «atractor» tan llamativo que capture la atención y eche a andar la creatividad de pioneros tecnológicos, de negocios y financieros. Pérez (2004) llama a esta detonación «*big bang*».

El periodo de gestación de la cuarta RT se remonta al mundo de la máquina de vapor de la segunda RT, cuando la refinación de petróleo y el motor de combustión interna fueron desarrollados. Estas dos innovaciones ya eran usadas en la industria para los años 1880 y, durante la tercera RT, permitieron el desarrollo de una tercera innovación: el automóvil, el cual fue producido por años como un vehículo de lujo. Al combinar estas tres innovaciones con la producción en masa, se manifestaría en Estados Unidos el *big bang* que iniciaría la cuarta RT. En 1908¹³, la salida del primer Modelo T de la planta de Ford en Detroit puede ser vista como la aparición de un atractor representativo de un nuevo potencial: manufacturar productos estandarizados e idénticos en grandes cantidades de modo que su costo total promedio disminuyera para hacerlos accesibles a un mercado masivo.

Al inicio, la irrupción de la industria automotriz, acompañada de la infraestructura de caminos, introdujo cambios tanto a la estructura industrial como a las elecciones preferidas para realizar inversiones durante la cuarta RT. Sin embargo, la lógica y los modelos organizativos de

¹³ Como resalta Pérez (2004), dar una fecha precisa a un *big bang* sólo es un artificio útil para facilitar la comprensión de la transición de una RT a otra.

la RT predecesora no iban a ser capaces de aprovechar todas las ventajas del potencial de la nueva constelación. Como explica Pérez (2004), las nuevas posibilidades y sus requerimientos desatan una profunda transformación en el modo de hacer las cosas en toda la economía y más allá, por lo que cada RT induce un cambio de paradigma.

De acuerdo con Pérez (2004), el principal vehículo para la difusión de las herramientas que ofrece una nueva RT, es lo que denomina paradigma tecnoeconómico (PTE). Éste se define como un modelo de práctica óptima constituido por un conjunto de principios tecnológicos y organizativos generales, el cual presenta la forma más efectiva de aplicar una nueva RT y usarla para modernizar y rejuvenecer el resto de la economía. La transformación tecnológica trae consigo un cambio en la estructura de precios relativos, lo que guía a los agentes económicos en sus decisiones individuales, en su interacción y hacia el uso intensivo de nuevos insumos. Con el surgimiento de un nuevo PTE, los agentes experimentan con el nuevo potencial creador de riqueza y generan prácticas exitosas de innovación e inversión y conductas específicas que les facilitan a otros seguir su ejemplo y aprovechar las oportunidades de ganancias mientras sigan los principios que rigen las principales industrias de la nueva RT. Cuando el PTE se adopta de manera universal, sus principios se convierten en la base del sentido común para la organización de cualquier actividad y la reestructuración de cualquier institución (Pérez, 2004).

Es necesario tener en cuenta que el PTE, si bien impulsa la difusión, también puede frenarla. Es una fuerza impulsora porque se trata de un modelo que puede ser seguido por todos, sin embargo, puede tardarse un par de décadas en configurarse y, dado que cada RT es necesariamente diferente a las que la preceden, la sociedad tendrá que aprender los nuevos principios. Pero este proceso de aprendizaje debe sobreponerse a las fuerzas de inercia que crearon los éxitos del PTE anterior, cuya predominancia es el principal obstáculo de la difusión de la siguiente RT (Pérez, 2004). Esta es la razón por la que las transformaciones provocadas por las RT no sólo afectan a la economía sino también a la esfera política e incluso a las ideologías.

Entonces, para Pérez (2004) una oleada de desarrollo es el proceso mediante el cual una RT y su PTE se propagan por toda la economía, trayendo consigo cambios estructurales en la producción, distribución, comunicación y consumo, así como cambios cualitativos profundos en

la sociedad. Cada oleada de desarrollo tiene dos periodos que duran aproximadamente tres décadas cada uno, y éstos, a su vez, se componen de dos fases cada uno (ver **Gráfica 3**). El primero se denomina periodo de instalación y se trata de la irrupción de nuevas tecnologías en una economía madura, desarticulando la estructura industrial vieja y estableciendo una nueva, construyendo una nueva infraestructura y difundiendo una nueva y mejor forma de hacer las cosas. El segundo se denomina periodo de despliegue y es cuando el nuevo PTE se convierte en el modelo de práctica óptima, articulando la nueva y rediseñada estructura industrial y posibilitando el pleno aprovechamiento del potencial para generar riqueza. Entre la instalación y el despliegue hay un intervalo de reacomodo durante el cual ocurre una recomposición de todo el sistema, en particular, de las regulaciones, lo que permite el reinicio del crecimiento y el aprovechamiento total de la RT.

Gráfica 3. Fases de las oleadas de desarrollo



Fuente: elaborado por Pérez (2004).

¿Dentro de las RT, dónde se ubica el entretenimiento de video? La imagen en movimiento ha existido por más de un siglo e incluso desde antes de que los automóviles se produjeran en

masa. Su desarrollo comenzó precisamente con el reto de crear la ilusión de movimiento y poder proyectar la imagen de tal ilusión en una pantalla o un muro. A finales de los años 1890 en Estados Unidos, Thomas Edison y William Dick acabaron de perfeccionar el kinetógrafo, un invento que permitía grabar imágenes en movimiento, considerado el predecesor de la cámara cinematográfica. En 1894, Edison creó el quinetoscopio, el cual consistía en una cabina en la que el espectador asomaba los ojos por una mirilla para ver una pequeña imagen en movimiento formando un bucle (Vogel, 2011; Gordon, 2016). Sin embargo, Edison no logró ver el potencial comercial de las imágenes en movimiento más allá de una herramienta de educación (Schlereth, 1991). Thomas Armant diseñó un proyector alimentado por energía eléctrica que resolvía el problema de pasar suficiente luz a través de la cinta de película para iluminar una pantalla grande, lo que tenía el potencial de exhibir imagen en movimiento a una audiencia. Armant no tenía suficientes fondos ni reputación para financiar y desarrollar su proyecto, así que hizo un trato con Edison de dividir las ganancias y entonces, lanzaron el Vitascopio, el cual debutó en 1896 con la exhibición de la película *The Monroe Doctrine* (Gordon, 2016). Puede decirse que, en el cine, Edison y Armant abrieron el camino, pues fueron resolviendo las dificultades técnicas que el Vitascopio presentaba por ser un aparato alimentado por electricidad e hicieron parte de la faena de enseñarle al consumidor estadounidense lo entretenido que era ir a ver películas¹⁴.

Para inicios del siglo XX, existían salones de arcade donde se podía ver fotos en estereoscopios, reproducir música en fonógrafos y jugar en máquinas tragamonedas; lugares de entretenimiento predominantemente mecánico. Gordon (2016) explica que estos centros recreativos no estaban disponibles en áreas rurales y tendían a prosperar en barrios urbanos de alta densidad poblacional, donde las familias podían gozar de entretenimiento por unos cuantos

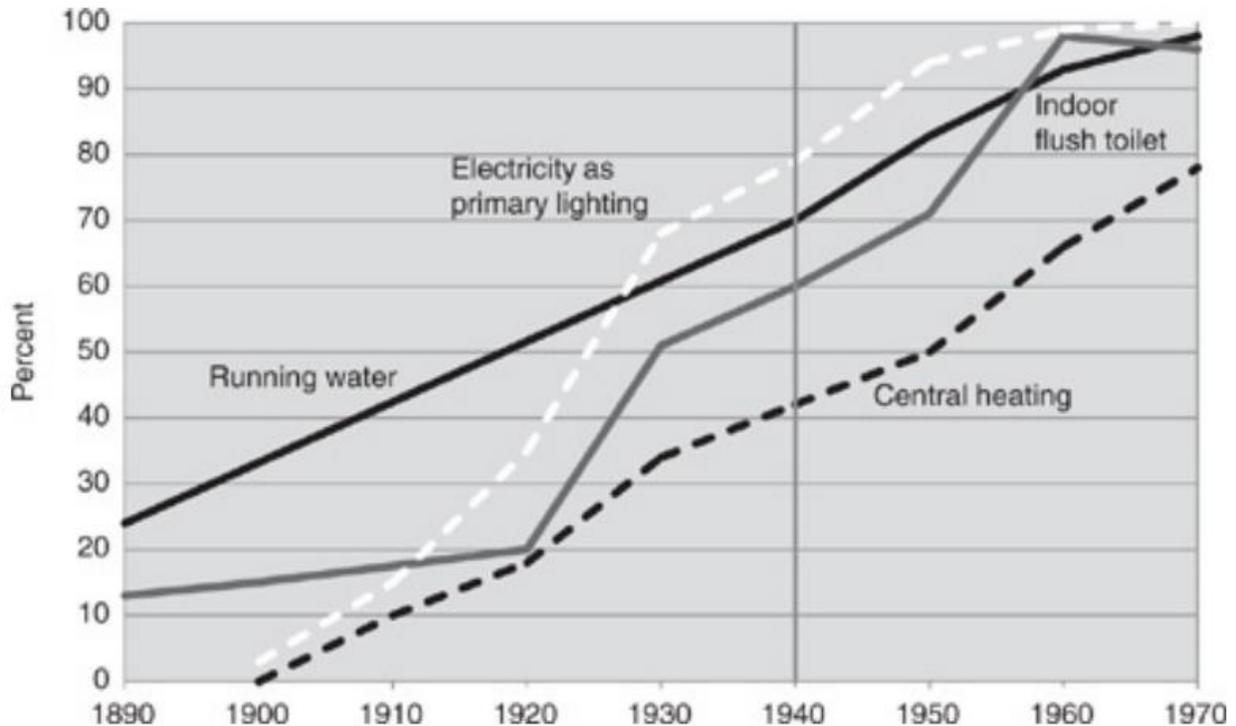
¹⁴ Por lo general, es el productor quien inicia el cambio económico, educando incluso a los consumidores si fuera necesario; les enseña a necesitar nuevas cosas, o cosas que difieran en algún respecto de las ya existentes (Schumpeter, 1911/1997). Para una presentación del caso del vitascopeo, consultar a Musser (1990). Cabe resaltar que existen diferencias entre la invención y la innovación. La aplicación de cualquier mejora es una tarea completamente diferente a su invención y requiere actitudes distintas (Schumpeter, 1911/1997). Edison, sin Armant, es un ejemplo de un inventor que no vislumbra el potencial económico de una nueva combinación. Armant, por otro lado, presenta una visión que permite llevarla al mercado con éxito. Como Schumpeter (1911/1997) señala, si bien los empresarios pueden ser inventores, como pueden ser capitalistas, lo son por coincidencia y no por naturaleza, y viceversa. No obstante, en el capitalismo contemporáneo, las historias de éxito de mentes geniales se agotan en la profesionalización de la actividad innovadora. La función social del empresario pierde importancia a medida que el progreso técnico se convierte, cada vez en mayor medida, en un asunto de grupos de especialistas capacitados que producen lo que se les pide y cuyos métodos les permiten prever los resultados prácticos de sus investigaciones (Schumpeter, 1942/1996).



centavos sin tener que gastar en transporte público. Alrededor de 1905, los salones de arcade empezaron a utilizar espacios separados para proyectar películas en un muro o una pantalla, y, dado que la entrada a las películas costaba cinco centavos de dólar, o un níquel, tales lugares de exhibiciones empezaron a llamarse «*nickelodeons*». Así, la industria del cine se fue constituyendo y comenzó a ocupar un papel económico secundario antes de que la nueva constelación de la cuarta RT fuera reconocida. Siguiendo el éxito inicial de Edison y Armant, se fueron propagando los *nickelodeons*, los cuales se fueron beneficiando de las mejoras técnicas que se les hacían a los proyectores que compraban o rentaban, del desarrollo de cintas de película más resistentes y del aumento en la producción de películas para ofrecer a los espectadores más opciones de entretenimiento de video (Musser 1990; Vogel, 2011). Algunos *nickelodeons* se volvieron edificios separados de los salones arcade y para 1908, había 2,000 de éstos sólo en Manhattan y al menos 8,000 en todo Estados Unidos, atendiendo a 4 millones de clientes al día (Gordon, 2016).

Las redes de infraestructura pueden extender el alcance de una RT. Durante la tercera RT, el montaje de redes eléctricas básicas permitió el uso y difusión a algunas de las principales ciudades de Estados Unidos de aparatos como el Vitascopio que marcaron la transición del entretenimiento mecánico de imágenes estáticas al entretenimiento electromecánico de imágenes en movimiento. Sin embargo, sería la infraestructura de la electricidad como servicio público universal (ver **Gráfica 4**) propia de la cuarta RT la que permitiría no sólo la propagación de cines por todo Estados Unidos, sino que también facilitaría la presencia de otras innovaciones de la industria de entretenimiento video como la TV y, posteriormente, la videograbadora, el reproductor de DVD y el DVR en los hogares de los consumidores. Como Pérez (2004) explica, las nuevas tecnologías necesitan el establecimiento de toda una red de servicios interconectados como infraestructura, proveedores, canales de distribución, &c. para proveer las externalidades territoriales facilitadoras de la difusión. En el caso de la cuarta RT, se observó la incidencia de las instituciones públicas para el desarrollo de infraestructura con el apoyo federal para la pavimentación y construcción de caminos a partir de la Ley Federal de Ayuda a los Caminos de 1916. Con esto no sólo se difundiría el automóvil, sino que se mejoraría la distribución mediante transporte carretero de los bienes producidos en masa, verificándose que, como Pérez (2004) señala, la difusión se da mediante intrincados lazos de retroalimentación.

Gráfica 4. Difusión de instalaciones de conveniencia, 1890-1970 (porcentaje de hogares)



Fuente: elaborado por Gordon (2016) con datos de Lebergott (1976).

Después del *big bang* de la cuarta RT, comenzó su periodo de instalación con la fase de irrupción. Para 1914, el Modelo T ya tenía el 46% de la cuota de mercado estadounidense de automóviles nuevos y Ford, una red de casi 7,000 distribuidores que le permitían llegar hasta ciudades pequeñas, con el 65% de éstos estableciéndose en zonas rurales (Hugill, 1982; Gordon, 2016). Ante la decadencia de las industrias maduras de la tercera RT, ya limitadas para aumentar la productividad y expandir sus mercados, el dinero en manos de agentes no dedicados a la producción sino a las finanzas vio la oportunidad, aunque riesgosa, de invertir en Ford. Ese dinero también comenzaría a viajar cada vez más lejos a diferentes y nuevas industrias. Uno de sus destinos fue facilitar la transición de los *nickelodeons* a los cines, cuyo inicio Gordon (2016) identifica en 1911 con la apertura del Cine Columbia en Detroit, el cual contaba con 1,000 asientos y un órgano tubular. Los años previos a la entrada de Estados Unidos a la primera guerra mundial en 1917 fueron el periodo de mayor construcción de grandes cines en los centros de cada ciudad y cines medianos en barrios residenciales que reemplazarían a los pequeños y sencillos *nickelodeons* (Gordon, 2016).



Siguiendo la lógica de Pérez (2004), a medida que iban disminuyendo las oportunidades de inversión de bajo riesgo en el paradigma establecido en la tercera RT, una masa creciente de capital ocioso comenzó a buscar oportunidades de inversión capaces de proporcionarle ganancias y se dispuso a aventurarse en direcciones nuevas. El capital financiero fue apoyando a los nuevos emprendedores revolucionarios de la naciente industria cinematográfica que comenzaban a superar el potencial de generar riqueza de las industrias ya establecidas de la tercera RT. Existía una sinergia entre los agentes financieros y los nuevos agentes productivos, pues ante el agotamiento del paradigma de la tercera RT, los primeros prestaban su dinero a los segundos, a pesar de su alto riesgo, para realizar innovaciones radicales por ensayo y error, difundiendo la cuarta RT. Con esto, el servicio de entretenimiento de video comenzaría a mejorarse y abaratare y nuevos empresarios competentes se irían sumando a la industria cinematográfica.

En esta fase producir en masa, apelar a mercados masivos y utilizar un sentido común ingenieril electromecánico comenzaron a perfilarse como modelos guía, en otras palabras, un nuevo PTE. Sin embargo, en el caso particular de la industria de cine, la lógica inicial no fue producir proyectores y cintas en masa para que cada consumidor pudiera tener los suyos, como en el caso del automóvil, sino que, por sus características como bien, la película generó oportunidades de negocio diferentes. Los bienes se pueden agrupar de acuerdo con dos características: la exclusividad y la rivalidad en el consumo (ver **Tabla 7**). Un bien es excluyente cuando se puede evitar que una persona lo use; es rival cuando una unidad del bien no pueda ser consumida por más de una persona al mismo tiempo, en otras palabras, el uso de una persona disminuye el uso de otra. Los bienes se pueden agrupar en cuatro categorías de acuerdo con estas dos características:

Tabla 7. Tipos de bienes

		¿Rival?	
		Sí	No
¿Excluyente?	Sí	Bienes privados	Bienes artificialmente escasos
	No	Recursos comunes	Bienes públicos

Fuente: elaboración propia a partir de los esquemas de Krugman & Wells (2006) y Mankiw (2020).

^a Aquí se adopta la denominación¹⁵ de Krugman & Wells (2006).

Un automóvil es un bien privado porque es exclusivo: el dueño, con las llaves bajo su control, puede simplemente no dejar que nadie más lo use; y es rival: si una persona lo maneja, otra persona no puede manejar el mismo vehículo. Sin embargo, una película en los años 1910 era un bien distinto porque era exclusivo: el dueño podía simplemente no exhibirla con su proyector; pero era no rival: una vez en proyección, muchas personas podían ver la misma película al mismo tiempo. Entonces las películas se trataban de bienes artificialmente escasos: el costo marginal de que otro espectador se sumara a la multitud viendo una película era de prácticamente cero, pero las exhibiciones de películas se contenían en salas de cine con un número de asientos limitado. A pesar de valerse de una escasez artificial, los nuevos cines siguieron el nuevo sentido común de apelar a mercados masivos y, como explica Gordon (2016), ofrecieron una nivelación social, pues los clientes de la clase trabajadora, por sólo siete centavos de dólar, podían entrar a recintos lujosos que otrora habrían estado sólo a disposición de la clase alta.

A medida que el automóvil sustituía a los trenes de vapor y a los carros tirados por caballos hasta volverse el principal medio para transportar pasajeros, se hacía cada vez más evidente una divergencia entre lo viejo y lo nuevo. Mientras tanto, ocurría la transición de películas muy breves exhibidas en *nickelodeons* a largometrajes exhibidos en cines para finales de los años 1910 y la industria del cine comenzaría a atraer cantidades masivas de espectadores. Para 1922, el número de personas que frecuentaba el cine semanalmente en Estados Unidos había llegado a 40 millones, es decir, cerca del 36% de la población. Esto quiere decir que la población iba al cine cada tres semanas, y considerando que para 1920, la mitad de la población estadounidense era todavía rural, podría decirse que la población de zonas urbanas iba al cine cada semana (Gordon, 2016).

La fase de frenesí, la segunda mitad del periodo de instalación, abarcó los años 1920. La Bolsa de Nueva York parecía mover la economía de Estados Unidos, canalizando inversiones

¹⁵ Mankiw (2020) llama este tipo de bienes «monopolios naturales», sin embargo, esta denominación es más apropiada para la estructura del mercado de estos bienes que para los bienes en sí. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2006) utiliza la denominación «bienes reservados» o «bienes club», porque, en clubes, los miembros comparten los mismos beneficios cuyo uso por un miembro no disminuye el uso de otro miembro, mientras que los no miembros pueden ser excluidos.



audaces y diversificadas que iban revelando, mediante ensayo y error, el potencial del PTE de la producción en masa para crear nuevos mercados y rejuvenecer viejas industrias. Las inversiones parecían tener garantizado el crecimiento y la capacidad de hacer dinero con dinero atraía a más inversionistas a participar en la manía de promover la cuarta RT y su infraestructura. A pesar de que para 1923, el Modelo T tenía el 55% de la cuota del mercado estadounidense de automóviles nuevos y su costo había bajado a 269 dólares, la competencia entre Ford y General Motors estaba por intensificarse (Gordon, 2016). Por su parte, la industria cinematográfica veía establecimiento de competidores emblemáticos durante esa década, con la fundación de Walt Disney Pictures, Warner Bros. Pictures y Columbia Pictures. La reestructuración de la esfera productiva que estaba por verse sería un proceso facilitado por la disponibilidad de las nuevas infraestructuras de caminos pavimentados y de electricidad de plena cobertura (ver **Gráfica 4**). Esta fase también se trató de un periodo de experimentación de las posibilidades de la cuarta RT: además de observarse una creciente sofisticación de automóviles más cómodos y rápidos, los bancos del este de Estados Unidos financiaron la conversión al sonido de los estudios cinematográficos, lo que modernizó a esta industria de apenas 20 años.

La imagen en movimiento se popularizó antes de que la imagen «parlante» fuera posible. Lee de Forest inventó una técnica para poner sonido sobre las películas que consistía en que la pista de sonido se grabara fotográficamente al costado de la cinta de la película. Con el sonido físicamente adyacente a la imagen de la película en la tira, se lograba una sincronización perfecta y automática (Gordon, 2016). Warner decidió ir un paso adelante y emplear la tecnología de la imagen parlante para lanzar en 1927 el primer título de cine sonoro, *Jazz Singer*. Esta película y títulos posteriores lanzados en 1928 le generaron a Warner Bros. grandes ganancias, lo que llevó a los otros estudios a hacer las inversiones necesarias para convertirse al sonido e imitarlo, apoyándose en la disponibilidad de fondos creada por dinero ocioso en busca de usos rentables. Una vez revelado el potencial de exhibir películas sonoras a un público masivo en cines, para 1930, todos los títulos ya se anunciaban con un logo que rezaba «100% parlante».

La esfera productiva del cine se reestructuró fuertemente: en cuestión de un par de años, se volvieron obsoletos no sólo los equipos mecánicos y los puestos de pianistas y organistas, sino también las estrellas de cine previas cuyas voces pudieran considerarse «poco atractivas». Además,

ocurrió un desplazamiento de la producción de películas a la costa oeste de Estados Unidos, particularmente al sur de California, que ofrecía mano de obra barata y no sindicalizada y el clima y la geografía favorables para grabar películas (Vogel, 2011). Con estas ventajas y apoyándose en su gran mercado doméstico, Hollywood empezó a dominar la industria cinematográfica mundial.

El colapso de la bolsa fue inesperado y marcó el final del periodo de frenesí. Se volvió claro que las expectativas de la sobreinversión no se podrían cumplir. Los estudios cinematográficos se vieron en la necesidad de ser refinanciados y reorganizados por los bancos tras la Gran Depresión a finales de los años 1920. En definitiva, las empresas cinematográficas que sobrevivieron el periodo fueron aquellas con la integración más vertical, es decir, aquellas que tenían el control de la producción, distribución y exhibición de películas, actividades intensivas en capital. Los grandes requerimientos de capital de verticalizarse se convirtieron en una fuerte barrera a la entrada de nuevos jugadores a la industria cinematográfica, cuya cuota de mercado comenzó a ser acaparada por Warner Bros., RKO, Twentieth Century Fox, Paramount, MGM, Universal, Walt Disney, Columbia y United Artists; en otras palabras, los jugadores la industria cinematográfica consolidaron un oligopolio.

A pesar del colapso, el auge de la bolsa de valores permitió que se desarrollaran intensivamente las infraestructuras de caminos pavimentados y de electricidad de plena cobertura (ver **Gráfica 4**) que ofrecerían externalidades para difundir la cuarta RT y su PTE. Así como más carreteras potencializarían el uso del automóvil y un mayor acceso a la electricidad facilitaría el establecimiento de más cines, las nuevas infraestructuras también servirían para expandir innovaciones en el entretenimiento de video compatibles como la TV de radiodifusión, como se verá más adelante. La innovación tecnológica en la industria de entretenimiento de video estaba por desplazarse de un periodo de exploración, conducido por el capital financiero, hacia un periodo de consolidación y expansión de los mercados, siguiendo los criterios de los agentes productivos (Pérez, 2004). Pero antes tendría que completarse una adaptación cultural a la lógica de las tecnologías de la cuarta RT y una intervención de los habilitadores institucionales¹⁶ durante el

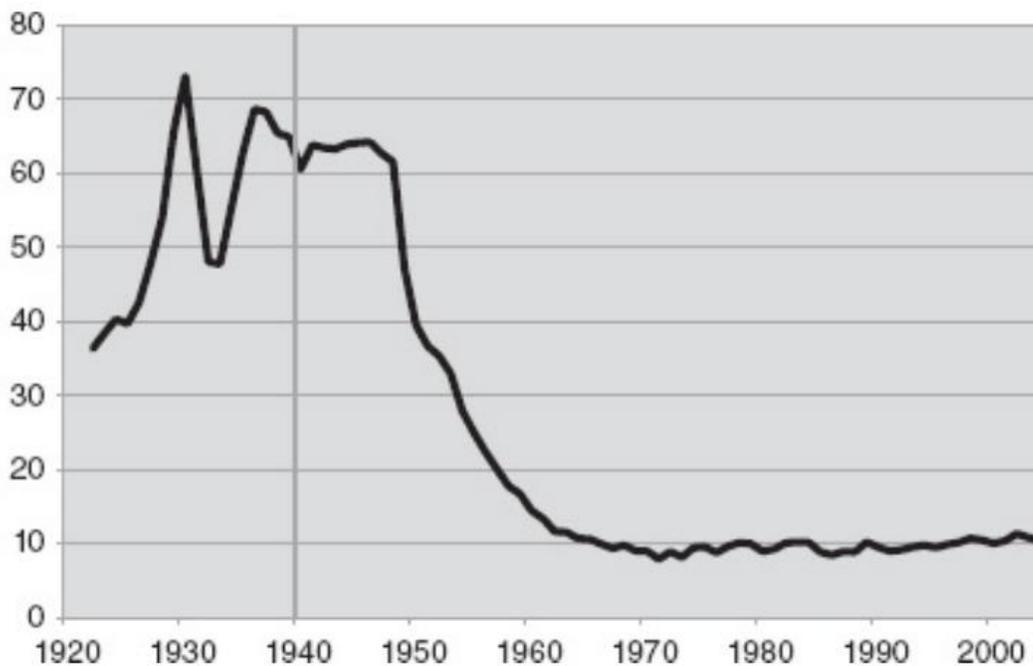
¹⁶ En el periodo de instalación hay una tensa coexistencia entre dos PTE: uno que decae y otro que asciende. Sin embargo, como Pérez (2004) explica, la ostentación del éxito del PTE que asciende, posibilitado por el capital financiero, lo convierte en el ideal de vitalidad y dinamismo de la época. No obstante, la recesión posteriormente



intervalo de reacomodo. Pérez (2004) señala que, en el caso de la cuarta RT en Estados Unidos, éste abarcó el periodo de 1929-1943.

Sin embargo, la industria de cine en Estados Unidos no vería cambios regulatorios significativos durante los primeros años del intervalo de reacomodo, pero sí dos cosas: dificultades económicas y la introducción de una innovación en el entretenimiento de video afuera del cine: la televisión. Durante el periodo de 1929-1933, los años de mayor contracción del producto, las horas de trabajo y el empleo (Gordon, 2016), la concurrencia semanal al cine como porcentaje de la población cayó del 73% al 48% (ver **Gráfica 5**). Para 1936, la concurrencia volvería al 68% y se mantendría por encima del 60% hasta 1948. Sin embargo, hacia los años 60, la concurrencia caería progresivamente hasta estabilizarse alrededor del 10%, mientras la televisión comenzaba a consolidarse como el principal medio del entretenimiento de video.

Gráfica 5. Concurrencia semanal al cine (porcentaje de la población estadounidense)



Fuente: elaborado por Gordon (2016).

«devuelve a la realidad» al capital financiero cuando sus expectativas no se cumplen y amplía la división en la sociedad hasta condiciones insoportables. En estas circunstancias surge la necesidad de una reestructuración institucional.

En 1928, Vladimir Zworykin desarrolló el iconoscopio, un tubo de cámara de video que podía transmitir imagen de televisión fotoeléctrica e incrementar la sensibilidad de una cámara electrónica a la luz, mejorando el detalle de la imagen. El dispositivo de Zworykin llamó la atención de David Sarnoff, el vicepresidente de Radio Corporation of America¹⁷ (RCA), la empresa que entonces lideraba la industria de apenas 10 años de la radio en Estados Unidos. Sarnoff hizo que RCA financiara con 100,000 dólares las investigaciones de Zworykin (RCA, 2020a) para hacer un prototipo. Probando nuevas tecnologías, RCA buscaba rejuvenecerse y asegurar su rentabilidad para sobrevivir al estallido de la burbuja pues, después de que el precio de sus acciones se volviera 100 veces mayor de 1924 a 1929, para 1931, la mayor parte de su valor accionario había desaparecido (Lewis, 1992).

En 1939, RCA comenzó a vender televisores y a radiodifundir programación con regularidad a los pocos televisores propiedad de los consumidores que entonces había a través de la cadena de radio National Broadcasting Company¹⁸ (NBC) (Stephens, 1999; Vogel, 2011) y Columbia Broadcasting System (CBS), su principal competidor, comenzó a radiodifundir noticieros televisivos. Pero el auge de la TV sufriría de un retraso, después del ataque a Pearl Harbor y la entrada de Estados Unidos a la segunda guerra mundial. En 1942, la Junta de Producción de Guerra prohibió seguir construyendo estaciones de TV para dirigir todos los recursos disponibles a esfuerzos bélicos y NBC y CBS recortaron la radiodifusión de TV hasta 1944 (Stephens, 1999; Gordon, 2016). Mientras tanto, en 1943, bajo mandato de la Suprema Corte de Estados Unidos, RCA se escindió de NBC-Blue y se creó una nueva empresa llamada American Broadcasting Company (ABC).

Después del auge y colapso de la bolsa, los años 1930 y 1940 pueden verse como el intervalo de reacomodo entre el periodo de instalación y el periodo de despliegue. Pérez (2004)

¹⁷ Adquirida y reorganizada por General Electric (RCA, 2020a; 2020b), con Westinghouse Electric & Manufacturing, AT&T y United Fruit Company como otros accionistas. Se constituyó para mantener el control de las patentes de estas empresas (Aitken, 1985). En 1923, AT&T salió del *joint-venture*. En 1932, RCA se volvió una empresa independiente, pues el gobierno estadounidense, a través de una demanda antitrust, exigió que GE y Westinghouse vendieran sus acciones del *joint-venture*. Consultar el caso Estados Unidos versus Radio Corporation of America et al. de 1930, publicado el 3 de abril de 1933 por el tribunal del distrito de Delaware: <https://law.justia.com/cases/federal/district-courts/FSupp/3/23/1876606/>.

¹⁸ Cuando AT&T salió de la industria de radio en 1926, RCA le compró sus estaciones por un millón de dólares (RCA, 2020a). Éstas fueron utilizadas para constituir NBC, un *joint-venture* entre RCA, GE y Westinghouse, dueños del 50%, 30% y el 20%, respectivamente. NBC se componía a su vez de dos subcadenas: NBC-Red y NBC-Blue.



aclara que este intervalo es un instrumento conceptual para representar los cambios fundamentales requeridos para llevar a la economía de un estado de frenesí, conducido por los criterios financieros, a uno de sinergia, basado en crecientes capacidades productivas, y que tal reacomodo puede tomarse cualquier cantidad de tiempo. En este periodo, se equilibraron los intereses individuales y sociales al interior del capitalismo para que, después de la Gran Depresión y la segunda guerra mundial, se diera un auge económico, o lo que comúnmente se ha denominado la edad de oro del capitalismo.

Durante este periodo, se dieron aumentos relativos a la tendencia previa a 1928 en los salarios reales y en la productividad del trabajo. Como Gordon (2016) ha destacado, esto se debió, en parte, a la lucha de los sindicatos por salarios más altos y jornadas de trabajo más cortas que resultó en la legislación del *New Deal* a favor de los trabajadores, en particular, la Ley de Recuperación de la Industria Nacional de 1933 y la Ley Nacional de Relaciones Laborales de 1935, o Ley Wagner. Esta segunda estipuló la jornada de ocho horas y estableció las nuevas regulaciones que regirían la formación de sindicatos y la afiliación a éstos. En 1938, el sistema de 48 horas de trabajo a la semana y del pago obligatorio de horas extra a una tasa del 150% del salario por hora de los trabajadores entró en vigor con la Ley de las Normas del Trabajo Justo de 1938.

La guerra acabó y Estados Unidos reorientó su economía rápidamente para volver a los niveles de producción de los tiempos de paz. Hubo una conversión a un régimen de máxima producción en que cada máquina e instalación se usara las 24 horas si se podían contratar suficientes trabajadores para operar tres turnos, pues la demanda pasó de compras militares a compras de los consumidores de manera casi inmediata. Los inversionistas, en vez de usarlos como objeto de especulación, respaldaron a los productores en su esfuerzo por expandirse y satisfacer la demanda de automóviles, televisores y toda clase de electrodomésticos. Las órdenes de compra, que parecían infinitas, obligaron a las manufactureras a aplicar todo lo que habían aprendido acerca de producción eficiente durante los tiempos de presión y urgencia que caracterizaron a la economía durante la segunda guerra mundial. Prácticamente, todas las manufactureras de bienes de consumo se había visto obligadas a producir armamento o piezas de éste durante la guerra, así que los productores aprendieron a ser más eficientes (Herman, 2012; Gordon, 2016).

Desde la fase de frenesí había quedado instalada la infraestructura de caminos y de electricidad de plena cobertura y se habían hecho las inversiones básicas para que las industrias automotriz, petrolera, de electrodomésticos, entre otras, sirvieran como motores del crecimiento. Con las regulaciones introducidas durante el intervalo de reacomodo en los años 30 y 40, se tenían las condiciones para una expansión y economías de escala que permitieran un crecimiento estable después de la guerra. Entonces inició la fase de sinergia, la primera mitad del periodo de despliegue de la cuarta RT, y el PTE de la producción en masas se volvería el sentido común que permearía todas las actividades.

A la industria de TV le tomó unos cuantos años alcanzar una producción y distribución masivas; para 1945 apenas había decenas de miles de televisores propiedad de los consumidores, casi todos ubicados en el área de Nueva York (Stephens, 1999; Gordon, 2016). En 1950, sólo el 9% de los hogares tenía un televisor, pero en tan sólo cinco años, esta proporción aumentaría a 64.5%. En 1955, 97% de los hogares estaban dentro del rango de recepción de señales de TV y para inicios de los 60, más del 90% de los hogares tenía un televisor (Gordon, 2016). El televisor era una innovación que encajaba en la cuarta RT y en su PTE. Estados Unidos se había vuelto un país donde casi todas las casas de zonas urbanas estaban conectadas no sólo a la electricidad, sino también al gas, al teléfono, al suministro de agua y al drenaje. La cocina se había empezado a llenar de todo tipo de electrodomésticos y el cine había ilustrado la importancia económica y cultural del entretenimiento de video, así que, en este contexto, poner televisores en las salas de los consumidores era algo factible y socialmente aceptable.

La TV fue una innovación desarrollada al interior de la industria de radio con el objetivo de rejuvenecerla. El financiamiento de la TV, en gran medida, provino de las ganancias acumuladas de las operaciones de la radio comercial. Además de fondos, la industria de la radio dio a la TV la infraestructura de radiodifusión y hasta estrellas y personalidades famosas. Incluso le dio el mismo modelo de negocio: vendían lo mismo, y por ello, la TV desplazó a la radio. Tanto la radio como la TV de radiodifusión tenían la misma manera particular de lucrar: no recibían dinero de los consumidores, sino su tiempo. NBC, CBS y ABC se dedicaban, por un lado, a transmitir programación (producida por ellos o por productores independientes) en un horario



regular. Por otro lado, estas radiodifusoras vendían a los anunciantes tiempo entre las secciones de la programación sintonizadas por los consumidores para la divulgación de mensajes comerciales. Al agregar audiencias, rentabilizaban el acceso a éstas, para financiar la producción y adquisición de más programación que atrajera a más audiencias (la producción de programación estaba en los costos de producción del servicio de publicidad), para vender el acceso a éstas, y así sucesivamente. Entre 1948 y 1955, los hogares pasaron de escuchar diariamente 4.4 horas de radio a 2.4. En hogares con televisor, la cifra cayó todavía más, a 1.9 horas diarias, mientras que la visualización de TV en estos hogares promediaba 4.9 horas diarias (Bogart, 1956) y por ello, puede decirse que la mayoría de los anunciantes migró de la radio¹⁹ a la TV.

Después de lanzar, en promedio, 500 películas al año durante los años 1930, los estudios estadounidenses²⁰ sólo lanzaron 369 en 1950 y 232 en 1954 (Ganzel, 2007; Gordon, 2016). Para los años 60 y 70, los lanzamientos se mantuvieron en un promedio de 200 películas al año y esto se debe a que se dejaron de producir películas de mediana calidad y hubo una reorientación a producir títulos taquilleros de grandes presupuestos (Boddy, 1990; Gordon, 2016). Aunque no sea tan evidente en los números, el cine, a diferencia de la radio, no fue desplazado por la TV, porque no tenían el mismo modelo de negocio. En aquel entonces, lo que los cines vendían era películas: compraban los derechos de exhibición a los estudios para presentarlas en una sala con una gran pantalla, generando ingresos por la venta de boletos. Esta era una experiencia única para el consumidor que difícilmente podía ser igualada en el hogar. Por su parte, estudios cinematográficos se dedicaban enteramente a la producción de contenido para la venta de los derechos de exhibición. Sin embargo, así como los cines, las radiodifusoras se volvieron dependientes de los estudios: las películas se volvieron la mayor parte de su programación. Para 1975, las películas representaban más de la mitad de la programación en tiempo estelar de las cadenas de TV y el 80% de la programación de estaciones de TV independientes (Gordon, 2016).

¹⁹ Gordon (2016) explica que la radio no sólo se retiró a cubrir los nichos de programación que la TV no atendía. Como aparato pasó de ser parte del mobiliario del hogar a un dispositivo que cabía en el bolsillo, pasando de ofrecer un consumo colectivo a uno personal. También empezó a ser incluida en los automóviles.

²⁰ Resultado de una demanda del Departamento de Justicia, en 1948, los principales estudios cinematográficos tuvieron que firmar un decreto para escindir sus operaciones de exhibición de películas; en otras palabras, renunciaron al derecho de ser propietarios de cines. La necesidad de esta regulación provino del hecho de que, juntas, las películas de estos estudios generaban el 70% de las ventas en taquilla (Vogel, 2011). Sin embargo, como Vogel (2011) explica, esta regulación no benefició a las cadenas de cine independientes como se lo había propuesto. Puesto que los estudios ya no podían exhibir las películas, dejaron de producirlas de manera semanal. Al reducirse la oferta, la competencia por exhibir los títulos más taquilleros elevó los precios considerablemente.

Las cadenas de TV pagaban a los estudios cinematográficos una cuota por los derechos de televisar sus películas. Así, ante la aparición de la TV, la industria cinematográfica mantuvo su influencia económica y cultural (Bohn, Stromgren, & Johnson, 1975; Gordon, 2016).

La fase de sinergia del periodo de despliegue de la cuarta RT terminó y, con ella, la época de oro de la TV. La fase de madurez comenzó a partir de los años 60 y mientras el televisor recibía mejoras incrementales²¹, apareció la TV de cable²². En 1972, Home Box Office (HBO) introdujo el cable premium. A diferencia del cable básico simplemente que consistía en retransmitir una señal más clara de las radiodifusiones en el aire, el cable *premium* ofrecía más programación, pero lo verdaderamente innovador era que ésta podía ser transmitida, bajo una concesión, a varios operadores de sistemas de cable²³ regionales de manera simultánea a través de satélites²⁴. De esta manera, el cable básico se volvió la primera de varias capas de los servicios de entretenimiento de video que los MSO²⁵ (de *multiple system operators* en inglés) podían ofrecer, las cuales superaron con creces la programación que NBC, BCS y ABC tenían para ofrecer. La TV de cable *premium* no representó una simple innovación incremental de la TV de radiodifusión, sino que fragmentó su modelo de negocios en dos: las cadenas de TV se concentraron en producir contenido para vender los derechos de su distribución y los operadores de infraestructura (sistemas de cable y

²¹ A medida que el mercado de televisores se saturaba, las innovaciones incrementales pasaron a ser un foco importante de atención y la calidad empezó a recibir especial atención. Los televisores comenzaron a integrar pantallas cada vez más grandes, exhibir imágenes de una resolución cada vez más alta y venderse a precios cada vez más bajos. Aparecieron el control remoto, las bocinas, las múltiples entradas de audio y video, &c.

²² La TV de cable empezó a desarrollarse a finales de los años 40 con los sistemas de CATV (de *community-antenna television* en inglés) como una manera de repartir señales de TV en zonas donde la transmisión en el aire era difícil o imposible de captar debido a la lejanía o a la geografía de las regiones (Vogel, 2011; Gordon, 2016). Varios pioneros comenzaron a levantar antenas en cimas de montañas que con cables bajaban a conectarse a los televisores de los consumidores para retransmitir una señal clara. Así, se formaron negocios operadores de sistemas de TV de cable que ofrecían sus servicios como una suscripción por 2 o 3 dólares al mes en sus localidades y en las ciudades vecinas (Gordon, 2016).

²³ Un sistema de cable es una instalación que consta de un conjunto de vías de transmisión cerradas y el equipo de generación, recepción y control de señal asociado para ofrecer un servicio de transmisión programación de video a suscriptores (FCC, 2021).

²⁴ Las redes satelitales eran una nueva desarrollada por RCA, y cuyo inicio fue marcado por el lanzamiento al espacio de las unidades Satcom 1 en 1975. Éstas permitieron a nuevas cadenas de TV de cable como Showtime, Nickelodeon, ESPN y The Weather Channel posicionarse en la industria de TV con sus diversos canales de películas, programas, deportes, noticias, &c.

²⁵ Operadores de múltiples sistemas de cable, es decir, operadores multirregionales. Son diferentes a los operadores de transmisión satelital directa, pero ambos son considerados distribuidores de programación de video multicanal (o MVPD, de *multichannel video programming distributor* en inglés).



redes satelitales) se concentraron en agregar a los productores de contenido, asignarles un canal y empaquetarlos en suscripciones para venderlas a los consumidores.

También durante la fase de madurez, en la industria de entretenimiento aparecería un bien complementario del televisor: la videograbadora (o VCR, de *video cassette recorder* en inglés). Ésta fue uno de los últimos productos del PTE de la producción en masa relacionados al entretenimiento de video. Se trató de un nuevo producto al que sucederían el reproductor de DVD, el DVR y el reproductor de Blu-ray, innovaciones de ciclos de vida cada vez más cortos y cuyos mercados se saturarían cada vez más rápido por la sobreadaptación de los agentes económicos al sentido común de la producción en masa. Estas circunstancias no eran exclusivas de la industria de entretenimiento: después de que el capital financiero²⁶ apoyara las estrategias del capital productivo²⁷ durante la fase de sinergia, se observó una combinación característica de la fase de madurez: mientras las últimas nuevas industrias presentaban un ritmo de crecimiento alto, las industrias núcleo de la cuarta RT presentaban signos de agotamiento y comenzaba la decadencia del PTE de la producción en masa.

A medida que el PTE de la producción en masa maduraba en Estados Unidos, el país núcleo de la cuarta RT, las oportunidades de inversión para el capital financiero se desplazaban a los países periféricos ante la dificultad de las viejas industrias núcleo para incrementar su producción o ampliar sus mercados. Sin embargo, como Brenner (2006) y Srnicek (2017) explican, desde mediados de los 60 los competidores japoneses y alemanes, con una producción y una productividad crecientes, ya subcotizaban los precios de las manufactureras estadounidenses y comenzaban a apropiarse parte de la cuota del mercado global de éstas; en otras palabras, se observaba un proceso de emparejamiento (o en inglés *catch-up*) de Japón y Alemania.

²⁶ En Pérez (2004) el capital se define como motivos y criterios que llevan a agentes a ejecutar una función particular en el proceso de creación de riqueza dentro del sistema capitalista. Entonces, el capital financiero se refiere a los criterios y comportamientos de los agentes que poseen riqueza bajo la forma de dinero u otros valores de papel. Éstos ejecutarán acciones que, a su entender, tienden a incrementar su riqueza.

²⁷ El capital productivo se refiere a las motivaciones y comportamientos de los agentes que generan riqueza «nueva», produciendo bienes o prestando servicios. Éstos realizan esta tarea con dinero prestado por el capital financiero y luego comparten la riqueza generada. Su propósito es producir para ser capaces de producir más. El propósito de Pérez (2004) de diferenciar el capital financiero del capital productivo es distinguir entre el proceso mismo de generación de riqueza y los mecanismos habilitadores cuya influencia lo posibilitan y moldean la distribución última de sus resultados.

Con múltiples grandes empresas produciendo para todo el mundo, la manufactura global alcanzó un punto de sobrecapacidad y sobreproducción que ejerció presión para que bajaran los precios de los bienes manufacturados. Los grandes costos fijos de las empresas estadounidenses ya no les permitían establecer precios que fueran competitivos con aquellos de su competencia internacional. Entonces, en un esfuerzo por sostener sus ganancias, las empresas «blue chip»²⁸ de la cuarta RT, respaldadas por el capital financiero, comenzaron a adquirir empresas en otros sectores para constituir conglomerados diversificados. Este fue el caso de GE, que en 1986 adquirió a RCA, empresa que, a su vez, había estado acumulando ganancias de las ya viejas industrias de la TV de radiodifusión y de la radio. Ante los límites al crecimiento de su productividad y sus mercados y cada vez menos opciones de inversiones rentables, la masa acumulada de dinero «ocioso» de RCA sirvió para desarrollar la nueva infraestructura satelital arriba mencionada.

Además de comprar a otras empresas, el capital productivo se vio impelido a experimentar con tecnologías no probadas. Las manufactureras estadounidenses reemplazaron el fordismo por el toyotismo japonés (Dyer-Witheford, 2015; Srnicek, 2017) reduciendo interrupciones y tiempos de espera en la producción, distanciándose de la producción en masa de bienes homogéneos y reorientándose a bienes crecientemente personalizados que respondieran a las exigencias de los consumidores. Para esto, se introdujeron las máquinas de control numérico y el software crecientemente sofisticado de cadenas de suministro para llevar sistemas de manufactura e inventarios del tipo «justo a tiempo» (o JIT, de *just-in-time* en inglés). Pero, paradójicamente, mientras mayor éxito tuvieron estos intentos de sostener las ganancias, más grande se hizo la masa de dinero acumulado, «ocioso», y con cada vez menos alternativas de inversiones rentables. El capital financiero, bajo la presión de un dinero ávido de proyectos rentables que crecía con mayor rapidez que las buenas oportunidades (Pérez, 2004), se dispuso a correr riesgos cada vez más altos explorando las nuevas tecnologías emergentes.

Con el financiamiento disponible durante los años 60 y 70 fue posible disparar el desarrollo de la microelectrónica y, posteriormente, las computadoras. Es decir, de manera paralela a la fase

²⁸ Empresas con una reputación nacional de calidad, confianza y la habilidad de operar de manera rentable en buenos y malos tiempos (NYSE, 2012).



de madurez de la cuarta RT, hubo un periodo de gestación de la quinta RT y se favoreció la irrupción de su *big bang*: en 1971, Intel lanzó su primer microprocesador, el i4004. En otras palabras, mientras una RT declinaba hacia el agotamiento total, otra RT comenzaba a instalarse. Sin embargo, los signos de tal agotamiento todavía tardarían en sentirse en la industria del entretenimiento de video, pues, como se explicará más adelante, la producción en masa seguiría siendo su sentido común con la aparición del entretenimiento de video en formatos físicos de cintas y discos.

La videogradora llegó al mercado estadounidense a finales de los 70 y permitía grabar programas de TV para verlos en el momento en que se quisiera. Esta manera de consumir entretenimiento de video se denominó «cambio de tiempo²⁹» y significó que por primera vez era el espectador, y no la cadena de TV, el que tenía el control de decidir cuándo se veía el entretenimiento de video, además de poder adelantar, atrasar y pausar el video y saltarse los anuncios.

Gordon (2016) explica que la adopción de los consumidores estadounidenses fue considerablemente rápida: mientras que en 1980 sólo 1% de los hogares tenía una videogradora, para 1990 el 68.6% de los hogares tenía una y para 1995, el 81%. Una de las razones por las que la videogradora tuvo una rápida adopción fue que su precio se redujo considerablemente en poco tiempo: de costar 1,200 dólares en 1978, costaba menos de 250 dólares en 1987, debido a la feroz competencia entre Sony, con su betamax, y JVC, con su VHS, ambos respaldados por sus ganancias acumuladas y el crecientemente desbordante capital financiero. Sin embargo, la difusión de la videogradora también se debió al aprovechamiento de la infraestructura de la electricidad como servicio público universal y la experiencia acumulada por una sociedad acostumbrada a vivir en un mundo donde el hogar estaba lleno de electrodomésticos y la TV tenía el potencial de ser un centro de convergencia de medios de comunicación y entretenimiento.

Además de ser un aparato asequible y ofrecer el cambio de tiempo, la videogradora era popular por el negocio de venta y renta de video pregrabado. Los espectadores no sólo podían

²⁹ Del concepto «*time-shifting*» en inglés. Se trata de la grabación de programación a un dispositivo de almacenamiento para ser visualizado o escuchado en una hora más conveniente para el espectador.

decidir cuándo ver la programación de la TV que grababan, también podían ver películas de los estudios cinematográficos pregrabadas en cintas en sus hogares fuera del horario de programación de la TV. Las cintas alejaban a las películas de ser consumidas como un servicio relativo a un lugar y tiempo específicos y las convertían en bienes tangibles. Además, les permitían a los estudios cinematográficos distribuir su contenido directamente a los consumidores, reduciendo su dependencia de las infraestructuras de radiodifusión y cable. Sin embargo, dado que en un inicio las cintas de películas podían costar entre 80 y 100 dólares (Secunda, 1990; Keating, 2012), rentarlas en vez de comprarlas sería la preferencia de los consumidores y con esto, florecería el modelo de negocio que consistía en comprar cintas al mayoreo y rentar cada unidad en una modalidad a la carta.

La videograbadora fue una innovación que afectó a las industrias de cine y de TV, aunque de manera diferente. Por un lado, implicó que las cadenas de TV se perdieran de los datos relacionados con la manera en que se visualizaba su programación: no podían saber qué partes adelantaban y qué partes volvían a ver los espectadores con el cambio de tiempo. La visualización de entretenimiento comenzó a llevarse a cabo más allá del campo de visión de la industria de TV. Sin embargo, la videograbadora era un bien complementario del televisor y un aparato prácticamente inútil si no se conectaba a éste, así que éste siguió siendo central³⁰ para la visualización de entretenimiento de video. Por su parte, el cine se vio más amenazado que la TV, porque su modelo de negocio no era tan diferente al de la renta de video pregrabado: en ambos, lo que se vendía era la visualización de una película (aunque por un tiempo limitado). El video pregrabado competía con el cine porque los espectadores podían dejar de comprar entradas al cine por rentar una película en verla en su casa. Por otro lado, para grabar programación y reproducir cintas compradas o rentadas, no podían renunciar al televisor.

La venta de video pregrabado empezó en 1977, cuando Andre Blay, el fundador de la productora y duplicadora de cintas Magnetic Video, después de haber sido rechazado por MGM,

³⁰ Bajo un enfoque de ciencias de la comunicación, Jenner (2018) concibe al televisor como un «medio de convergencia», con lo que se refiere a que en este aparato convergen diferentes medios de comunicación y de éste dependen tecnologías auxiliares como la videograbadora, el reproductor de DVD, el DVR, el reproductor de Blu-ray, consolas de videojuego, &c. que permiten experimentar la TV como algo más que programación en un horario definido.



convenció a 20th Century Fox de otorgarle la licencia de cincuenta títulos para que él los duplicara en cintas y las vendiera directamente a los consumidores (Keating, 2012; Universidad de Michigan, 1998). Para entonces, Fox era un gigante de más de 50 años, pero la industria cinematográfica ya no crecía con el mismo ritmo que a inicios del siglo XX, se enfrentaba a una saturación de su mercado y rivalizaba con la industria de TV de cable³¹. Ante las dificultades para sostener sus ganancias, colaborar con Blay le pareció a Fox una alternativa poco costosa y no muy arriesgada para rentabilizar películas viejas; los títulos que otorgó bajo licencia ya habían sido radiodifundidos en la TV, así que quien quisiera esas películas simplemente podía grabarlas de transmisiones en el aire. Al poco tiempo aparecerían más duplicadoras de cintas para competir con Blay, pero éste aprovecharía la ventaja de haber sido el primero en colaborar con Fox para anunciar un servicio de membresía llamado «*Video Club of America*» que ofrecía a sus miembros cintas a precios más bajos que los de otros minoristas y entregas por correo postal.

Los altos precios iniciales hacían que las cintas de películas fueran bienes inasequibles para la mayoría de los consumidores estadounidenses y la disponibilidad de cintas en general era reducida, pues muchos minoristas no estaban dispuestos a pagar las regalías que los estudios cinematográficos exigían por cada cinta vendida (Keating, 2012; Universidad de Michigan, 1998; Consumer Technology Association, 2006; Roberts S., 2018) ni podían hacer los pagos adelantados requeridos para comprar cintas al mayoreo. Entonces, comenzaron a surgir pequeños negocios que compraban cintas poco a poco para amasar sus inventarios de películas y rentarlas en sus propios locales. A medida que los precios de las cintas disminuyeron, estos «videoclubes» se propagaron por Estados Unidos, lo que facilitó a la mayoría de los consumidores el acceso barato a entretenimiento de video en casa, sin comerciales y en el horario que éstos escogieran.

³¹ En 1981, el departamento de justicia (o DOJ, de Department of Justice en inglés) de Estados Unidos bloqueó un intento de Universal (entonces propiedad de Music Corporation of America), Paramount (entonces propiedad de Gulf+Western), Fox y Columbia de crear una cadena de TV de cable *premium* llamada Premiere. En 1982, Universal, Paramount y Warner acordaron hacer un *joint-venture* para adquirir a The Movie Channel (TMC) como una reacción defensiva ante HBO dominando el mercado de TV de cable. Después de que el departamento de justicia de Estados Unidos levantara una investigación de la asociación propuesta, Viacom se unió al trato en 1983 proponiendo fusionar TMC con Showtime e incluir a American Express en el *joint-venture*. Después de volver a recibir cuestionamientos del DOJ, Universal y Paramount fueron despedidos del *joint-venture*, y éste fue aprobado. En 1985, Viacom compró las participaciones de los demás integrantes del *joint-venture*.

En 1978, respaldado por el capital financiero, Fox adquirió a Video Club of America por 7.2 millones de dólares (Universidad de Míchigan, 1998; Consumer Technology Association, 2006; Roberts S., 2018) para adentrarse a naciente la industria de venta y renta de video y rejuvenecerse, convencido por las 250,000 cintas que ya había vendido esta empresa hasta ese momento y por las 30,000 que estaba produciendo cada semana para finales de ese mismo año (Lardner, 1987). Warner hizo un estudio para determinar si los videoclubes generaban ganancias con sus películas. A pesar de que la rentabilidad de estos pequeños negocios realmente viniera de películas pornográficas, películas de terror y películas para niños, los estudios cinematográficos estaban dispuestos a experimentar con la nueva tecnología de futuro incierto de los VHS y los Betamax para distribuir sus películas; entrar al negocio de video pregrabado era una potencial alternativa de inversión rentable para aprovechar dinero «ocioso» acumulado por las grandes y poderosas empresas en que se habían convertido los estudios.

El contenido para adultos ayudó a construir el mercado de video pregrabado enfatizando la importancia de la privacidad en el hogar: no se trataba sólo de una experiencia similar al cine en casa, sino también de contenido que el consumidor preferiría ver solo o no en presencia de una multitud. La producción cinematográfica comenzó a alejarse del modelo de lanzamientos en cines para pasar a lanzamientos directamente en cintas a medida que los géneros de películas se diversificaron para atender los diferentes gustos de las audiencias. Por ejemplo, durante los 70, lanzar películas de terror extremadamente violentas en cintas tuvo un éxito comercial tal que consolidó la producción cinematográfica de este género y su influencia cultural (Greenberg, 2008; Jenner, 2018). Con esto, los videoclubes prosperarían hasta convertirse en una nueva e ineludible infraestructura para distribuir las películas de los estudios cinematográficos mediante la venta y renta de cintas.

Ante la presión, en lugar de cooperar, Warner comenzó con una reacción ofensiva por parte de los estudios cinematográficos y amenazó con iniciar una disputa legal para restringir las operaciones de los negocios de venta y renta de video. Como respuesta a esto, los dueños de los videoclubes formaron la *Video Software Dealers Association* en 1981 y organizaron el cabildeo para evitar que se les obligara a pagar regalías por cada venta o renta de cintas de películas (Keating, 2012). La Suprema Corte de Estados Unidos falló que la doctrina jurídica de la primera



venta (o FSD de *First Sale Doctrine* en inglés), protegía el derecho de estos negocios de vender o rentar las cintas que ya eran de su propiedad, pues las habían adquirido por una compra previa, con la reserva de que el cliente final no hiciera copias ni exhibiera públicamente la película³².

Conformándose, Warner creó una estrategia que consistía en rentar las cintas de sus películas a los videoclubes para que éstos pudieran satisfacer el alza en la demanda de cierto título y una vez que éste ya no se estuviera rentando, se devolvieran las cintas a Warner (Lardner, 1987). Sin embargo, este estudio reservaba sus títulos más taquilleros para que los consumidores sólo pudieran rentarlos directamente a Warner, no a los videoclubes. Esto causó un disgusto tal en los negocios de renta de video que se hizo un llamado para boicotear a Warner dejando de ofrecer sus películas en videoclubes. Aprendiendo del error de Warner, la estrategia de Fox consistió en rentar las cintas de sus películas a los videoclubes por seis meses, 75 dólares por los títulos taquilleros y 45 dólares por cualquier otro título (Lardner, 1987). Después de ese lapso, los videoclubes podían comprar las cintas a Fox a un precio bajo, independientemente de la popularidad del título. Warner reaccionó copiando a Fox, pero siguió negándose a vender sus títulos más populares, lo que prolongó el boicot en su contra. De cualquier forma, para 1982 la resistencia de los estudios cinematográficos a vender sus cintas a los videoclubes ya había cesado totalmente.

Además de lo anterior, en 1984, como respuesta a una demanda de 1976 de Universal y Disney en contra de Sony, la Suprema Corte de Estados Unidos determinó que permitir que los consumidores grabaran programación de la TV con videograbadoras para la visualización en casa no era violación de derechos de autor (Secunda, 1990; Jenner, 2018). Aunque quien ganó la guerra de formatos de cintas fue JVC con el VHS, el caso Betamax sentó las bases legales para que la producción de videograbadoras y cintas magnéticas no se viera obstaculizada.

A medida que se abarataban las videograbadoras y crecía su mercado, aparecían más locales de renta de video. Algunos pequeños negocios prosperaron para convertirse en grandes corporaciones y, de esta manera, emergieron gigantes como Blockbuster y Hollywood Video. La nueva industria de venta y renta de video, una de las últimas dentro del PTE de la producción en masa, estaba creciendo rápidamente. En 1988, 10 años después de que aparecieran los primeros

³² Este es el origen del anuncio antipiratería del FBI al inicio de cada película.

negocios de venta y renta de cintas, los ingresos anuales por renta de video superaron por primera vez a los ingresos por venta de boletos en taquilla: 5,150 millones de dólares contra 4,460 millones de dólares (Keating, 2012). El nuevo modelo de negocio del videoclub sería el antecedente de la industria de *subscription video on demand*.

CONCLUSIÓN

Los modelos de negocio de la distribución digital de video, los cuales se apoyan en la tecnología de la quinta RT, tienen una considerable importancia económica: las principales plataformas de *streaming* de video suman 803 millones de suscriptores y en el 2020 el 76% del gasto del consumidor en cines y entretenimiento en casa se destinó a formatos digitales. Netflix introdujo el modelo de negocio del *Subscription Video on Demand* con éxito y creó una nueva industria. En la industria de SVOD Netflix lidera y muestra el camino a sus seguidores, entre los cuales se encuentran empresas digitales como Amazon, y empresas predigitales como AT&T y Disney.

Antes de abrir la discusión relacionada con la quinta RT y el PTE de la digitalización, a lo largo de este capítulo se analizó la historia del entretenimiento de video en el marco de la cuarta RT y la instalación del PTE de la producción en masa en las industrias de cine, TV y renta de video. Ante el agotamiento del paradigma de la tercera RT, los agentes financieros prestaron su dinero a los agentes productivos para realizar innovaciones radicales por ensayo y error, con lo que apareció la industria cinematográfica. Durante la fase de frenesí de la cuarta RT se establecieron algunos de los actuales competidores de Netflix como Disney, Warner Bros., Universal y Paramount, los cuales sobrevivieron a la Gran Depresión al haber estado respaldados por el capital financiero y al haberse mantenido rentables gracias a su integración vertical. La disponibilidad de fondos en busca de usos rentables no sólo permitió la mejora y abaratamiento del cine, sino el desarrollo de la TV de radiodifusión que permitió el rejuvenecimiento de la industria de la radio. La TV aplicó de lleno los principios generales de la producción en masa al entretenimiento de video. El televisor tenía presencia en más del 90% de los hogares estadounidenses: su difusión fue facilitada por la disminución de su precio gracias a la producción masiva, por el desarrollo de las infraestructuras de electricidad y radiodifusión, y por su contenido «gratuito» apoyado por anuncios. La TV desplazó a la radio porque, aunque tenían el mismo modelo de negocio, la primera era más provechosa que la segunda para vender espacios



publicitarios. Sin embargo, los productores de películas no fueron desplazados: así como las cadenas de cine, las radiodifusoras se volvieron dependientes de los estudios cinematográficos para tener programación atractiva en tiempo estelar. La TV de cable *premium* fragmentó en dos al modelo de negocio tradicional de la TV de radiodifusión. Por un lado, las cadenas de TV se enfocaron en producir contenido para vender los derechos de su distribución. Por otro lado, los operadores de la infraestructura (ya fueran sistemas de cable o redes satelitales) se enfocaron en agregar a los productores de contenido, asignarles un canal y empaquetarlos en suscripciones para venderlas a los consumidores. Vender películas pregrabadas en cintas era una potencial alternativa de inversión rentable para aprovechar el dinero ocioso de los estudios cinematográficos que necesitaban rejuvenecerse desesperadamente. A pesar de que la cinta les ofreciera la oportunidad de distribuir su contenido directamente a los consumidores, reduciendo su dependencia de las infraestructuras de cadenas de cine, radiodifusoras y operadores de cable, las cintas eran tan caras que los consumidores preferían rentarlas a comprarlas, haciendo que floreciera el modelo de negocio del videoclub, amparado por la *First Sale Doctrine*.

En Estados Unidos, las grandes empresas establecidas de las industrias que fungían como motores de crecimiento de la cuarta RT empezaron a enfrentarse a las restricciones del PTE de la producción en masa y comenzaron a introducir soluciones que prolongaran la vida de sus productos y procesos. No sólo se veía a la industria manufacturera experimentar con las máquinas de control numérico y el software de cadenas de suministro, sino también a la industria cinematográfica con la distribución de contenido mediante canales de TV de cable premium y mediante cintas VHS y Betamax. Mientras tanto, los operadores de sistemas de cable y los videoclubes estaban alcanzando rápidamente la madurez gracias al desarrollo de las infraestructuras y la experiencia acumulada en la sociedad. Se trataba de los esfuerzos de las viejas industrias por rejuvenecerse o el rápido florecimiento de las últimas nuevas industrias de la cuarta RT, el capital financiero estaba detrás. Sin embargo, mientras mayor era el éxito obtenido, mayores ganancias se acumulaban y el capital ocioso comenzaba a desbordarse y buscar otras salidas.

A pesar de que las empresas establecidas de la cuarta RT necesitaban una forma efectiva de rejuvenecerse, eran los principales portadores del PTE que decaía. El cambio no vendría de ellos. Aunque podían hacer grandes innovaciones, su inversión atada a algunas de las tecnologías

maduras las hacía preferir evitar cambios verdaderamente revolucionarios, los cuales podrían traer la obsolescencia de su equipamiento y de sus prácticas (Pérez, 2004). Al ser agentes y víctimas de la cerrazón paradigmática, la salida de esta situación exigiría inevitablemente la participación de un agente externo. En el caso de la industria de entretenimiento, este agente sería Netflix a finales de los 90, cuya aparición sería facilitada por el capital financiero que, a pesar del alto riesgo, buscaba oportunidades rentables ante el agotamiento de oportunidades de inversión bajo el PTE de la producción en masa.

CAPÍTULO 2. NETFLIX: EMPRESARIO E INTRODUCOR DE LA DIGITALIZACIÓN EN EL ENTRETENIMIENTO DE VIDEO

Netflix era una de muchas «punto.com», empresas que se fueron constituyendo durante los años 90 y que, en un proceso de ensayo y error, experimentaron con el potencial del internet para encontrar negocios que fueran rentables. Sin embargo, Netflix fue uno de los pocos que logró la rentabilidad. Esta punto.com introdujo una innovación a partir del DVD: la venta y renta de video en línea, la cual inició una reorganización de la industria de entretenimiento y resultó en la eliminación de los videoclubes. A partir del éxito de su primera nueva combinación, Netflix realizó una segunda innovación: la plataforma de *streaming* de video de suscripción, con la cual la reorganización fue radical. El objetivo de este capítulo es caracterizar a Netflix como un empresario schumpeteriano y explicar su liderazgo, el establecimiento de nuevas prácticas a partir de su desarrollo y la aparición de sus seguidores. Para esto se utilizará la teoría de Schumpeter (1911/1997) en la Teoría del Desarrollo Económico para definir los conceptos de nueva combinación y empresario, diferenciar innovación de invención y caracterizar al empresario como deudor. Se explicará el desarrollo de la primera nueva combinación de Netflix y cómo fue llevada al mercado con éxito. Se volverá a utilizar el modelo de Pérez (2004) para observar cómo Netflix se apoyó durante la fase de frenesí en el capital financiero y el desarrollo de las nuevas infraestructuras y para explicar cómo después de esta fase, el sentido común digital de Netflix se volvió el ideal de vitalidad y dinamismo en la industria de entretenimiento. Para explicar la segunda nueva combinación de Netflix, se propondrá una definición de plataforma digital y se verá cómo éstas crean y dependen de una externalidad llamada efectos de red. Se analizarán los cambios en las relaciones entre los jugadores de la industria de entretenimiento a partir de las nuevas



prácticas que introduce Netflix. Se verá cómo aparecieron seguidores alrededor de Netflix y cómo, al comparar resultados financieros, niveles de visualización y número de suscripciones, éste detenta el liderazgo en la industria de SVOD. Este capítulo debe contestar la pregunta ¿cómo se ha comportado la industria de SVOD en el pasado?

Pártase por considerar los desarrollos tecnológicos de la nueva fase de irrupción, que, después del *big bang*, fueron reconocidos como una nueva constelación. Como todas las RT, la quinta tuvo un periodo de gestación durante la RT que la precedió. En 1946, el Departamento de Guerra de Estados Unidos dio a conocer al público la primera computadora digital, la ENIAC (de *electronic numerical integrator and computer* en inglés) (Gordon, 2016). Durante los 50 y 60, las aerolíneas, las aseguradoras y los bancos se volvieron los primeros consumidores de unidades centrales (o *mainframes* en inglés) para automatizar sus procesos y aumentar su productividad, pues sus operaciones eran repetitivas e implicaban el manejo de grandes cantidades de datos.

Durante los 70, ya empezada una nueva fase de irrupción, los sistemas y dispositivos digitales³³ se fueron desarrollando y complejizando: aparecieron la calculadora electrónica, la máquina de escribir de memoria, el procesador de texto, el software de sistema operativo, la computadora personal (PC) y el disquete, a medida que el capital financiero descubrió la aparición de un nuevo terreno de potenciales inversiones rentables. Asimismo, durante estos tiempos de dinero «ocioso» disponible, Microsoft fue fundado en 1975, y Apple, en 1976, que simplificarían el uso de la PC con Windows y Macintosh y se volverían unos gigantes de la industria de hardware y software.

En 1981, IBM lanzó su primera PC, la cual, contrario a la manera de operar hasta entonces de la empresa, incorporó componentes de manufacturas terceras y un sistema operativo diseñado por Microsoft. Además, en vez de mantener el diseño en secreto, IBM hizo públicas las especificaciones técnicas de su PC para que los desarrolladores de software independientes pudieran diseñar programas para ejecutarlos en ésta. Con esto, se estimó que IBM vendería

³³ Es decir, que crean, presentan, transportan o almacenan información mediante la combinación de bits. El bit (de *binary digit* en inglés) es una unidad de medida de cantidad de información, equivalente a la elección entre dos posibilidades igualmente probables.

250,000 unidades de su PC en 5 años. En menos de cuatro años, ya se había vendido un millón (Gordon, 2016).

Gracias a la PC, se potencializó el desarrollo de software de procesadores de texto, de hojas de cálculo, de videojuegos, entre otros, lo que a su vez hizo que la PC fuera adoptada por trabajadores especializados y por empresas, sobre todo aquellas de las industrias núcleo de la cuarta RT, todavía poderosas, pero en decadencia, buscando impulsar su productividad. Por otro lado, aunque las nuevas industrias de la quinta RT sólo representaban una pequeña fracción de la economía, el rápido crecimiento que presentaban haría que el capital financiero tuviera expectativas de obtener una alta rentabilidad de todas y cualesquiera que fueran sus inversiones.

Comenzó la fase de frenesí de la quinta RT y a inicios de los 90 el hardware y el software de todo el mundo comenzaron a conectarse a través del internet³⁴. Éste derivó de un proyecto de la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzados (o ARPA, de *Advanced Research Projects Agency* en inglés) del Departamento de Defensa de Estados Unidos de 1969 para vincular computadoras unas con otras a distancia y crear una red para transferir datos entre instituciones de investigación.

En 1991, se instaló el primer servidor web³⁵ en Estados Unidos en el Centro de Acelerador Lineal de Stanford y la *World Wide Web*³⁶ (WWW) se volvió accesible (Levy, 2001; Gordon, 2016). En 1993, el Centro Nacional de Aplicaciones de Supercomputación lanzó Mosaic, uno de los primeros navegadores web³⁷, el cual popularizó la WWW entre el público no especializado gracias a su interfaz atractiva y su capacidad de presentar imágenes además de texto (NCSA, 2014). Sin embargo, en 1995, desarrollado a partir de Mosaic y apropiándose su cuota de mercado, apareció Internet Explorer de Microsoft, como aditamento de su nuevo sistema operativo Windows

³⁴ Sistema global de redes de computadoras interconectadas. Facilita la comunicación y el acceso a la información mediante una red de redes públicas y privadas vinculadas por tecnologías electrónicas, inalámbricas y de conexiones ópticas, es decir, el internet es una infraestructura.

³⁵ Hardware y software que almacenan, procesan y distribuyen páginas web y sus documentos a medida que son solicitados por usuarios.

³⁶ Servicio de recuperación de información del internet. Permite acceder a un conjunto de documentos que se conectan unos con otros mediante hipertexto o vínculos de hipermedia, es decir, conexiones electrónicas que vinculan elementos de información para facilitar el acceso de los usuarios a éstos (Britannica, 2019).

³⁷ Software de aplicación para acceder a la WWW.



95. La funcionalidad que la PC representaba para los consumidores fue transformada por la infraestructura del internet, pues puso a disposición de tanto especialistas como ciudadanos ordinarios un acceso inmediato a la información, la comunicación y el entretenimiento. Esto desataría la innovación del capital productivo; el nuevo PTE de la digitalización³⁸ daría paso a nuevos productos, procesos y servicios, así como al rejuvenecimiento de los viejos. Cabe destacar que las innovaciones del capital privado no serían posibles sin la inversión pública y la ciencia básica: el gobierno estadounidense financió y desarrollo el internet y la WWW, la infraestructura de las puntocom. Mazzucato (2014) explica que, posterior a 1970, ocurrió un cambio en el balance entre beneficios y riesgos de los proyectos estatales. Al renunciar el gobierno estadounidense a reclamar una exacción a las corporaciones digitales que se beneficiaron de inversión pública, los riesgos de la innovación se socializaron y los beneficios se concentraron³⁹.

Netflix fue fundado en 1997 por Marc Randolph y Reed Hastings. Motivado por la disposición del capital financiero para proveer fondos a cualquier puntocom prometedora, Randolph estaba interesado en constituir una empresa de servicios vinculados a internet. Pensando en productos portables y relacionados a actividades que los consumidores podrían preferir hacer en línea, escogió las películas y se enfocó en idear un negocio que revolucionara la venta y renta de video, cuya industria había generado ventas por 12,600 millones de dólares ese mismo año (Keating, 2012).

Randolph y Hastings pensaron en vender y rentar cintas de películas por internet a través de una página web en la que se desplegara un catálogo con los títulos disponibles y en la que los clientes pudieran hacer sus pedidos. Planearon hacer los envíos de las cintas por correo postal. En el caso de la renta de cintas, esperaban que los clientes las devolvieran por el mismo medio. Sin embargo, las cintas eran demasiado voluminosas como para ser enviadas una y otra vez y, con el traslado constante, podían maltratarse muy rápidamente. Además, tener un inventario de películas en el formato de cintas VHS y Betamax seguía siendo costoso.

³⁸ Convertir o codificar datos o información en un formato que pueda ser leído por una computadora, es decir, en una serie de símbolos discretos, cada uno de los cuales puede tomar sólo uno de un número finito de valores de un alfabeto o de los números dígitos. La forma más común de datos digitales en los sistemas de información son los datos binarios.

³⁹ Para más respecto a la autonomía del Estado frente al capital productivo ver Rivera Ríos, Lujano López, & García Veiga (2019).

Ante las limitaciones, Randolph vio una alternativa en el formato de DVD (de *digital video disc* en inglés) de almacenamiento óptico de contenido audiovisual que las manufactureras de electrónicos habían desarrollado en 1995 y lanzado en 1996, el cual era más delgado y resistente que las cintas. Para comprobarlo, Randolph envió por correo un DVD a Hastings, el cual llegó sin un rasguño dos días después (Netflix, 2018; Keating, 2012). De esta manera Netflix dio con una innovación, o en términos de Joseph Alois Schumpeter, con una nueva combinación. Para Schumpeter (1911/1997), producir significa combinar materiales y fuerzas que se hallan al alcance propio. Producir otras cosas, o las mismas por métodos distintos, significa combinar en forma diferente⁴⁰ dichos materiales y fuerzas. Usando los DVD como elemento central, Netflix pudo combinar el correo postal⁴¹, el internet y la WWW para ofrecer un nuevo servicio de venta y renta de video en línea que contrastaba con la vieja combinación que imperaba en la industria que consistía en tener videoclubes con inventarios de cintas a los que la gente tenía que ir físicamente.

Schumpeter (1911/1997) denomina «empresario»⁴² al agente encargado de dirigir la introducción al mercado de nuevas combinaciones y su exitosa realización, es decir, el establecimiento de una nueva práctica económica que genera un excedente o, en sus términos, la ganancia del empresario. Netflix estaba a punto de convertirse en un empresario schumpeteriano, pues introduciría la nueva combinación de venta y renta de video en línea, pero cabe notar que Netflix no inventó ninguna de las tecnologías que hicieron posible este servicio. Como Schumpeter (1911/1997) señala, el empresario puede ser inventor por coincidencia, pero no por naturaleza. El carácter de empresario no viene de hacer invenciones⁴³ sino de la capacidad de identificar nuevas formas de hacer las cosas y realizarlas con éxito.

⁴⁰ Cuando Schumpeter (1911/1997) habla de nuevas combinaciones, se refiere al concepto de desenvolvimiento económico, el cual incluye los siguientes casos: (1) la introducción de un nuevo bien; (2) la introducción de un nuevo método de producción; (3) la apertura de un nuevo mercado; (4) la conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas; y (5) la creación de una nueva organización de cualquier industria.

⁴¹ Esta infraestructura, casi tan vieja como los Estados Unidos que se había modernizado durante la cuarta RT gracias al automóvil y la infraestructura de caminos pavimentados, sería redefinida por Netflix para llevar a cabo un proceso de ensayo y error para refinar su nueva combinación.

⁴² Las ediciones en inglés de La Teoría del Desenvolvimiento Económico de Schumpeter utilizan la palabra «*entrepreneur*» que puede ser traducida como «emprendedor».

⁴³ Schumpeter (1911/1997) diferencia la innovación de la invención. Para este autor, las invenciones carecen de importancia económica mientras no sean puestas en práctica. Además, las innovaciones hechas por los empresarios no necesitan ser invenciones.



Antes de analizar la manera en que Netflix llevó al mercado exitosamente su nueva combinación, es necesario entender el papel que el financiamiento desempeña en la realización de nuevas combinaciones. Para efectuarlas, es necesario tener medios de producción⁴⁴ y, para conseguirlos, se debe recurrir al crédito. De acuerdo con Schumpeter (1911/1997), el empresario necesita crédito, entendiéndose como una transferencia a su favor de poder adquisitivo para apenas producir y poder llevar a cabo su nueva combinación. Sólo es posible transformarse en empresario adquiriendo primero el carácter de deudor. En el caso de Netflix, antes de tener un inventario de películas o desarrollar una página web, se necesitaba poder de compra. Una vez que Hastings observó la viabilidad de utilizar los DVD, decidió apoyar la idea de Randolph con un financiamiento de dos millones de dólares. A estos fondos de capital de riesgo también se sumaron las inversiones de la familia de Randolph y de Steve Kahn, fundador de Integrity QA (Keating, 2012). En 1998, la página web de Netflix entró en funcionamiento.

Los DVD tenían el potencial de sustituir a las cintas como el formato dominante para la distribución de entretenimiento de video. Los reproductores de DVD se estaban vendiendo más rápido que las videograbadoras en sus inicios y sus precios estaban cayendo rápidamente: de 1,100 dólares en 1997 a 580 dólares en 1998 (Keating, 2012). Los estudios cinematográficos vieron en los DVD una oportunidad de distribuir sus películas sin tener que pasar por los videoclubes, pues para éstos pasar sus inventarios de VHS y Betamax a DVD representaría una gran inversión. Entonces cada mes alrededor de 100 títulos nuevos y viejos se pasaban al nuevo formato. Gracias a esta disponibilidad, el acervo de contenido de Netflix pasó de 500 títulos, la mayoría obras viejas, para finales de 1997, a 1,500 títulos en 1998. Por su parte, Blockbuster y Hollywood Video se rehusaron a ofrecerlos en sus locales: los viejos hábitos que permitieron que los VHS se difundieran rápidamente y estos jugadores alcanzaran la madurez rápidamente, se habían vuelto ahora obstáculos que les impedían ver el potencial de la nueva combinación. De esta manera le cedieron terreno a Netflix y su nuevo sentido común.

⁴⁴ Como Schumpeter (1911/1997) señala, puede ocurrir que los empresarios ya tengan a la mano los medios de producción o puedan conseguirlos utilizando sus rendimientos de periodos anteriores, sin embargo, esto no ocurre la gran mayoría de las ocasiones. No es posible el desenvolvimiento sin el crédito cuando los empresarios no disponen directamente de los medios de producción.

En sus primeros cuatro meses de operación, Netflix rentó 20,000 DVD y generó ingresos mensuales por 100,000 dólares (Keating, 2012). Sin embargo, dado que los estudios se negaban a ofrecer un precio mayorista de los DVD por debajo de 50 dólares, resultaba muy costoso aumentar los inventarios de Netflix. Como explica Keating (2012), para aprovechar mejor sus inventarios, la empresa tuvo que aprender a guiar el interés de los usuarios y a determinar qué títulos destacar en su página web. Netflix introdujo un motor de búsqueda⁴⁵ con el que, en vez de destacar las películas más nuevas o populares, la empresa promocionaba películas basándose en días festivos, actores populares o acontecimientos de la actualidad, incentivando la renta de los títulos viejos y rebuscados que constituían la mayor parte de su inventario de entonces. También implementó un sistema de *ratings* y recomendaciones de películas⁴⁶. Netflix estaba aplicando los principios del PTE de la digitalización e introduciéndolos por primera vez en la industria de entretenimiento de video para modernizarla al poner al centro de sus operaciones la recolección y análisis de datos de la interacción del suscriptor con el contenido. Cabe destacar que, al conducir la demanda de contenido con su sistema de ratings y recomendaciones en un proceso de retroalimentación con la disponibilidad del inventario, Netflix creaba un escenario de «*technology push*»: al identificar los gustos de los espectadores, Netflix no les ofrecía exactamente lo que querían ver, sino que creaba la demanda de contenido que encajara en esos gustos y sí estuviera en inventarios.

Como se vio en el capítulo 1, durante la cuarta RT, la industria cinematográfica alcanzó la madurez. Para la quinta RT, su estructura seguía siendo oligopólica: juntas, las películas de los seis principales estudios⁴⁷ generaban más del 85% de las ventas en taquilla en Estados Unidos desde mediados de los 90 (ver **Gráfica 6**). Aunque su mercado era grande, se mostraba saturado:

⁴⁵ Este sólo mostraba los títulos que estaban en existencias al momento de la búsqueda y excluía los que no. Esto contrastaba con los locales de Blockbuster que tenían la costumbre de colocar cajas de VHS vacías de títulos de inventario agotado en sus aparadores, creando en los consumidores una percepción de disponibilidad.

⁴⁶ Su premisa era que, si dos clientes calificaban diez películas de la misma manera, se le podía sugerir a uno cualquier título que el otro calificara bien.

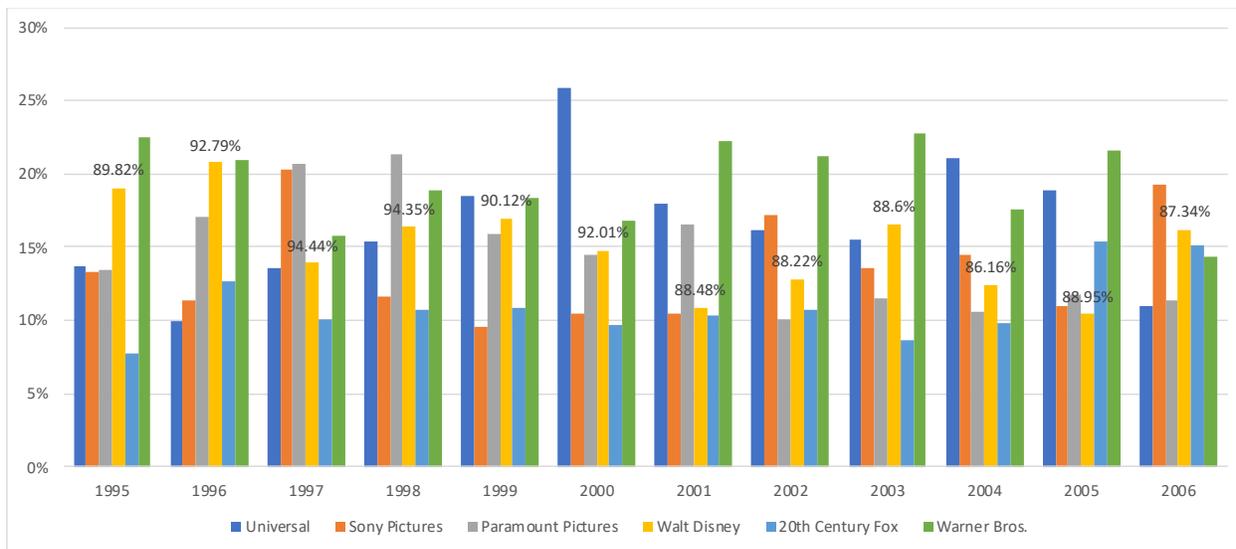
⁴⁷ Empresas que han sostenido una cuota de mercado significativa y duradera en tanto la producción como la distribución de entretenimiento de video, que son propietarios de vastas librerías de activos e instalaciones de producción cinematográfica. Desde inicios de los 2000, se han considerado seis principales: (1) The Walt Disney Company; (2) Warner Bros. (adquirido por AT&T en el 2018); (3) Universal (fusionado en el 2004 con la radiodifusora NBC, comprado a General Electric por Comcast en el 2011); (4) Paramount (adquirido por ViacomCBS en 1994); (5) Sony Pictures (dueño de Columbia a partir de 1989); y (6) Twentieth Century Fox (adquirido por Disney en el 2019).

También existen los «miniprincipales», empresas de menor tamaño y menor cuota de mercado menores que aquellas de los principales, las cuales tienen de capacidades de distribución en segmentos de mercado especializados. Se consideran miniprincipales a Lionsgate Films, ErosSTX y MGM (dueño de United Artists a partir de 1981).



durante la segunda mitad de los 90, la venta de entradas al cine creció a una tasa anual promedio del 4%. Así que para enfrentar las restricciones del PTE anterior, los estudios comenzaron a apoyar el desarrollo de formatos de almacenamiento de contenido audiovisual⁴⁸ con el objetivo de poder modernizarse, financiándose con ganancias propias o respaldándose en el capital financiero. Los estudios fueron el campo de prueba de los formatos de almacenamiento de contenido audiovisual y, mientras competían por la delantera unos contra otros⁴⁹, prepararon el terreno para que Netflix pudiera llevar al mercado su nueva combinación con éxito.

Gráfica 6. Cuota del mercado estadounidense de cine de los principales estudios cinematográficos, 1995-2006



Fuente: elaboración propia con datos de Nash Information Services (2021).

Nota: los porcentajes sobre las barras indican la suma de las cuotas de mercado todos los conglomerados mediáticos.

Netflix estaba perdiendo dinero con cada venta y renta debido a los altos costos de sus operaciones de envíos por correo y de su colaboración con las manufactureras de electrónicos⁵⁰.

⁴⁸ Algunos ejemplos son el laserdisc de 1978, el 8mm de 1984 y el CD-i de 1990. Ninguno tuvo éxito comercial.

⁴⁹ Ver el caso del formato de DIVX (de *Digital Video Express* en inglés), desarrollado con una inversión de 100 millones de dólares del minorista Circuit City (Circuit City, 1997; Keating, 2012), y adoptado por Paramount, Disney, Universal y MGM en 1998 (The Digital Bits, 1998). Los DIVX eran discos a un precio de cuatro dólares con los que los consumidores podían ver películas por 48 horas una vez que eran activados en un reproductor compatible, el cual tenía que estar conectado a un módem para monitorear el estatus del disco. Después de tal lapso, el disco se volvía imposible de reproducir a menos que se pagara una cuota adicional por otras 48 horas de visualización.

⁵⁰ La mayoría de los clientes no volvía a Netflix después de usar sus rentas gratuitas.

La empresa reestructuró su modelo de negocio y abandonó la venta de DVD⁵¹, para sólo dedicarse a la renta. De cualquier forma, en 1998, Netflix cerró con una pérdida de 11.1 millones de dólares (Keating, 2012). La nueva combinación aún no lograba llevarse con éxito al mercado porque Netflix no estaba generando ganancias. Sin embargo, la empresa recibió más inversiones para continuar con sus operaciones⁵². A pesar del riesgo que esto representaba, el capital financiero estaba en busca de oportunidades rentables ante el agotamiento de las posibilidades de inversión en las direcciones acostumbradas bajo el PTE de la producción en masa.

Al recibir efectivo, Netflix pudo aumentar su acervo de películas a 3,000 títulos e invirtió en su propia tecnología al desarrollar un software⁵³ de sistema de inventarios y envíos que disminuyó el costo de enviar un DVD de seis a dos dólares, igualando los costos con el precio; en otras palabras, Netflix al menos ya no perdería dinero con cada renta. Este sistema también incrementó la eficiencia de los envíos y le permitió a Netflix entregar los DVD de un día para otro, y, con esto, atraer y retener clientes y generar recomendaciones de boca a boca. Encima de todo esto, Netflix modificó una vez más su modelo de negocio lanzando un servicio de suscripción, el cual permitía, por 16 dólares al mes, rentar cuatro DVD a la vez y, una vez que éstos se devolvieran, volver a rentar otros cuatro sin ninguna cuota por retraso.

Dado que el servicio de suscripción de Netflix permitía a los suscriptores quedarse con los DVD cuanto quisieran, la empresa comenzó a sufrir de insuficiencia de inventarios. En el 2000, para mejorar la predicción (o la conducción) de la demanda y la gestión de sus inventarios, el algoritmo que subyacía el sistema de recomendaciones de Netflix, llamado Cinematch, fue afinado de manera que pudiera escoger individualmente películas para cada cliente y presentarlas en

⁵¹ Su salida de la venta de DVD consistió en una colaboración con Amazon. Netflix redirigiría a los clientes que quisieran comprar DVD a la página web de Amazon a cambio anunciarse en ésta, recibiendo regalías por cada redirección. Las empresas llegaron a este acuerdo luego de que Netflix rechazara la oferta de Amazon de comprarlo por 12 millones de dólares.

⁵² En 1998, Netflix recibió de seis millones de dólares de Institutional Venture Partners (IVP) (Keating, 2012; Crunchbase, 2021). En 1999, recibió 30 millones de dólares de Groupe Arnault y recolectaría capital de riesgo de Technology Crossover Ventures (TCV), Foundation Capital y Redpoint Ventures para sumar más de 100 millones de dólares (Keating, 2012; Crunchbase, 2021).

⁵³ El software utilizaba las direcciones de los clientes de Netflix y los separaba por zonas para identificar qué oficinas postales distribuían el correo a cada grupo de clientes y definir cuáles eran las mejores ubicaciones para que Netflix estableciera su centro de distribución que ofrecieran rutas optimizadas. El software era capaz de ajustar la ubicación y las rutas óptimas basándose en la cantidad y ubicación de los clientes y la hora de recepción y la hora de envío de los DVD por parte de los clientes, lo que intensificó la importancia de la recolección y análisis para Netflix.



páginas web personalizadas⁵⁴. Al cabo de este año, Netflix ya contaba con 120,000 suscriptores y enviaba 800,000 DVD al mes desde su principal almacén en California (Keating, 2012). Ante esto, la empresa abandonó las rentas a la carta para quedarse sólo con su servicio de suscripción, subiendo el precio de éste a 20 dólares al mes. Netflix tenía planeado realizar su oferta pública inicial (OPI) para seguir financiando sus operaciones cuando azotó la crisis puntocom.

Las nuevas industrias núcleo de la quinta RT, como las de hardware, software, telecomunicaciones, servicios vinculados a internet, &c., apoyadas por el capital financiero, habían estado presentado un rápido crecimiento, aumentando la productividad y creando nuevos empleos. Esto despertó expectativas de enormes beneficios en el capital financiero. Durante los últimos años de esta fase, éste estaba convencido de haber encontrado la fórmula de la rentabilidad con las empresas puntocom, se dedicó a financiar con más de 256,000 millones de dólares a 50,000 empresas que se fundaron para prestar servicios vinculados al internet (Goldfarb, Pfarrer, & Kirsch, 2005; Srnicek, 2017); Netflix era una de éstas. Algunos negocios carecían de ganancias e incluso de fuentes de ingresos, sin embargo, los inversionistas, con dinero ocioso y miedo a quedarse fuera, los financiaban con la esperanza de escoger los ganadores definitivos de las nuevas industrias.

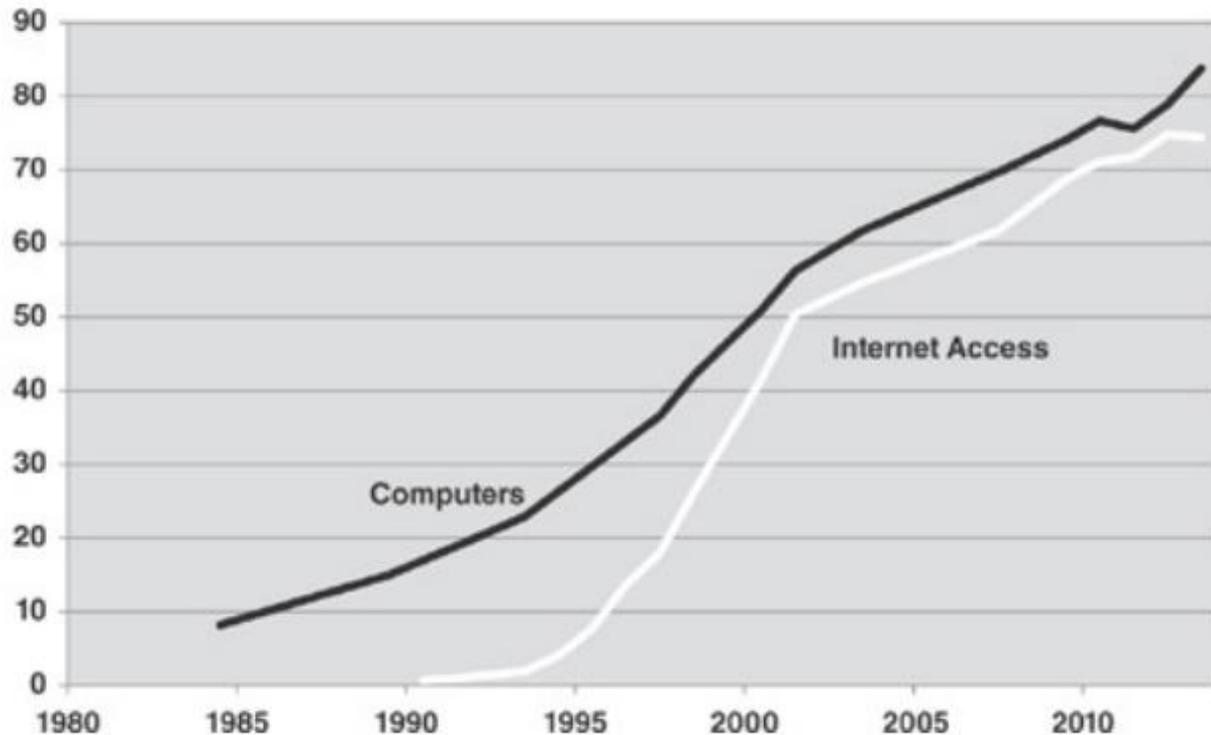
Esta euforia, reflejada en el pico de 5,048.62 alcanzado por el índice bursátil NASDAQ Composite⁵⁵ el 10 de marzo del 2000 (Yahoo! Finance, 2021), se tradujo en un financiamiento masivo de la infraestructura de redes y conexiones de banda ancha que fue habilitando el acceso a internet (ver **Gráfica 7**). Entre 1997 y el 2002, el tráfico de internet se había estado duplicando cada año, sin embargo, la industria de telecomunicaciones esperaba que la cifra se duplicara cada 100 días (The Economist, 2002). Entre 1998 y 2001, la infraestructura de cable de fibra óptica quintuplicó su tamaño y, a partir de desarrollos tecnológicos en la alimentación y extracciones de señales, la capacidad de transmisión de cada filamento de fibra aumentó 100 veces. Sin embargo,

⁵⁴ Cinematch operaba creando grupos de clientes que habían calificado películas de manera similar con un sistema de cinco estrellas. A un cliente le presentaba películas que no había rentado con calificaciones altas dadas por otros clientes de su mismo grupo.

⁵⁵ Un índice bursátil mide un mercado de valores, o un subconjunto de éste, y su función es facilitar la comparación de los niveles actuales de precios con los precios pasados para analizar el desempeño del mercado. Normalmente se calcula con una media ponderada de los precios de acciones predefinidas. En el caso del NASDAQ Composite, se incluyen a casi todas las empresas registradas en la bolsa de valores de NASDAQ.

el gran desarrollo de la infraestructura del internet contrastaba con la demanda de acceso a internet que apenas había logrado cuadruplicarse (The Economist, 2002).

Gráfica 7. Porcentaje de hogares estadounidenses con computadoras y con acceso a internet, 1984-2013



Fuente: elaborado por Gordon (2016) con datos del US Census Bureau, «Computer and Internet Access in the United States» del 2012 y del 2013.

Cuando se hizo evidente que el incremento en la demanda de acceso a internet no se iba a materializar pronto, las empresas de telecomunicaciones (telecoms) recortaron los precios de sus servicios, tratando de aprovechar su sobrecapacidad y compitiendo ferozmente, y el precio de sus acciones cayó. A medida que quebraban las telecoms incapaces de generar ingresos, algunas intentando salvarse mediante fraudes contables, la competencia fue desapareciendo, pero la infraestructura no. Esta quedó concentrada en las pocas telecoms sobrevivientes. El 9 de octubre del 2002, el NASDAQ Composite alcanzó un mínimo de 1,114.11, un decrecimiento del índice del 78% con respecto a su máximo en el 2000. Para ese año, se estimaba que las deudas de la industria de telecomunicaciones ascendían a un billón de dólares (The Economist, 2002).



Como Pérez (2004) explica, esta intensa concentración de capital en el desarrollo de la infraestructura de la quinta RT es uno de los papeles dinamizadores del capital financiero para impulsar el avance tecnológico. De manera inadvertida pero también derrochadora, fueron atraídos los fondos suficientes para las grandes inversiones requeridas por la instalación y la operación de la nueva infraestructura. El desarrollo de la infraestructura de conexiones de banda ancha⁵⁶ y su creciente disponibilidad para los hogares iba a ser una externalidad indispensable para que Netflix finalmente tuviera más suscriptores y pudiera generar ganancias.

Los estudios cinematográficos estaban inconformes con la porción de sus ganancias que Blockbuster extraía comprándoles VHS a precios bajos por su alto poder de negociación. Así que Warner y Sony establecieron con Netflix un acuerdo de repartición de ingresos. El trato permitía que Netflix comprara DVD a estos estudios a un precio de entre tres y ocho dólares, lo que le permitió al primero duplicar su inventario. Esto quiere decir que los estudios habían reconocido el potencial del PTE de la digitalización para rejuvenecer su industria vieja, sin embargo, preferían observar y aprender de Netflix mientras éste hacía que los consumidores se familiarizaran con el DVD, el cual para el 2000 ya podía ser reproducido en 30 millones de hogares (Keating, 2012).

Contrario a la idea generalizada de que Blockbuster era tecnológicamente inepto, éste intentó invertir en tecnologías e infraestructuras⁵⁷ que le permitieran saltarse la distribución de DVD por correo postal y transmitir el entretenimiento de video directamente a los hogares de sus usuarios. Sin embargo, Blockbuster prefirió invertir 450 millones de dólares en la conversión de su inventario a DVD (Keating, 2012) y abandonó la idea de digitalizarse al ver que en el 2001 el tribunal del distrito del norte de California demandó que se cerrara Napster, una plataforma para compartir música entre usuarios en una red de pares⁵⁸, por violar los derechos de autor de músicos

⁵⁶ Se refiere a la transmisión de datos con un ancho de banda amplio por diferentes medios como cables coaxiales, fibra óptica, ondas de radio, satélites, entre otros.

⁵⁷ Blockbuster había establecido un trato con Enron Broadband Services (EBS), una subsidiaria del conglomerado Enron, para distribuir por 20 años contenido de video a las computadoras de los consumidores mediante la infraestructura de DSL. El *joint-venture* se disolvió al no estar conforme EBS con la selección de las películas de Blockbuster, pero resultó que la infraestructura de EBS realmente no existía.

⁵⁸ O en inglés peer-to-peer (P2P). Una red de pares se trata de una red de computadoras en la que cada una de estas puede fungir como un servidor para las otras, permitiendo un acceso compartido a archivos sin la necesidad de un servidor central.

y disqueras⁵⁹, lo que generaba incertidumbre por el futuro del entretenimiento en línea. La resolución del caso provocó que los usuarios protestaran intensificando en internet la divulgación de archivos pirateados. Ante esto, quedó claro en la industria de entretenimiento de video que la crecientemente rápida conexión a internet y la demanda de contenido provocarían un aumento en la piratería de películas a menos que se creara una alternativa legal. Para introducir una innovación así, sería necesario apoyarse en las nuevas regulaciones que permitían el pleno desenvolvimiento el potencial del PTE de la digitalización para establecer los derechos de propiedad sobre el entretenimiento de video como bienes digitales. Una de estas regulaciones era la ley de derechos de autor de la era digital (o DMCA, de *Digital Millennium Copyright Act* en inglés) de 1998 que hacía ilegal la producción y difusión de tecnología que permitiera a los usuarios burlar las medidas de control de acceso a contenido protegido por derechos de autor.

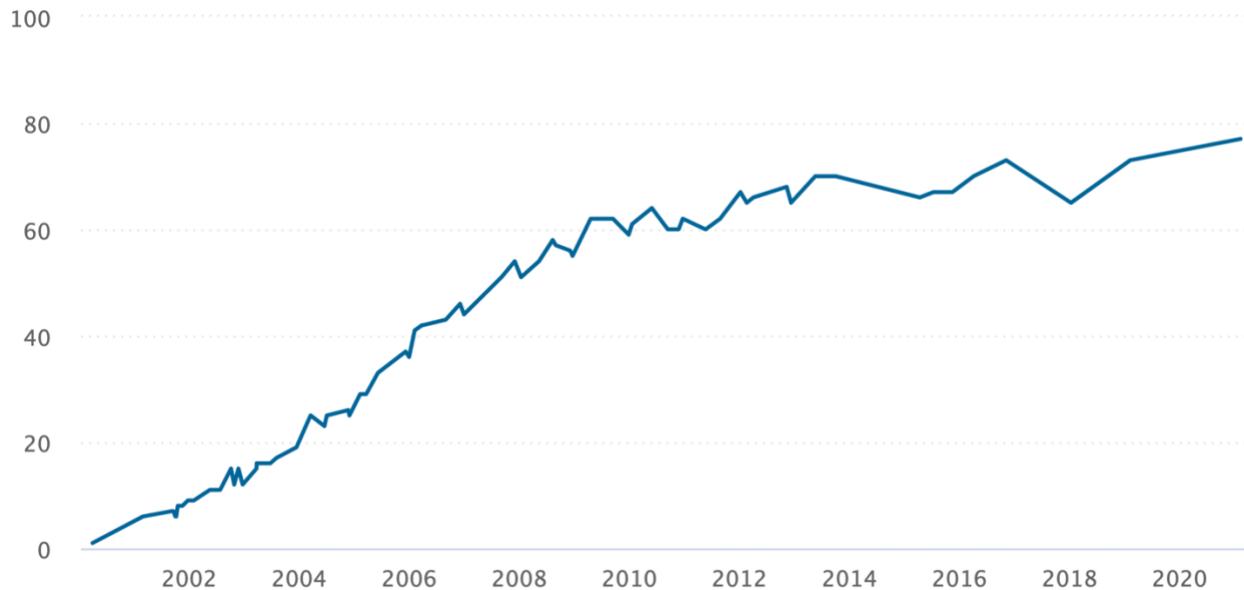
Los estudios cinematográficos realizaron el primer intento con una plataforma de EST y de IVOD llamada Movielink⁶⁰. Dado el tamaño de los archivos de las películas y la capacidad de la infraestructura de conexión a internet de entonces, esta plataforma se enfrentó al problema principal de la distribución digital de video mediante la descarga: largos tiempos de espera. Sin embargo, para que las plataformas de entretenimiento de video pudieran saltarse el problema del tamaño de los archivos empleando la técnica de *streaming*, se tendría que esperar a que el acceso a internet mediante banda ancha alcanzara una mayor difusión; para finales del 2001 apenas un 9% de los adultos estadounidenses tenía una conexión de banda ancha en casa (ver **Gráfica 8**).

⁵⁹ Consultar el caso A&M Records et al. versus Napster del 2000, publicado por el tribunal del distrito del norte de California: <https://copyrightalliance.org/wp-content/uploads/2016/09/AM-Records-v.-Napster.pdf>.

⁶⁰ Originalmente llamada Moviefly. Era un *joint-venture* entre Warner Bros., Universal, Paramount, Sony Pictures, Twentieth Century Fox y MGM. Nótese que el único principal que no participó fue Disney.



Gráfica 8. Porcentaje de adultos estadounidenses que afirman tener una conexión de banda ancha en el hogar (2000-2021)



Fuente: elaborado por Pew Research Center (2021).

A mediados del 2002, Netflix lanzó su OPI y recaudó 86.1 millones de dólares bajo la promesa de volverse rentable. Netflix cumplió este compromiso en el 2003: con 1.4 millones de suscriptores, la empresa pudo por primera vez cerrar un periodo contable con utilidades netas (ver **Gráfica 29**), reportando 6.5 millones a su favor. Netflix después de afinar su nueva combinación desde 1997, logró con ésta que sus ventas netas fueran más grandes que su costo de ventas y sus gastos operativos de manera que se quedara con un excedente. Éste es la ganancia del empresario y es el resultado de la realización exitosa de una nueva combinación, por lo que Netflix adquirió el carácter de empresario schumpeteriano.

De acuerdo con Schumpeter (1911/1997), tal excedente, desde el punto de vista del empresario, es la diferencia entre los ingresos⁶¹ y los gastos en un negocio⁶². Las nuevas

⁶¹ Las ediciones en inglés de La Teoría del Desarrollo Económico de Schumpeter utilizan la palabra «*receipts*» que se puede traducir como «facturas». En este trabajo se utiliza el término contable ventas netas entendiéndose como las ventas brutas (la suma de los ingresos obtenidos por cada producto y/o servicio que ofrece la empresa) menos devoluciones y descuentos, si los hubiere. Coincide con el término en inglés «*revenues*».

⁶² Las ediciones en inglés de La Teoría del Desarrollo Económico de Schumpeter utilizan la palabra «*outlay*» que se puede traducir como «desembolsos». Schumpeter (1911/1997) aclara que éstos incluyen los gastos directos e indirectos de productos (o costo de ventas) y el salario del empresario, entre otros (o gastos operativos).

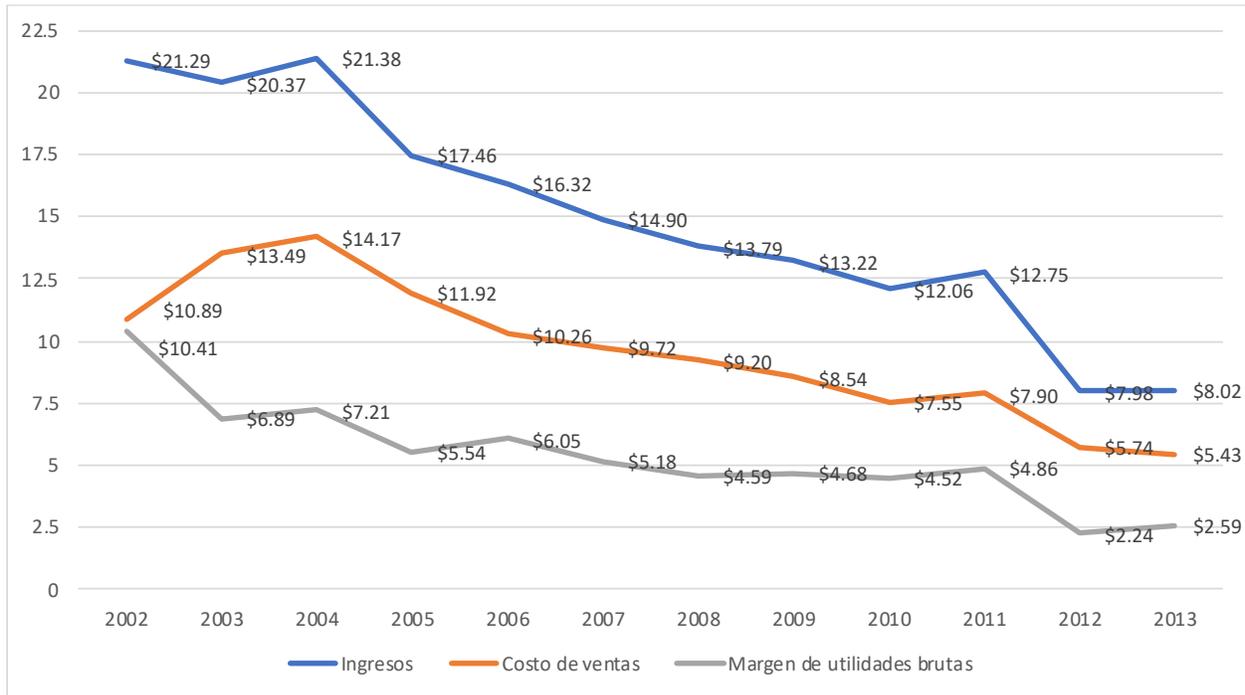
combinaciones deben ser más ventajosas que las antiguas, es decir, deben incrementar la productividad⁶³. Netflix no produce un bien, sino que presta un servicio y, dada la disponibilidad de información en sus estados financieros, no es posible medir su productividad como la razón entre la cantidad de bienes producidos y la cantidad de insumos utilizada para obtener dicha producción. Sin embargo, puede decirse que Netflix «produce» suscripciones, así que, analizando por suscripción los ingresos mensuales promedio y el costo de ventas mensual promedio (ver **Gráfica 9**), se verifica que hay una diferencia entre estos dos datos y, por lo tanto, que se comenzó a generar un excedente desde el 2003 con el que la empresa se quedaba. Específicamente ese año, cada mes por cada suscripción, Netflix se quedó con 6.89 dólares como utilidades brutas⁶⁴; en otras palabras, hizo falta utilizar 66% de las ventas netas para cubrir la totalidad del costo de ventas. A pesar de que los costos de venta de Blockbuster Hollywood Entertainment y Movie Gallery representaban 41%, 40% y 34% de sus respectivas ventas netas, éstos incurrieron en gastos operativos para mantener sus tiendas que representaban otro 40% de sus ventas netas, en los cuales Netflix no tenía que incurrir. Con esto se observa que el conjunto de tecnologías de la quinta RT se había difundido más allá de los confines de la industria de las TIC y el internet y la WWW habían inducido un salto cuántico en la productividad potencial en la industria de renta de video para que ésta se modernizara.

⁶³ De acuerdo con Schumpeter (1911/1997), la realización de una nueva combinación sólo resultará en la ganancia del empresario si se cumplen tres condiciones. En primer lugar, el precio del producto no debe bajar cuando aparezca en el mercado la nueva oferta, o no debe bajar hasta el punto en que la mayor producción por trabajador no reporte más ventas netas que las que aportaba la menor producción por trabajador con la combinación antigua. En segundo lugar, los gastos de la nueva combinación en un periodo dado deben permanecer por debajo de los costos de la combinación antigua que la nueva elimina en un periodo equivalente, o por lo menos por debajo del monto de las ventas netas considerando el posible descenso en el precio menos los gastos que se siguen necesitando aun cuando se introduzca la nueva combinación. En tercer lugar, si la demanda del empresario es tal que incrementan los precios de los bienes de producción, éste debe preverlo y descontar un monto apropiado de sus ingresos. Sólo si los ingresos exceden a los gastos, teniendo en cuenta estos tres cambios, es posible afirmar que existe la ganancia del empresario

⁶⁴ La diferencia entre las ventas netas y el costo de ventas.



Gráfica 9. Resultados mensuales promedio por suscripción pagada en Estados Unidos de Netflix (en USD), 2002-2008



Fuente: elaboración propia con reportes de Netflix Inc. y datos del sistema EDGAR de la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos.

Hacia finales del 2003, Netflix prácticamente no tenía competencia real pues su servicio de renta de video en línea mediante suscripción nunca había sido ofrecido antes; el empresario carece de competidores cuando aparecen por primera vez los nuevos productos (Schumpeter, 1911/1997). De los jugadores de la industria de renta de video, empresas ya maduras, sólo Blockbuster había modificado sus modelos de negocio para ofrecer suscripciones, pero ninguno ofrecía un servicio vinculado a internet.

Pero, como Schumpeter (1911/1997) explica, la presencia del excedente incentiva la creación de nuevos negocios. El empresario schumpeteriano establece un ejemplo y crea un modelo que otros pueden copiar. Primero siguen a éste competidores aislados y posteriormente toda una multitud. Se lleva a cabo una reorganización completa de la industria y en ésta aumenta la producción y la competencia, desaparecen los negocios anticuados, se despiden trabajadores, &c. Con esto, tiene lugar un proceso en que desaparece la ganancia del empresario y de sus

seguidores inmediatos, no de un golpe, sino después de un periodo más o menos largo de disminución progresiva. A mediados del 2004, Blockbuster lanzó su propio servicio de renta de video en línea mediante suscripción llamado Blockbuster Online⁶⁵.

Mientras Netflix comenzaba a dominar la industria de la renta de video, ocurrió un suceso catalizador el cambio del PTE de la producción en masa al PTE de la digitalización en la industria del entretenimiento de video: la aparición de iTunes y YouTube, jugadores nuevos que se basaban en la distribución digital de video.

iTunes era una plataforma digital de Apple de EST que distribuía episodios de series y películas⁶⁶ para visualización mediante descarga cuyo éxito se basó en los sistemas de encriptación de datos digitales llamados DRM (de *digital rights management* en inglés). Puesto que la función de los programas de DRM es tratar de controlar el uso, la modificación y la distribución de obras protegidas por derechos de autor digitalizadas, éstos permitieron que la distribución digital de video mediante descarga de Apple fuera legal, siguiendo el modelo de Movielink del 2002. Sin embargo, la principal desventaja de la distribución digital de video mediante descarga seguía siendo el largo tiempo de espera, dado el tamaño de los archivos de multimedia. Además, la calidad de la imagen y el sonido con que se descargaban los archivos era considerablemente inferior a la que se incluía en los DVD. Por su parte, apoyándose en el hecho de que, para mediados del 2005, el 33% de los adultos estadounidenses ya tenía una conexión de banda ancha en casa (ver **Gráfica 8**), YouTube⁶⁷ se constituyó como un sitio web de AVOD que distribuía mediante *streaming* entretenimiento de video amateur⁶⁸ generado por usuarios. Sin embargo, no en sintonía con la

⁶⁵ Para esto, Blockbuster adquirió DVD Rental Central en el 2002 por un millón de dólares e invirtió en esta empresa 25 millones de dólares en el 2003 (Keating, 2012) para adaptar sus operaciones, renombrarla y competir con Netflix. Sin embargo, los franquiciatarios de Blockbuster percibieron tal servicio como una amenaza, pues, de ser exitoso, implicaría la gradual canibalización de la renta en tiendas.

Canibalizar se refiere a cuando un productor reduce el volumen de ventas, los ingresos por ventas o la cuota de mercado de sus propios productos y servicios introduciendo un nuevo producto o servicio.

⁶⁶ Disney, que en el 2006 adquiriría el estudio cinematográfico de Steve Jobs, Pixar, comenzó a vender su contenido en plataformas digitales, ofreciendo tanto sus películas como series de ABC, su cadena de TV, en iTunes.

⁶⁷ Originalmente independiente, fue adquirido por Google en el 2006.

⁶⁸ Los primeros jugadores de la distribución digital de video aparecieron durante la segunda mitad de los 90, antes de la proliferación de las conexiones de banda ancha. Sitios web como iFilm.com (1997), atomfilms.com (1998), icebox.com (1999) y entertaindom.com (1999) ya permitían la visualización de producciones originales, ya fueran profesionales o amateurs, de cortometrajes y animaciones de duraciones considerablemente cortas; y la visualización de algunas viejas obras cinematográficas de estudios. Incapaces de ser rentables, estos experimentadores primerizos no sobrevivieron a la crisis puntocom con la que finalizó la fase de frenesí de la quinta RT.



legalidad, los usuarios de YouTube comenzaron a subir contenido propiedad de los estudios cinematográficos y las cadenas de TV. Después de que éstos levantaran una demanda apoyándose en la DMCA, su contenido fue retirado del sitio web. La aparición de iTunes y YouTube sentó los precedentes regulatorios de la distribución digital de video legal, los cuales serían indispensables para expandir el mercado del OTT.

En el 2006, la guerra de precios entre Netflix y Blockbuster se intensificó. Sin embargo, el segundo lanzó algo que Netflix no podía igualar: Total Access, un servicio de renta de video en tienda y en línea mediante suscripción. A inicios del 2007, Netflix cambió radicalmente el panorama del entretenimiento al introducir otra nueva combinación: un servicio de distribución digital de video en la forma de la primera plataforma digital de SVOD, la cual comenzó ofreciendo mil títulos de Universal, Sony, MGM, Fox, Paramount, Warner, entre otros (Helft, 2007), para visualizar mediante *streaming* sin anuncios como parte de sus planes de suscripción⁶⁹. Para ganar la competencia con Blockbuster, Netflix iba a utilizar su plataforma digital para canibalizar su servicio de renta de DVD. Pero antes de explicar esto, es necesario precisar qué es una plataforma.

Cusumano, Gawer, & Yoffie (2019) proponen la definición de plataformas industriales. De acuerdo con estos autores, éstas son la infraestructura básica sobre la que se juntan a individuos y organizaciones con un propósito en común de manera que puedan interactuar. Las plataformas industriales no venden directamente un producto o servicio aislado, sino que los ofrecen juntando actores o «lados» de un mercado, por ejemplo, vendedores y compradores. Srnicek (2017) observa que, siendo el terreno común sobre el que se dan las actividades entre actores de un mercado, las plataformas se colocan en una posición privilegiada para vigilar su comportamiento y capturar los datos relacionados a éste. Cusumano, Gawer, & Yoffie (2019) dividen las plataformas industriales por modelo de negocio en dos tipos: de innovación⁷⁰ y de transacción⁷¹.

⁶⁹ Los suscriptores podían ver una hora de contenido mediante *streaming* por cada dólar que pagaban de su suscripción. Si un suscriptor tenía el plan 18 dólares al mes por rentas ilimitadas, tres DVD a la vez, podía ver 18 horas de contenido mediante *streaming* al mes (Pogue, 2007; Munkachy, 2019).

⁷⁰ Son componentes o tecnologías que el dueño y las empresas con las que éste se asocia pueden compartir para crear nuevos productos y servicios complementarios que agreguen funcionalidad o acceso a activos que hagan a la plataforma crecientemente útil, lo que atrae más usuarios y desarrolladores de complementos. Estas plataformas se rentabilizan vendiendo o rentando un producto. Si son gratuitas, lo hacen vendiendo espacios para anuncios u otros servicios.

⁷¹ Son intermediarios o mercados en línea que hacen posible que individuos y organizaciones compartan información o compren, vendan o accedan a una variedad de bienes y servicios. Entre más participantes, funciones, contenido

Complementando la definición anterior, aquí se propone la definición de plataformas digitales. Éstas son la infraestructura de hardware y software que, mediante el internet, ofrece espacios virtuales que conectan de manera casi instantánea y sin interrupciones a individuos y organizaciones sin importar su ubicación geográfica y que facilita la interacción y las transacciones entre éstos. Las plataformas digitales producen y dependen de un tipo de externalidad denominada efectos de red⁷², la cual consiste en que el valor que un usuario experimenta incrementa a medida que más individuos u organizaciones usan el mismo producto o servicio y a medida que aparecen más innovaciones complementarias (Cusumano, Gawer, & Yoffie, 2019). Más usuarios alientan a más usuarios a unirse a una plataforma, lo que genera un bucle de retroalimentación positiva, sin embargo, el desafío las plataformas es encontrar la manera de asegurar que los lados del mercado participen, pues de esto depende su capacidad de generar ingresos y, por lo tanto, de ser rentables.

Para el 2007, las plataformas digitales que juntaran productores de entretenimiento de video con espectadores no eran algo totalmente nuevo en la industria del entretenimiento de video. Ya existían alternativas a las que acudían los suscriptores de Netflix si no encontraban cierto título en su acervo, como MovieLink (EST/IVOD), MovieBeam⁷³ (IVOD), iTunes (EST) UnBox (EST), YouTube (AVOD) y Hulu (AVOD). Todas se relacionaban con los principales estudios cinematográficos, ya fuera porque les pagaban por los derechos de la distribución digital de su contenido o porque tenían que evitar la exhibición no autorizada de su contenido para respetar sus derechos de autor.

Todavía era incierto si las plataformas digitales de entretenimiento de video podrían producir los efectos de red necesarios para ser rentables. Después de la fase de frenesí, Netflix

digital o servicios estén disponibles a través de la plataforma, más útil se vuelve. Estas plataformas se rentabilizan con cuotas de transacción, anuncios o ambos.

⁷² La atracción de usuario a usuario se denomina efecto de red «directo» o «unilateral». Cuando un lado del mercado, como los compradores, atrae a otro lado del mercado, como los vendedores, se trata de efecto de red «indirecto» o «transversal».

⁷³ En el 2006, para defender sus ganancias y comenzando a adoptar el sentido común digital, Disney había empezado a probar dos modelos de distribución digital de video: una plataforma de IVOD llamada MovieBeam que permitía rentar películas de Disney mediante descarga con un decodificador de 200 dólares; y una plataforma de AVOD que permitía visualizar series de ABC mediante *streaming* (Disney, 2006). En el 2007, MovieBeam fue escindido de Disney y vendido a Movie Gallery, mientras aumentaban las visualizaciones en su plataforma de AVOD, que era gratis, fácil de acceder en una laptop y transmitía rápidamente y sin interrupciones.



sobrevivió, pero apenas era rentable. Puesto que su éxito no fue tan llamativo como el de otras puntocom en otras industrias, todavía no había dado tanta visibilidad al paradigma de la digitalización en la industria de entretenimiento de video. Sin embargo, sólo era cuestión de tiempo para que el mercado de los DVD se saturara y el dinero ocioso buscara alternativas en las plataformas digitales. Los estudios cinematográficos podían aventurarse, pero aún podían sostener sus ganancias distribuyendo su contenido mediante la TV de cable: al año recibían alrededor de 1,500 millones de dólares de las cadenas de TV por otorgarles licencias para exhibir sus películas en los canales de éstas (Vogel, 2011; Keating, 2012). Es más, la estructura oligopólica que habían configurado les permitió acumular dinero ocioso que utilizaron para adquirir otros estudios, radiodifusoras, cadenas de TV de cable e incluso MVPD (ver **Tabla 8**), convirtiéndose en conglomerados mediáticos e incrementando sus cuotas de mercado. Tenían inversiones atadas a tecnologías maduras y preferirían evitar volver obsoletos a su equipamiento y sus prácticas.

Tabla 8. Composición de los conglomerados mediáticos dueños de los principales estudios cinematográficos

Conglomerado mediático	Dueño	Estudio principal	Cadena de TV de radiodifusión	Cadenas de TV de cable	MVPD	Plataforma digital de <i>streaming</i> de video: año de fundación y tipo de servicio de OTT
		Estudio secundario				
Walt Disney Studios (1923)	The Walt Disney Company (1923)	Walt Disney Pictures (1923)	ABC (1948): adquirida en 1996	A&E: <i>joint-venture</i> , dueño del 50% National Geographic: <i>joint-venture</i> , dueño del 73% FX Fox Walt Disney Television ESPN	Sin MVPD	Disney+: 2019, SVOD/IVOD Hulu: 2007, TV en vivo/AVOD/SVOD (dueño del 67%) ESPN+: 2018, TV en vivo/SVOD (el 80% de la participación en ESPN fue adquirido en 1996)
		20th Century Studios (1935): adquirido en el 2019				
WarnerMedia (1972): adquirido por AT&T en el 2018	AT&T Inc. (1983)	Warner Bros. Pictures (1923)	Sin cadena	TBS The CW: <i>joint-venture</i> , dueño del 50% TCM Boomerang Cartoon Network HBO WarnerMedia Networks Cinemax	Warner Cable (1973): escindido en el 2009 DirecTV (1994): adquirido por AT&T en el 2015	HBO Max: anteriormente HBO Go (2010) y HBO Now (2014), relanzada en 2020, SVOD
		New Line Cinema (1967): adquirido por Warner en 1996				
NBCUniversal Media, LLC: fusión en 2004 de NBC y Universal. Adquirido por Comcast en el 2011	Comcast Corporation (1963)	Universal Pictures (1912)	NBC (1926)	Bravo Telemundo Universal TV	Xfinity (1981): originalmente Comcast Cable, relanzado en el 2010	Hulu: 2007, TV en vivo/AVOD/SVOD (dueño del 33%) Peacock: 2020, AVOD/SVOD Xumo: 2011, adquirida en 2020, AVOD
ViacomCBS Inc. (1952): originalmente CBS Films. Relanzado en 1968 como Viacom. Adquirido por National Amusements en 1986. Fusionado con CBS en el 2000. Escindido de CBS en el 2006. Fusionado con CBS en el 2019	National Amusements, Inc. (1936)	Paramount Pictures (1912): adquirido en 1994 por Viacom	CBS (1927)	The CW: <i>joint-venture</i> , dueño del 50% VH1 MTV Flix Showtime The Movie Channel ViacomCBS Networks	Sin MVPD	Paramount+: anteriorment CBS All Access (2014), relanzada en 2021, SVOD (Paramount fue adquirido en 1994) Showtime: 2015, SVOD Pluto TV: 2014, adquirida en 2019, AVOD Bet+: 2019, SVOD Noggin: 2015, SVOD Philo: 2009, adquirida en 2017, es un <i>joint-venture</i> , SVOD Voot: 2016, es un <i>joint-venture</i> , SVOD
Sony Pictures Entertainment Inc. (1987)	Sony Corporation (1946)	Columbia Pictures (1924): adquirido en 1989	Sin cadena	Get TV Animax Sony Entertainment	Sin MVPD	Crackle: 2004, adquirida en 2006, vendida en 2018, AVOD/SVOD
		TriStar Pictures (1982): adquirido en 1989				

Fuente: elaboración propia.

Nota: los números entre paréntesis indican el año de fundación.



El objetivo de Netflix era generar efectos de red indirectos: al contar con una gran cantidad de suscriptores, los estudios no tendrían más que distribuir sus películas mediante su plataforma para tener acceso a un público potencial de millones. Netflix incluso podía desplazar a la TV de cable porque empleaba un modelo de negocio similar: una suscripción a programación, pero programación no lineal, sin comerciales y disponible en otros dispositivos.

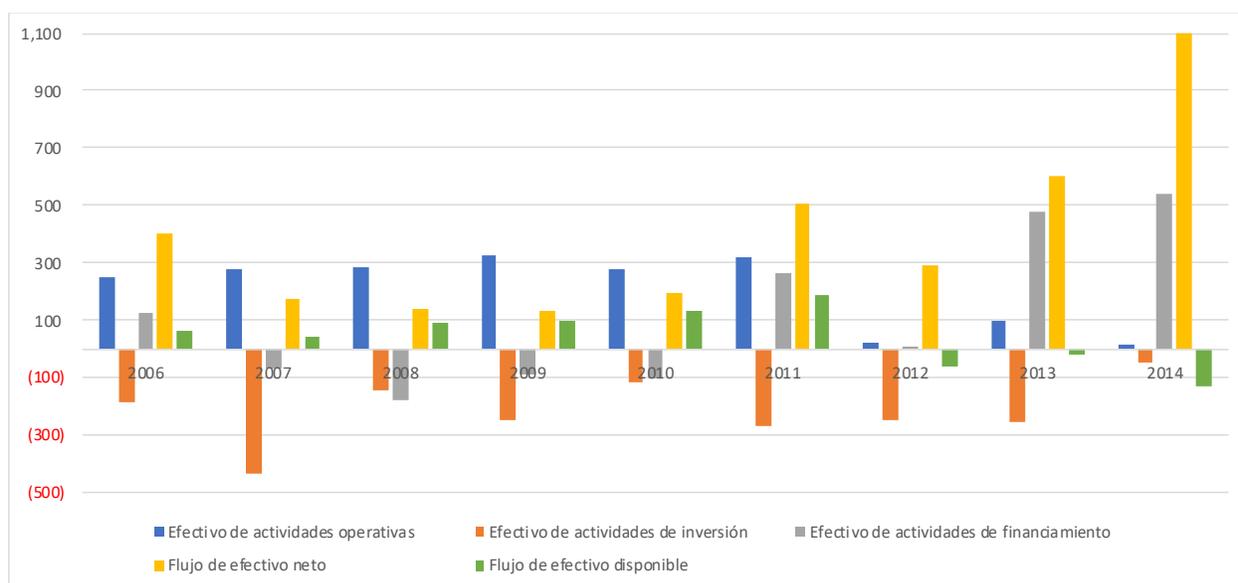
A pesar del potencial de la plataforma digital de Netflix, su servicio de renta de video en línea mediante suscripción aún tenía que competir con Total Access de Blockbuster, el cual parecían preferir los consumidores a inicios del 2007. Las suscripciones a Blockbuster Online habían crecido más del 60%, de 2.2 millones a finales del 2006 a 3.6 millones en el segundo trimestre del 2007. Por su parte, Netflix, por primera vez desde 1999, sufrió una disminución en la cantidad de sus suscriptores: del primer trimestre del 2007 al segundo, la empresa perdió el 1% de sus suscriptores, quedándose con 6.6 millones.

Netflix había cerrado el 2006 con un flujo de efectivo disponible⁷⁴ de 62 millones de dólares (ver **Gráfica 10**), lo que le daba la fortaleza financiera para continuar con la guerra de precios mientras esperaba a que Blockbuster ya no pudiera sostener a Total Access⁷⁵. La nueva administración de Blockbuster retiró el apoyo financiero de Blockbuster Online, reasignando 170 millones de dólares de sus fondos a las tiendas (Keating, 2012), y aumentó el precio de la suscripción de 10 a 35 dólares. Durante el 2007, Blockbuster Online perdió dos millones de suscriptores.

⁷⁴ Equivale a efectivo neto proveniente de actividades operativas menos compras de propiedad y equipo y cambios en otros activos. Representa el efectivo disponible que una empresa posee para pagar a sus deudores e inversionistas una vez cubiertos los desembolsos relacionados con las actividades operativas y las inversiones en activo fijo.

⁷⁵ John Antioco, CEO de Blockbuster, planeaba mantener las operaciones de Blockbuster Online con pérdidas para aumentar su número de suscriptores durante el 2007 y después subir el precio de los planes de suscripción en el 2008. Sin embargo, resultado de una pelea de poder, el consejo administrativo de Blockbuster conformado luego de la retirada de Viacom despidió al CEO, quien fue reemplazado por James Keys.

Gráfica 10. Flujo de efectivo de Netflix, Inc., 2006-2014



Fuente: elaboración propia con reportes de Netflix Inc. y datos del sistema EDGAR de la Comisión de Bolsa de Valores de Estados Unidos.

Habiendo cerrado el 2007 con 7.3 millones de suscriptores y siendo la única empresa rentable de la industria de renta video con utilidades netas por 66 millones de dólares (ver **Gráfica 29**) y un margen de utilidad neta del 5.5% (ver **Gráfica 32**), Netflix no sólo defendió su liderazgo, sino que se hizo de un flujo de efectivo disponible de casi 46 millones de dólares (ver **Gráfica 10**). Con estos fondos, Netflix mejoró sus operaciones en tres aspectos. En primer lugar, incrementó sus gastos en tecnología de *streaming* para ofrecer horas de *streaming* de video ilimitadas⁷⁶. En segundo lugar, empezó a colaborar con productores de dispositivos electrónicos para incorporar el software⁷⁷ de su plataforma de SVOD en reproductores de DVD y Blu-Ray, decodificadores, televisores, laptops, teléfonos inteligentes, consolas de videojuegos, &c.; este software era gratuito para los suscriptores. En tercer lugar, obtuvo los derechos para distribuir más contenido de estudios

⁷⁶ Ahora el plan de suscripción estándar de Netflix de 9 dólares al mes permitía rentar DVD y ver películas y series mediante *streaming* sin límite de tiempo. El plan de suscripción básico de 5 dólares al mes permitía rentar DVD y sólo ver dos horas de contenido mediante *streaming* al mes.

⁷⁷ Este software se conoce como «cliente». Se refiere a la interfaz de usuario que se utiliza en cualquier dispositivo para navegar en el contenido de una plataforma digital y reproducirlo (Hoff, 2017). Puede tratarse de una aplicación.



como Sony, radiodifusoras como CBS (propiedad de Viacom) y ABC (propiedad de Disney) y cadenas de TV como Starz⁷⁸.

A la sazón del 2008, ya eran múltiples las maneras en las que se podía consumir entretenimiento de video: el cine, la TV, los formatos físicos y las plataformas digitales. Pero nótese que, hasta finales de la fase de frenesí de la quinta RT, la visualización de la TV de radiodifusión, de cable y satelital, y del contenido almacenado en VHS, DVD, Blu-Ray y DVR no podía realizarse sin un televisor; es decir, existía un ecosistema del entretenimiento de video que se basaba en el televisor. Segupta et al. (2019), definen los ecosistemas como un conjunto interconectado de servicios que le permiten a los usuarios satisfacer una variedad de necesidades en una experiencia integrada.

La distribución digital de video hizo explícita la diferencia entre TV, un medio de comunicación de masas, y televisor, un aparato, pues la programación de las cadenas de TV ahora se podía ver no sólo en canales de TV, sino en plataformas digitales. El ecosistema de entretenimiento de video pasó de basarse en el televisor a basarse en un lugar indeterminado llamado «lo digital», al que se podía acceder mediante múltiples dispositivos electrónicos con el software adecuado y conexión a internet para visualizar contenido en cualquier tipo de pantalla, no sólo televisores. Para inicios del 2008 el 51% de los adultos estadounidenses afirmaban tener una conexión de banda ancha (ver **Gráfica 8**), y, a medida que lo digital reemplazaba al televisor para constituirse como el acceso principal al entretenimiento de video, el control del software de plataformas digitales se volvió clave para capturar datos de los espectadores. Ofrecer este software de manera gratuita fue la estrategia de Netflix para colocarse en esa posición clave del ecosistema de entretenimiento de video y expandirse.

Como Srnicek (2017) explica, en el 2006, en Estados Unidos los precios de la vivienda alcanzaron un punto de inflexión, y su caída arrastró al resto de la economía. De manera paralela, la riqueza de los hogares fue disminuyendo, lo que resultó en un menor consumo y en el impago

⁷⁸ Starz llegó a un acuerdo con Netflix para que éste distribuyera digitalmente mediante *streaming* un acervo de 2,500 títulos, incluyendo películas, programas de TV y conciertos, originalmente pensado para la plataforma digital fallida de Starz, Vongo.

de hipotecas. Puesto que el sistema financiero se había vuelto dependiente del mercado de hipotecas, era inevitable que la caída de los precios de la vivienda causara un descalabro financiero. Para finales del 2008, la crisis financiera global iniciaba, cuyo inicio fue marcado por la bancarrota del banco de inversión Lehman Brothers. Fue en estas circunstancias que los consumidores estaban prefiriendo quedarse en casa y comenzaron a considerar formas de entretenimiento más baratas. Netflix, convenientemente, acababa de habilitar la distribución digital de video en un creciente número de dispositivos con la aplicación de su plataforma, por lo que el número de suscripciones aumentó un 25% con respecto al año anterior, cerrando el 2008 con 9.1 millones de suscriptores.

En el 2009, Blockbuster intentó todo por sostener sus ventas: subió el precio de las rentas en tiendas, volvió a cobrar cuotas por retraso, puso quioscos⁷⁹ en tiendas para descargar películas de éstos a memorias USB, &c. Sin embargo, las tiendas seguían cerrando (ver **Tabla 9**) y la empresa cerró el año con una disminución con respecto al año anterior en sus ventas netas del 20% (ver **Gráfica 28**). Reportando pérdidas netas por 558 millones de dólares (ver **Gráfica 29**), era claro que Blockbuster no podría hacer frente a su pasivo circulante, el cual ascendía a 934 millones de dólares. Año con año, los flujos de efectivo neto proveniente de actividades operativas de Blockbuster o no eran suficientes para pagar sus deudas o eran negativos. Además, la empresa tenía una pérdida acumulada de 5,700 millones de dólares. Para inicios del 2010, los accionistas comenzaron a vender sus acciones hasta que el precio de éstas cayó por debajo de un dólar, lo que provocó que Blockbuster⁸⁰ fuera excluido del NYSE.

El proceso de destrucción de antiguos elementos y la continua creación de nuevos, como la transición de VHS a DVD o la transición de la renta de video en videoclub al SVOD, era a lo que Schumpeter (1942/1996) se refería con destrucción creadora⁸¹. El que debe crear, destruye

⁷⁹ Como respuesta a la creciente amenaza que representaba Redbox, una empresa que ofrecía la renta de DVD en quioscos minoristas automáticos ubicados en tiendas de conveniencia, de abarrotes y minoristas, cadenas de comida rápida, farmacias, &c.

⁸⁰ Para el 2010, Blockbuster había cerrado más del 40% de las tiendas 9,042 tiendas que llegó a tener en todo el mundo en el 2004. En el 2011, con ya sólo 1,500 tiendas sólo en Estados Unidos, la empresa sería adquirida por Dish. Con menos de 800 tiendas en Estados Unidos, las operaciones de la cadena de renta de video serían descontinuadas en el 2013 por su corporativo.

⁸¹ El uso del término «destrucción creadora» fue utilizado en la economía por primera vez por Werner Sombart en su obra *Krieg und Kapitalismus* de 1913. En Schumpeter, los conceptos «destrucción creadora» y «empresario» tienen una fuerte influencia nietzscheana. Analizando *Así Hablaba Zaratustra* (AHZ), Reinert & Reinert (2006) observan que



siempre (Nietzsche, 1885/2014); la nueva combinación de Netflix acabó por destruir a todas las empresas que ofrecían el servicio de renta de video en tienda y le confirió a éste un liderazgo indisputable. Del 2008 al 2009, las ventas netas de Netflix aumentaron más del 20% (ver **Gráfica 28**) y las utilidades netas, más del 40% (ver **Gráfica 29**). La empresa cerró el 2009 con una rentabilidad del 6.9% (ver **Gráfica 32**), la cual había estado creciendo desde el 2005; y con 11.8 millones de suscriptores, de los cuales, la mitad ya utilizaba su plataforma de *streaming* de video.

Con el flujo de efectivo disponible de 94.7 millones de dólares del 2009 (ver **Gráfica 10**), Netflix continuaría aumentando su acervo de contenido para distribuir digitalmente mediante *streaming* durante el 2010. Ese año, Netflix pudo renovar su contrato con Starz por 25 millones de dólares (Keating, 2012) y obtuvo los derechos para distribuir digitalmente mediante *streaming* una selección de contenido de NBCUniversal por 22 millones de dólares (Pepitone, 2011). En comparación con los 10 millones de dólares que Voguel (2011) estima que las cadenas de TV de cable pagaban por los derechos de distribuir una sola película, Netflix estaba pagando un precio muy bajo a los productores de entretenimiento de video, los cuales no veían el potencial de la nueva combinación.

Dado que sus suscriptores estaban adoptando el *streaming* de video rápidamente, Netflix decidió invertir cantidades mucho más grandes en contenido para su plataforma digital. La empresa capturó la atención de la industria de entretenimiento en el 2010 cuando por 800 millones de dólares, obtuvo los derechos por cinco años para distribuir digitalmente mediante *streaming* los estrenos y una selección de contenido de la cadena de TV de cable *premium* EPIX, un *joint-venture* de Paramount, Lionsgate y MGM (Zeidler & Saba, 2010; Keating, 2012). Al final de ese año, el

el ser es (o puede ser) autocreado y que el viejo ser debe ser destruido para dar paso al nuevo ser: «es menester que quieras consumirte en tu propia llama. ¿Cómo quieres renovarte sin antes reducirte por completo a cenizas?» (Nietzsche, 1885/2014). Por lo tanto, la creación es inseparable de la destrucción. En AHZ, es el «hombre noble» (o *der Edle* en alemán) quien personifica la moral de la destrucción creadora, pues tiene una necesidad interna que lo impulsa a crear. Su opuesto es «el último hombre» (o *letzte Mensch* en alemán) quien es incapaz de superar las fuerzas del *statu quo* (Reinert & Reinert, 2006). Puede observarse que el empresario es similar al hombre noble cuando Schumpeter (1911/1997) dice que el empresario tiene voluntad de conquista: el impulso de lucha, de manifestarse como superior a los demás, de tener éxito por el éxito mismo y no por sus frutos. La idea del *letzte Mensch* está presente en Schumpeter (1911/1997) cuando éste dice que no es sólo objetivamente más difícil realizar algo nuevo que lo habitual y lo que ha sido probado por la experiencia, sino que el individuo siente repugnancia por ello.

82% de los activos de contenido⁸² de Netflix era contenido de *streaming* otorgado bajo licencia⁸³, y sólo el 18% contenido de DVD⁸⁴ (ver **Gráfica 11**). Con el crecimiento de las operaciones de *streaming* de video, Netflix se vio en la necesidad de utilizar servicios de computación en la nube⁸⁵ para aumentar sus capacidades de procesamiento y almacenamiento de datos⁸⁶, por lo que contrató a Amazon Web Service (AWS). En vez de desarrollar su propia infraestructura de *backend*,⁸⁷ Netflix agregaba servidores a medida que los fuera necesitado y los devolvía cuando dejara de hacerlo. Ya no tenía que instalar su equipo y tener capacidad ociosa en la forma de computadoras sin mayor uso que atender picos de demanda: Netflix sólo pagaba por los servidores que necesitaba cuando los necesitaba.

⁸² La suma de contenido de *streaming* y contenido de DVD menos amortizaciones.

⁸³ Valor contable de los derechos para distribuir digitalmente mediante *streaming* películas y series a suscriptores ofreciéndoles una visualización ilimitada.

⁸⁴ Valor contable de los DVD en los cuales se encuentran almacenadas películas y series, los cuales son rentados en línea y distribuidos por correo.

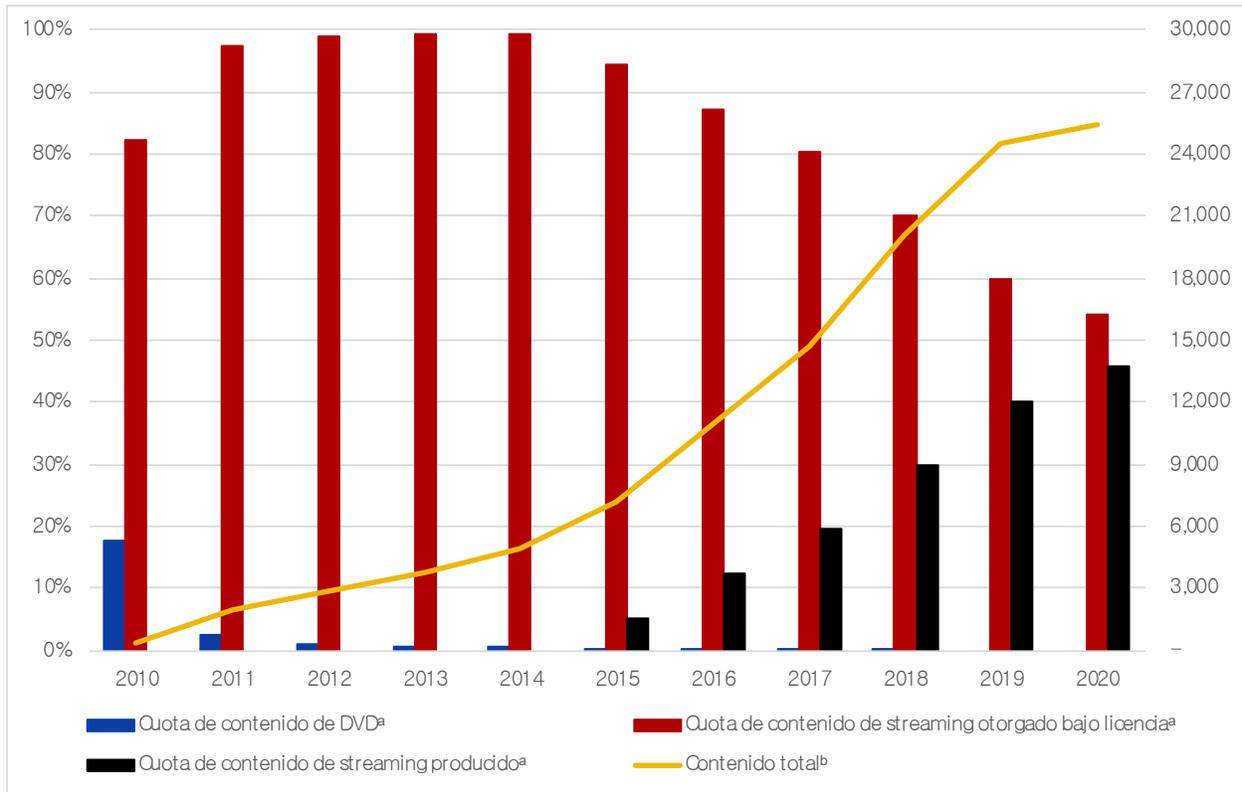
⁸⁵ La computación en la nube (de *cloud computing* en inglés) es la entrega bajo demanda de recursos de tecnologías de la información (poder de cómputo, almacenamiento, bases de datos, &c.) a través de internet por los cuales se pagan antes de recibirlos y no se pueden usar por más de lo que se paga. La computación en la nube elimina la necesidad de invertir y mantener centros de datos y servidores (Amazon, 2022).

⁸⁶ Como Hoff (2017) explica, en el 2007, Netflix construyó dos centros de datos. En el 2008, sus bases de datos se dañaron y Netflix no pudo enviar DVD por tres días. Ante esto, se dio cuenta de que no podía construir centros de datos al ritmo al que se estaba expandiendo, así que contrató a AWS para tener una infraestructura más confiable y fácil de escalar.

⁸⁷ O infraestructura de servidores. Éstos son hardware y software que prestan funcionalidades a otros programas o dispositivos llamados «clientes». En el caso de Netflix, no confundir su infraestructura de *backend*, la cual corre en AWS, con su infraestructura de CDN.



Gráfica 11. Composición de los activos de contenido de Netflix, Inc., 2010-2020



Fuente: elaboración propia con reportes de Netflix Inc. y datos del sistema EDGAR de la Comisión de Bolsa de Valores de Estados Unidos.

^a porcentaje del contenido total. Corresponde al eje izquierdo.

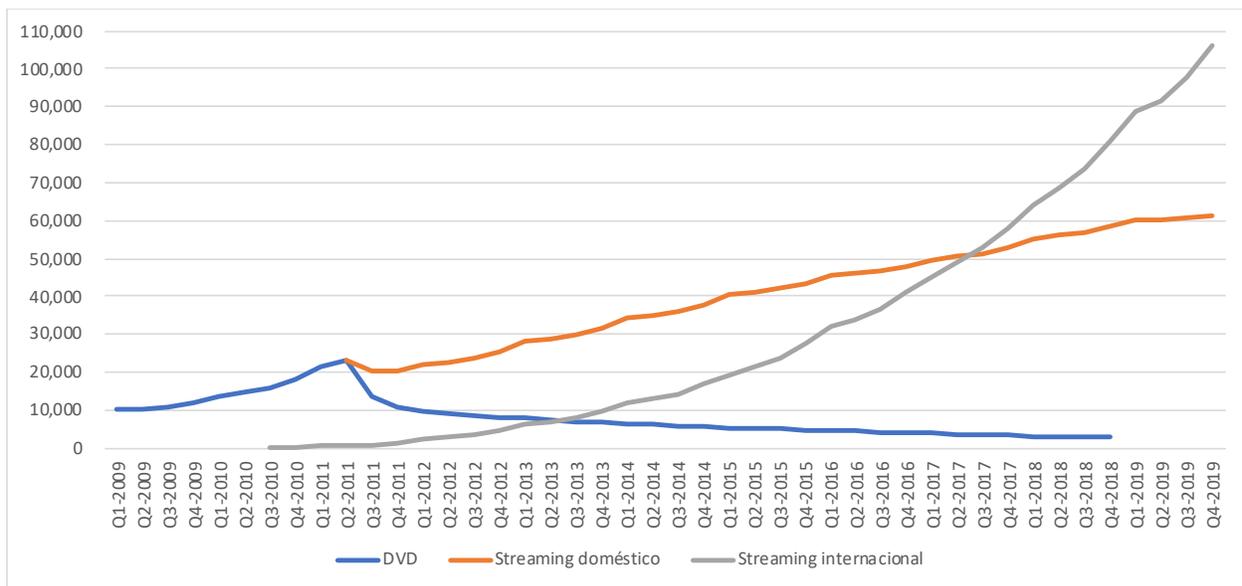
^b en millones de USD. Corresponde al eje derecho.

Nota: en el periodo 1997-2006, la cuota del contenido de DVD fue del 100%. En el periodo 2007-2009, las cuotas de contenido de DVD y de contenido otorgado bajo licencia no fueron publicadas por Netflix en sus estados financieros.

Con un plan de suscripción que ofrecía renta de DVD, con acceso a más de 100,000 títulos en DVD y Blu-ray y entregas al día siguiente de haber sido solicitadas, y además ofrecía acceso *streaming* de video, con 12,000 títulos disponibles para visualizar de manera instantánea y sin anuncios, al final del 2010, Netflix vio un incremento del 53% en el número de suscriptores con respecto al año anterior, cerrando el año con 18.2 millones (ver **Gráfica 12**). Con respecto al 2009, las ventas netas aumentaron en un 30% (ver **Gráfica 28**) y las utilidades netas en casi un 40% (ver **Gráfica 29**). Además, la empresa reportó una rentabilidad del 7.4% (ver **Gráfica 32**), la más alta en su historia hasta entonces y la cual sólo sería superada hasta el 2018.

Mientras tanto, los signos de madurez en la industria de TV de cable se manifestaron cuando Comcast, el MSO líder en estados Unidos, vio por primera vez una disminución en sus suscripciones, pasando de tener 23.6 millones en el 2009 a 22.8 millones en el 2010 (ver **Gráfica 13**). La pregunta era si los consumidores estaban cancelando sus suscripciones a TV de cable por suscribirse a plataformas de *streaming* de video. Netflix ni siquiera tenía el tamaño de un operador de cable regional y sus activos totales no representaban ni el 1% de aquellos de Comcast, pero sus suscripciones rivalizaban con aquellas de este MSO (ver **Gráfica 12** y **Gráfica 13**). Sin embargo, en el 2009, Comcast reportó que, en promedio al mes, por cada suscripción a TV de cable, se quedaba con 68 dólares como utilidades brutas. En el caso de Netflix, para finales del 2010, el excedente con el que se quedaba en promedio cada mes por cada suscripción había caído hasta 4.52 dólares (ver **Gráfica 9**), una disminución del 34% con respecto al 2003, año en que la empresa logró ser rentable. Si Netflix quería hacer crecer sus ganancias quedándose con un excedente pequeño por suscripción, entonces tenía que hacer que el número de suscripciones aumentara y para eso necesitaba más y mejor contenido. Por lo tanto, el crecimiento de la empresa dependía de su capacidad de generar efectos de red, es decir, atraer suscriptores y productores de contenido.

Gráfica 12. Suscriptores por plan de suscripción de Netflix (en miles), 2009-2019

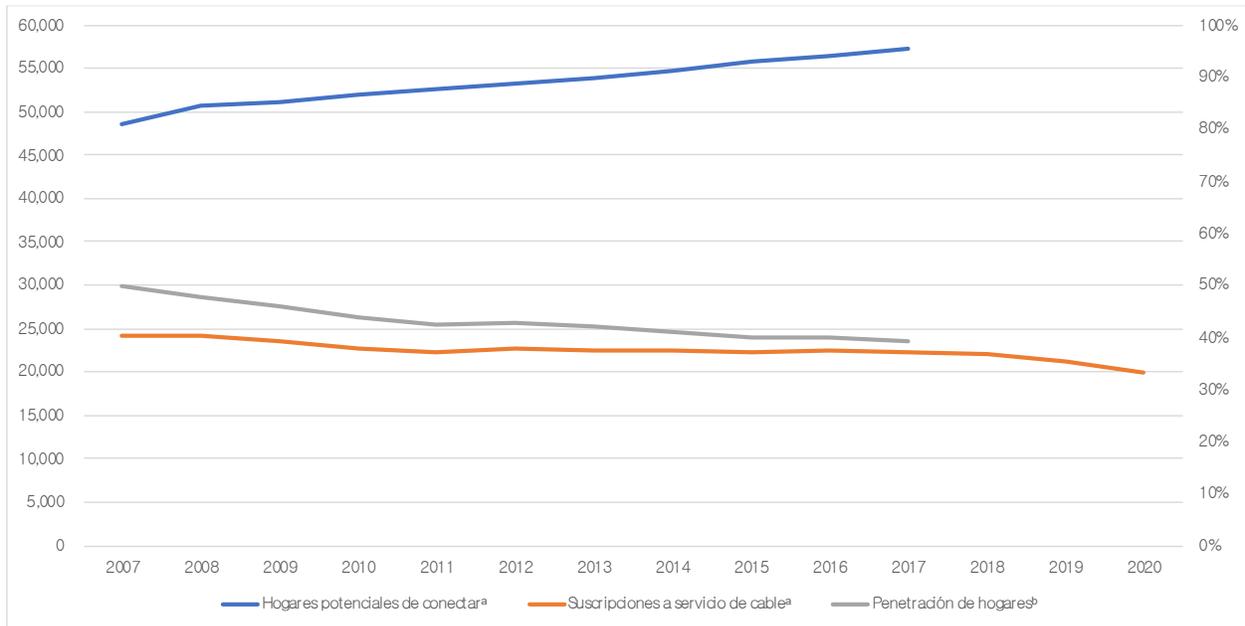


Fuente: elaboración propia con reportes de Netflix Inc. y datos del sistema EDGAR de la Comisión de Bolsa de Valores de Estados Unidos.

Nota: hasta el segundo trimestre del 2011, el servicio de renta de DVD y el de *streaming* doméstico de video estaban incluidos en un solo plan de suscripción.



Gráfica 13. Suscripciones al sistema de cable de Comcast Corporation (en miles), 2007-2020



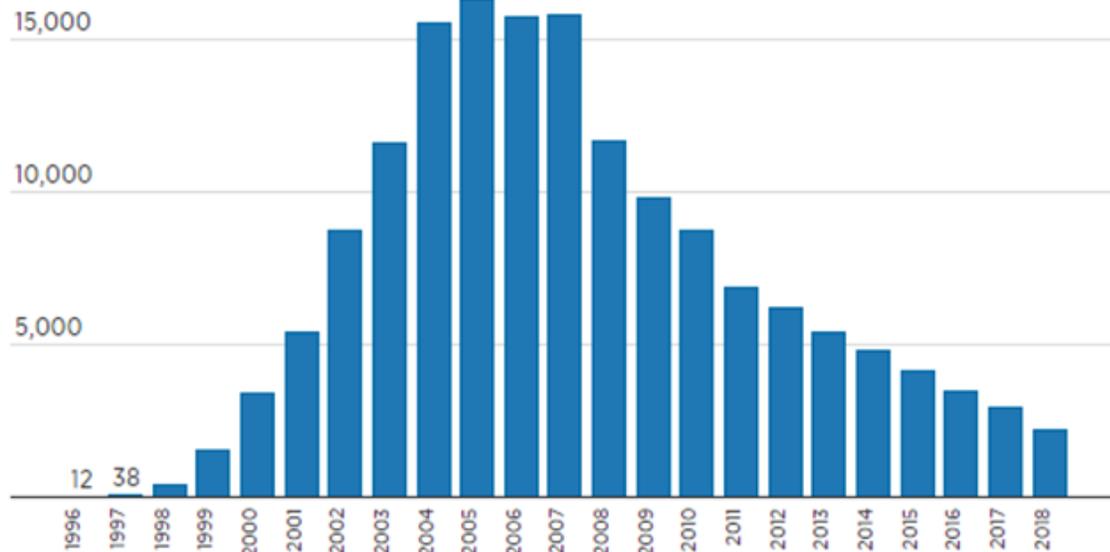
Fuente: elaboración propia con reportes de Comcast Corporation y datos del sistema EDGAR de la Comisión de Bolsa de Valores de Estados Unidos.

^a en miles. Corresponde al eje izquierdo.

^b en porcentaje. Corresponde al eje derecho.

Justamente en el 2011, Netflix experimentaría dificultades para garantizar la participación en su plataforma digital de los lados del mercado que juntaba. Por el lado de los productores de contenido, cuando llegó el momento de que Netflix renovara sus contratos con Starz y NBCUniversal, el precio de los derechos para distribuir digitalmente su contenido mediante *streaming* había subido de no más de 25 millones de dólares a casi 300 millones (Pepitone, 2011). Además, Sony y Disney comenzaron a retirar su contenido popular de la plataforma digital de Netflix de manera repentina una vez que los títulos alcanzaban un máximo de visualizaciones, en un intento por detener la disminución en las ventas de DVD (ver **Gráfica 14**).

Gráfica 14. Ventas de DVD en Estados Unidos (en millones de USD), 1996-2018



Fuente: Whitten (2019) con datos de Nash Information Services y Digital Entertainment Group.

Por el lado de los suscriptores, Netflix ya había comenzado su expansión internacional desde el 2010 lanzando su plataforma de SVOD⁸⁸ en Canadá y, en el 2011, su plataforma empezó a estar disponible en 43 países de Latinoamérica y el Caribe con la opción de visualizar contenido en español y en portugués. Sin embargo, cuando la empresa anunció en Estados Unidos que separaría en dos planes de suscripción distintos⁸⁹ la de renta de DVD y el *streaming* de video, vio una repentina cancelación de suscripciones domésticas: de tener 23.2 millones de suscriptores estadounidenses a finales del segundo trimestre del 2011, Netflix pasó a tener 20.1 millones al final del año (ver **Gráfica 12**).

Para mantener sus efectos de red, Netflix comenzó a negociar los derechos para distribuir digitalmente mediante *streaming* de las películas y series que Cinematch específicamente

⁸⁸ La suscripción a Netflix fuera de los Estados Unidos no incluía rentas de DVD, sólo *streaming* de video ilimitado.

⁸⁹ El plan de suscripción estándar de Netflix de 10 dólares al mes permitía rentar DVD y ver películas y series mediante *streaming* sin límite de tiempo. Debido a la separación de los servicios, ahora habría una suscripción sólo para rentar DVD y otra sólo para ver contenido mediante *streaming* de manera ilimitada, cada una por 8 dólares al mes. Por lo tanto, el precio de tener ambos servicios había subido de 10 a 16 dólares al mes.

Netflix intentaría separar las operaciones de renta de DVD creando una subsidiaria llamada Qwikster. Dado que el consumo de entretenimiento de video se volvía más complicado para los suscriptores obligándolos a tener dos cuentas, dos cobros, dos listas de espera y dos sitios web donde buscar películas, la empresa canceló Qwikster y mantuvo las operaciones de renta de DVD en Netflix.

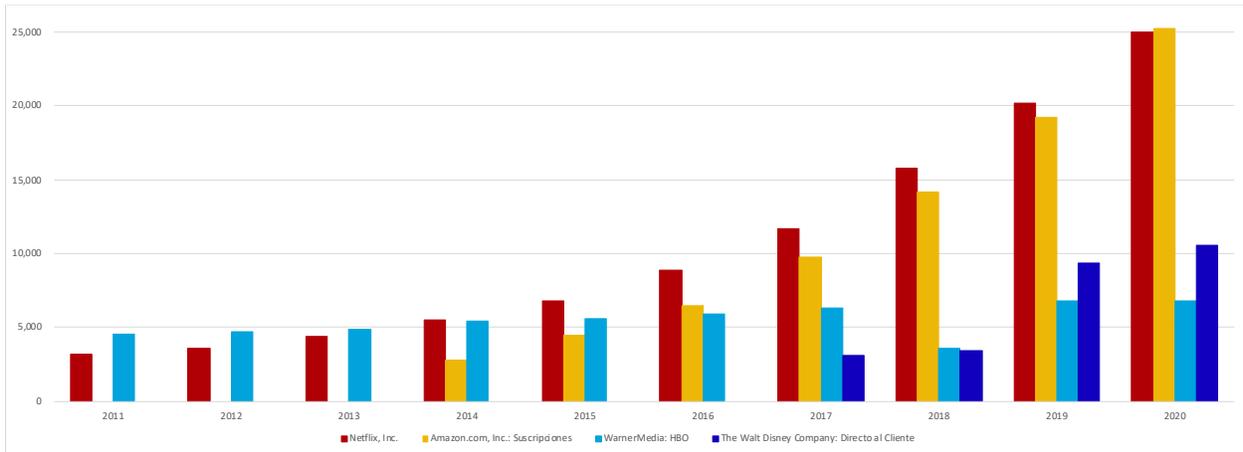


identificaba que los suscriptores querían ver. De esta manera, Netflix podía comprar más selectivamente el contenido a precios más bajos y retener a sus suscriptores ofreciéndoles elecciones relevantes con base en su comportamiento observado, lo que constituye un escenario de «*market pull*»: el mercado presentaba demanda de cierto contenido y Netflix respondía distribuyéndolo. El algoritmo de Netflix también determinó que, aunque los suscriptores esperaban acceso a un amplio acervo de películas, realmente veían más series. Con esta información, Netflix decidió no renovar su contrato con Starz de distribución digital de películas recientemente estrenadas en la TV de cable y se enfocó en adquirir los derechos de series (Keating, 2012). En comparación con las dos o tres horas de entretenimiento por película que obtenían los suscriptores, las series les ofrecían decenas de horas, lo que disparó la visualización y las suscripciones, subsecuentemente recuperándose de las cancelaciones durante el 2012.

Netflix, con respecto al año anterior, había cerrado el 2011 con un crecimiento del casi 50% en las ventas netas (ver **Gráfica 15**) y uno del 40% en las utilidades netas (ver **Gráfica 16**); y con una rentabilidad que, aunque menor que la del año pasado, se mantenía en el 7% (ver **Gráfica 17**). En vista de esto, en el 2012, los productores de contenido dejaron de ofrecerle a Netflix exclusividad de cierto contenido⁹⁰, y comenzaron a exigir que las plataformas digitales compraran los derechos del contenido en paquetes en vez de títulos individuales que sabían que los espectadores querían ver. Esto hizo que Netflix decidiera integrarse verticalmente hacia atrás produciendo su propio contenido para depender en menor medida de los estudios cinematográficos y las cadenas de TV y crear un bucle de retroalimentación positiva: crear mejor contenido para atraer a más suscriptores para capturar más datos y vender más suscripciones para crear mejor contenido, y así sucesivamente.

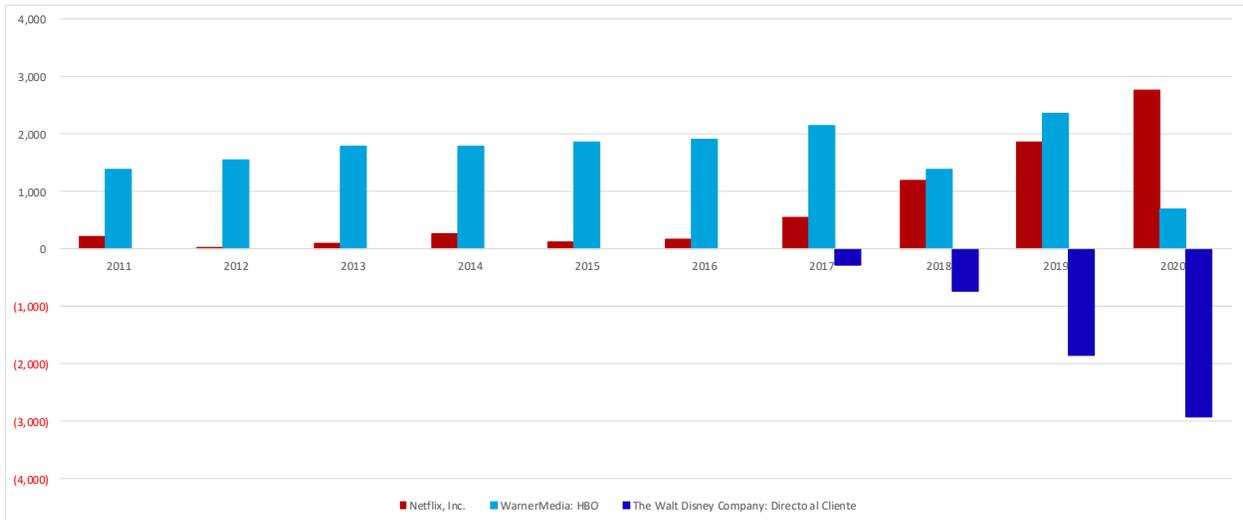
⁹⁰ Aunque hubiera contenido que ninguna otra plataforma digital más que Netflix distribuyera digitalmente, éste podía encontrarse en la TV de cable también.

Gráfica 15. Ventas netas (en millones de USD) de la industria de SVOD, 2011-2020



Fuente: elaboración propia con reportes de Netflix, Inc., Amazon.com, Inc., The Walt Disney Company, AT&T, Inc. y Time Warner Inc., y con datos del sistema EDGAR de la U. S. Securities and Exchange Commission.

Gráfica 16. Utilidad (pérdida) neta (en millones de USD) de la industria de SVOD, 2011-2020

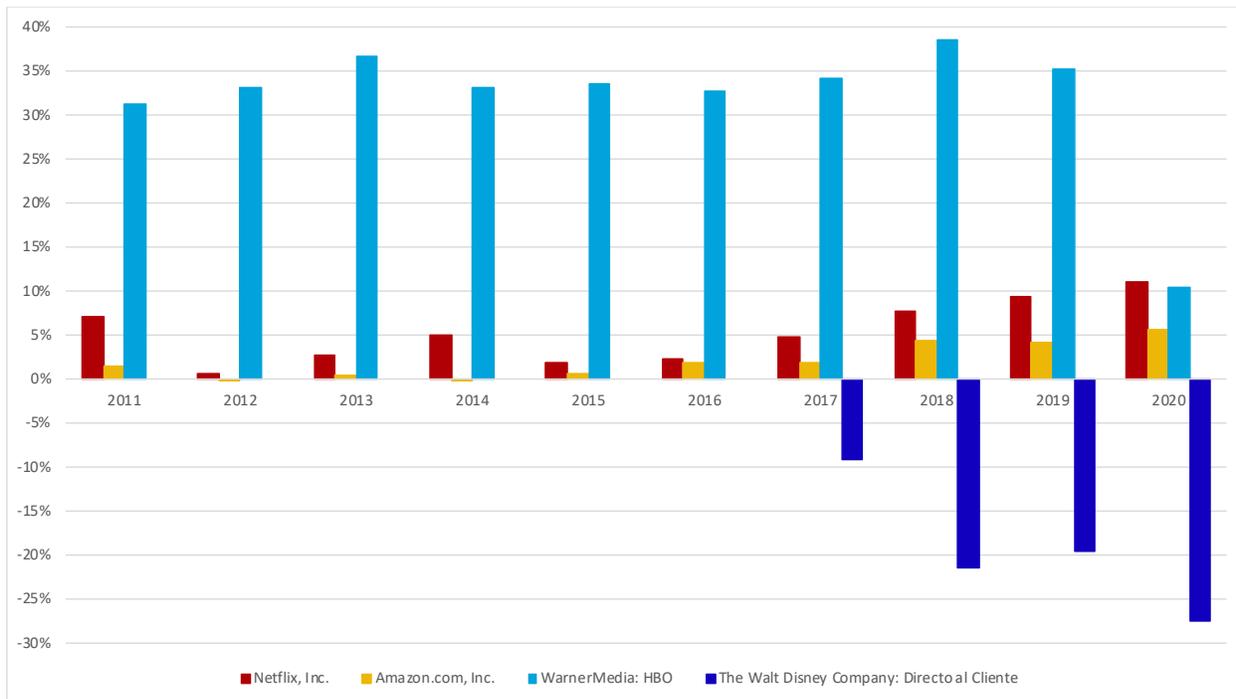


Fuente: elaboración propia con reportes de Netflix, Inc., The Walt Disney Company, AT&T, Inc. y Time Warner Inc., y con datos del sistema EDGAR de la U. S. Securities and Exchange Commission.

Notas: aunque se omite gráficamente, la pérdida neta del segmento operativo «directo al cliente» (DaC) de The Walt Disney Company en el 2019 y el 2020 fue, en millones de dólares, de 1,835 y 2,913, respectivamente.



Gráfica 17. Margen de utilidad de la industria de SVOD, 2011-2020



Fuente: elaboración propia con reportes de Netflix, Inc., Amazon.com, Inc., The Walt Disney Company, AT&T, Inc. y Time Warner Inc., y con datos del sistema EDGAR de la U. S. Securities and Exchange Commission.

En el 2012, Netflix continuó su expansión internacional a Reino Unido, Irlanda, Dinamarca, Finlandia, Noruega y Suecia. La empresa adquirió *Lilyhammer*, una serie que previamente sólo había sido transmitida en Noruega por NRK1 (Jenner, 2018), para reestrenarla en su plataforma ofreciéndola sus suscriptores tanto domésticos como internacionales. A partir de entonces, Netflix comenzaría a lanzar contenido denominado «Netflix Originals» que no podría encontrarse en ningún otro lado más que en su plataforma digital. También comenzó a involucrarse como coproductor de entretenimiento de video. Sin embargo, para que los Netflix Originals verdaderamente atrajeran y retuvieran suscriptores, éstos tenían que ser «de calidad»⁹¹ o de alto presupuesto. Habiendo identificado patrones en el consumo de contenido de sus suscriptores⁹²,

⁹¹ Jenner (2018) explica que este término, empleado a la ligera en el periodismo, se refiere a contenido estilísticamente innovador en términos estéticos y de estructura narrativa; se trata de la «cinematización de la televisión». Además, este tipo de contenido busca aprovechar la capacidad tecnológica de las pantallas modernas para presentar imagen de alta resolución.

⁹² La producción de *House of Cards* fue propuesta por David Fincher y Kevin Spacey. Cinematch identificó que, mientras los suscriptores no tenían interés en buscar películas de este director o de este actor, una vez que encontraban una película que les gustara de alguno de estos dos, tendían a visualizar todo su contenido (Keating, 2012).

Netflix decidió destinar 100 millones de dólares en la producción de «*House of Cards*», un refrito de una serie inglesa, para estrenarla en el 2013.

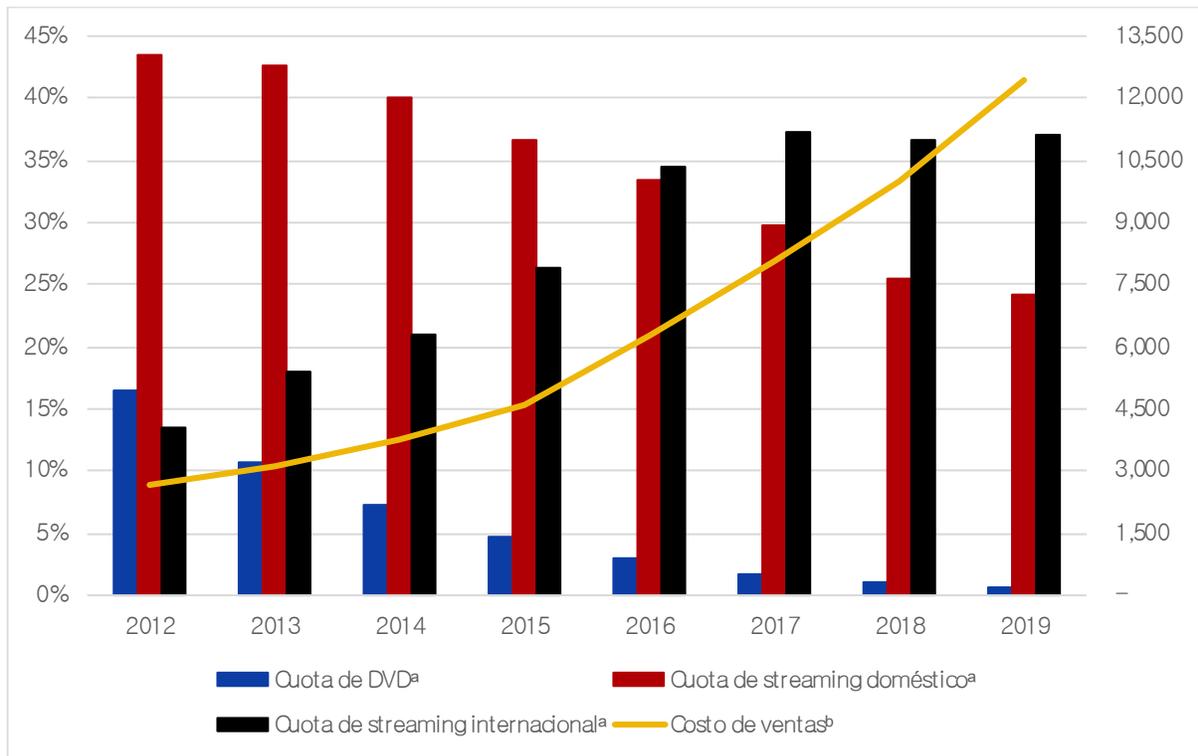
Los productores de entretenimiento de video vieron en Netflix una creciente amenaza porque las ventas netas del ahora productor de contenido no habían parado de crecer año con año a una tasa no menor al 20% hasta el 2012. A pesar de que en ese año las suscripciones a *streaming* doméstico apenas pudieron volver a los niveles del 2011, las ventas netas de Netflix no cayeron, sino que aumentaron un 12% con respecto al año anterior (ver **Gráfica 15**), apoyándose en su creciente expansión internacional (ver **Gráfica 12**).

El costo de ventas como porcentaje de las ventas netas de Netflix subió del 64% en el 2011 al 73% en el 2012 (ver **Gráfica 18** y **Gráfica 19**) por tres razones. En primer lugar, los activos de contenido de Netflix crecieron un 46% con respecto al año anterior (ver **Gráfica 11**), lo que implicó la compra de derechos para distribuir digitalmente contenido y el financiamiento de la producción de los Netflix Originals. En segundo lugar, Netflix apoyó el lanzamiento de su plataforma digital en los países a los que se había expandido comprando derechos para distribuir digitalmente contenido específico para esas regiones, por lo que los costos de venta correspondientes al *streaming* internacional ascendieron a 483 millones de dólares, un aumento del 350% con respecto al año anterior. En tercer lugar, los costos de cumplimiento⁹³ de Netflix habían ascendido a casi 600 millones de dólares, presentando un crecimiento del 138% con respecto al año anterior, porque las operaciones de envíos por correo, al tratar de garantizar entregas en un día, se habían vuelto crecientemente costosas.

⁹³ Costos relacionados con la operación y el personal de los centros de distribución, y con el recibimiento, codificación, inspección y almacenamiento del acervo de DVD.



Gráfica 18. Composición del costo de ventas de Netflix, 2012-2019

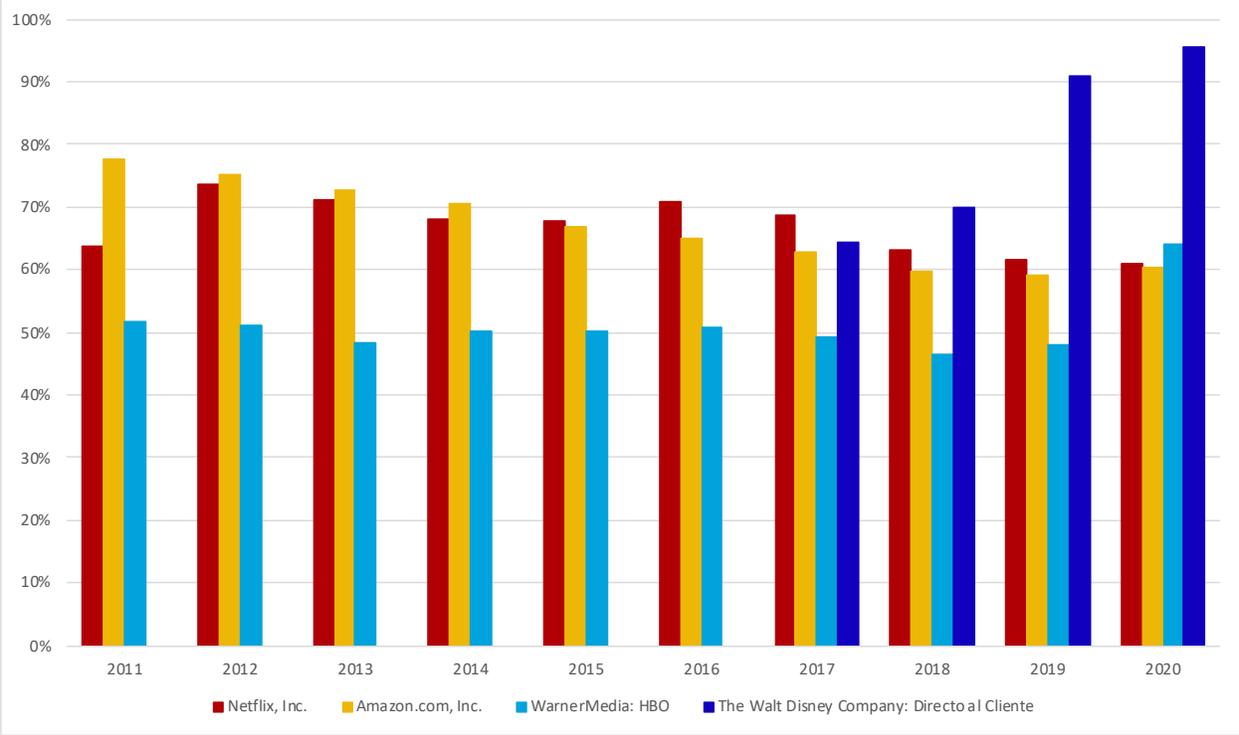


^a costo de ventas como porcentaje de las ventas netas. Corresponde al eje izquierdo.

^b en millones de USD. Corresponde al eje derecho.

Fuente: elaboración propia con reportes de Netflix Inc. y datos del sistema EDGAR de la Comisión de Bolsa de Valores de Estados Unidos.

Gráfica 19. Costo de ventas (porcentaje de las ventas netas) de la industria de SVOD, 2011-2020

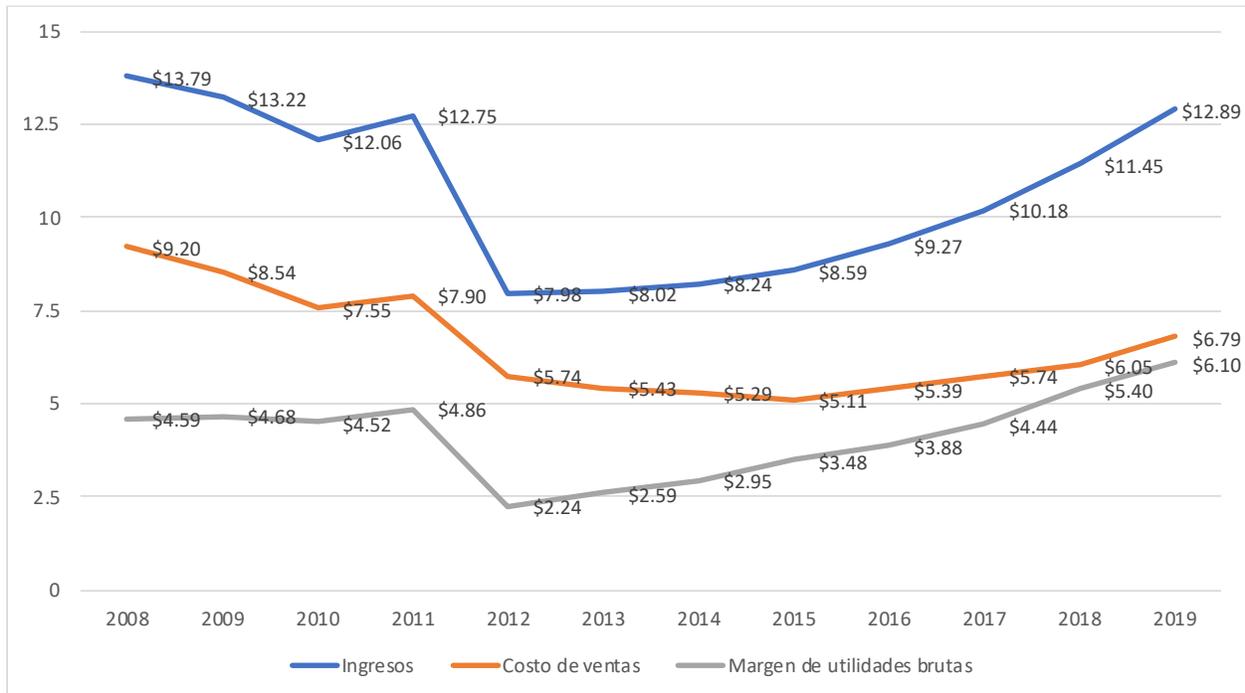


Fuente: elaboración propia con reportes de Netflix, Inc., Amazon.com, Inc., The Walt Disney Company, AT&T, Inc. y Time Warner Inc., y con datos del sistema EDGAR de la U. S. Securities and Exchange Commission.

En el 2012, Netflix empezó a reportar de manera separada en sus estados financieros los resultados de la suscripción a renta de DVD y de la suscripción a *streaming* de video. Con esta desagregación de los datos, se puede observar en la **Gráfica 20** que la empresa había pasado a generar menos ingresos mensuales promedio por suscripción doméstica: de 12.75 en el 2011, cuando sus dos servicios estaban empaquetados en un solo plan de suscripción, a 7.98 dólares en el 2012, sólo tomando en cuenta la suscripción a *streaming* de video. Pero, así como disminuyeron los ingresos mensuales promedio de este nuevo plan de suscripción por lanzarse a un precio menor que el plan discontinuado, disminuyó su costo de ventas porque dejó de contemplar los crecientes costos de cumplimiento en sus resultados, los cuales permanecieron en la suscripción de renta de DVD. El nuevo plan de suscripción de Netflix se mantuvo rentable y, para finales del 2012, las utilidades brutas mensuales promedio por suscripción a *streaming* doméstico ascendieron a 2.24 dólares; en otras palabras, hizo falta utilizar el 71% de las ventas netas de *streaming* doméstico para cubrir el costo de ventas del *streaming* doméstico.



Gráfica 20. Resultados mensuales promedio por suscripción pagada en Estados Unidos de Netflix (en USD), 2008-2019



Fuente: elaboración propia con reportes de Netflix Inc. y datos del sistema EDGAR de la Comisión de Bolsa de Valores de Estados Unidos.

Nota: a partir del 2012 sólo se refiere a suscripción a *streaming* de video.

Había indicios de que, en Estados Unidos, la nueva combinación de Netflix estaba siendo exitosamente llevada al mercado porque, a pesar de que el precio de la suscripción a *streaming* de video era menor que el precio de la suscripción anterior que incluía los dos servicios de Netflix, para finales del 2012, la primera ya tenía más suscriptores que la segunda antes de ser discontinuada en el segundo trimestre del 2011. El *streaming* de video tenía el mismo modelo de negocio que la renta de DVD: ambos ofrecían la misma clase de acceso a entretenimiento de video por una suscripción, la única diferencia era el medio. El primero, más que complementar a la segunda, podía sustituirla. Al separarlos, Netflix creó una redundancia entre los dos servicios que ofrecía. Para finales del 2012, en Estados Unidos, la suscripción a renta de DVD ya sólo tenía 8 millones de suscriptores y decreciendo, mientras que la suscripción a *streaming* de video tenía 25.4 millones y creciendo (ver **Gráfica 12**). Esto significa que, al orillar a los consumidores a

escoger un servicio u otro, éstos estaban prefiriendo el *streaming* de video sobre la renta de DVD. En otras palabras, el primero estaba canibalizando a la segunda.

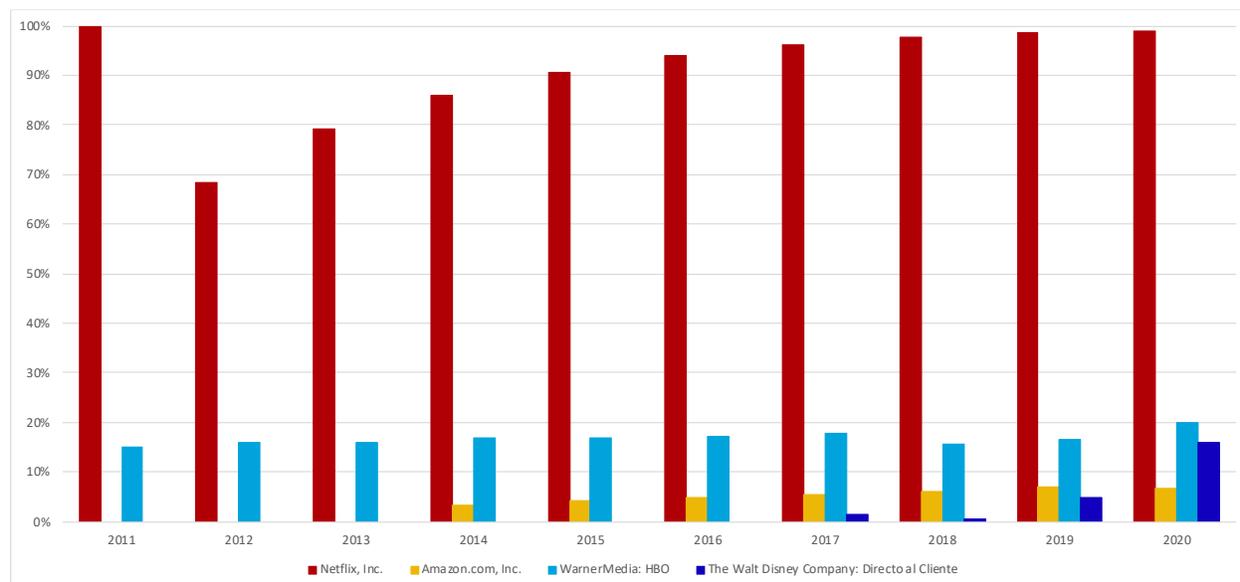
Si bien el plan de suscripción a *streaming* de video era rentable, todavía no podía decirse que fuera más ventajoso que la combinación que lo precedía porque, a finales del 2012, mientras la contribución a las ganancias⁹⁴ del *streaming* doméstico fue de 350 millones de dólares, aquella de la renta de DVD fue de 591 millones de dólares. La renta de DVD contribuía más a las ganancias porque, en primera, comprar derechos para la distribución digital de contenido y producir los Netflix Originals implicaba más desembolsos que comprar DVD al mayoreo para rentarlos: mientras el costo de ventas del *streaming* doméstico representaba el 71% de las ventas netas del *streaming* doméstico, el costo de ventas de renta de DVD representaba el 52% de las ventas netas de renta de DVD. En segunda, el *streaming* de video requería más promoción para retener y adquirir suscriptores que la renta de DVD, que era un servicio conocido por los consumidores: Netflix, en Estados Unidos en el 2012, destinó 276 millones de dólares a la mercadotecnia del plan de suscripción de *streaming* de video, mientras que para el plan de suscripción de renta de DVD sólo se gastaron 7 millones de dólares en mercadotecnia. Sin embargo, Netflix no trataría de conservar indefinidamente su plan de suscripción de renta de DVD porque éste se estaba volviendo anticuado en presencia del *streaming* de video. Con cada vez menos suscriptores en este plan (ver **Gráfica 12**) y apenas el 1% de sus activos de contenido siendo contenido de DVD (ver **Gráfica 11**), Netflix estaba realizando una retirada ordenada de la industria de renta de video para centrarse en el SVOD⁹⁵. Es más, las suscripciones a renta de DVD ya sólo representaban poco más del 30% de las ventas netas de la empresa y el resto provenía de suscripciones a su servicio de *streaming* de video (ver **Gráfica 21**).

⁹⁴ La contribución a las ganancias se refiere al total de restar el costo de ventas y los gastos de mercadotecnia a las ventas netas.

⁹⁵ A partir del 2012, Netflix perdería año con año suscriptores a la renta de DVD. La empresa iría cerrando sus centros de distribución de DVD a medida que la base de suscriptores de este plan se fuera reduciendo de manera que el costo de ventas de la renta de DVD se redujera para compensar la caída en las ventas netas de renta de DVD. La retirada fue ordenada porque, a pesar de ser canibalizada por el *streaming* de video, la renta de DVD en ningún momento contribuyó con pérdidas a los resultados de la empresa. De hecho, el margen de utilidades brutas de este plan se mantuvo por encima del 50% hasta el 2018. En el 2019, Netflix dejó de reportar los resultados de la suscripción a renta de DVD.



Gráfica 21. Ventas por suscripciones a plataformas de *streaming* de video (porcentaje de las ventas netas) de la industria de SVOD, 2011-2020



Fuente: elaboración propia con reportes de Netflix, Inc., Amazon.com, Inc., The Walt Disney Company, AT&T, Inc. y Time Warner Inc., y con datos del sistema EDGAR de la U. S. Securities and Exchange Commission.

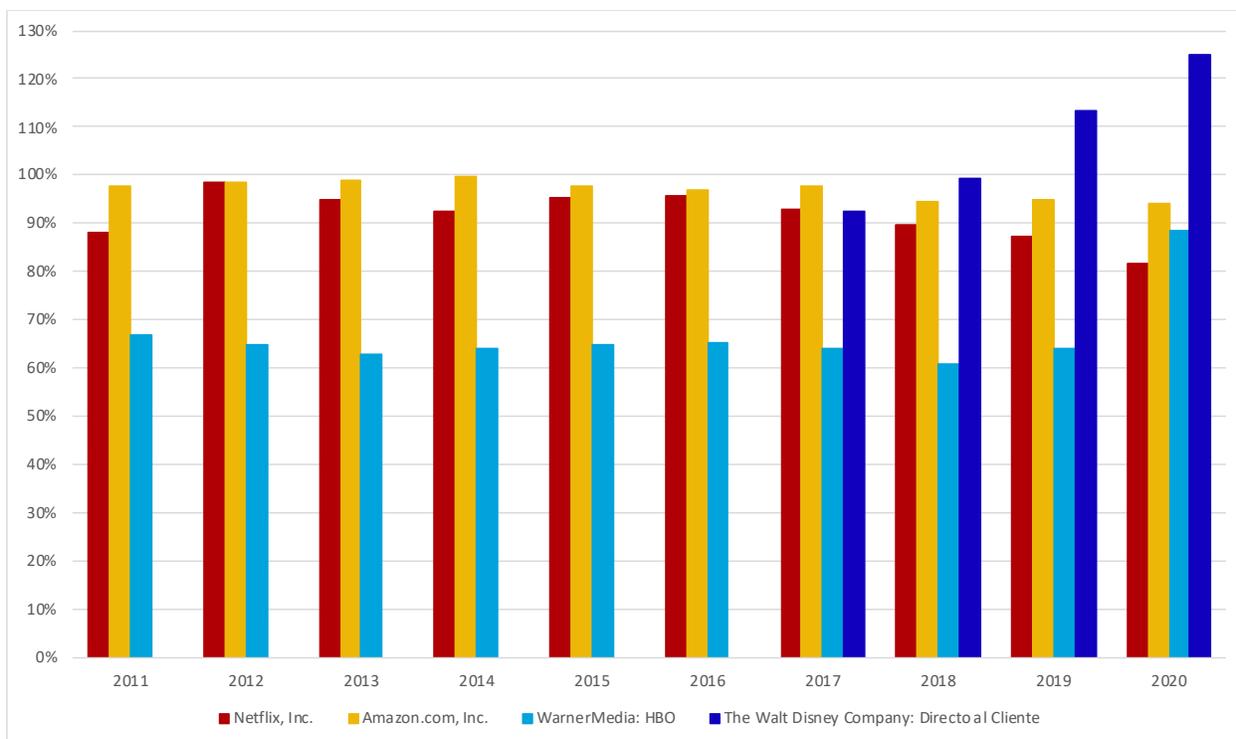
Notas: en el periodo 2007-2011, las ventas por suscripciones a plataformas de *streaming* de video como porcentaje de las ventas netas de Netflix fueron del 100% pues todas las suscripciones incluían el servicio de renta de DVD y el servicio de *streaming* de video.

Hacer del *streaming* de video el principal giro de Netflix, y hacerlo a una escala global, implicó grandes desembolsos que afectarían la rentabilidad de la empresa en el 2012. Además del crecimiento del 30% con respecto al año anterior en el costo de ventas arriba explicado, los gastos operativos⁹⁶ de Netflix crecieron un 15% en el 2012. Esto se debió a tres factores: (1) las campañas de mercadotecnia domésticas e internacionales del servicio de *streaming*; (2) un aumento en el personal dedicado a tecnología y desarrollo de Netflix; y (3) un aumento en el personal general y administrativo. Puesto que el crecimiento en el costo de ventas y en los gastos operativos fue mayor que el crecimiento de las ventas netas, las utilidades netas de Netflix presentaron una disminución del 92% con respecto al año anterior (ver **Gráfica 16**). Si, como porcentaje de las ventas netas, se

⁹⁶ Incluyen tres tipos de gastos: (1) de mercadotecnia: desembolsos relacionados con anuncios y pagos a socios afiliados y socios productores de aparatos electrónicos; (2) de tecnología y desarrollo: desembolsos relacionados con probar, mantener y modificar la interfaz de usuario, la tecnología e infraestructura de recomendación, comercialización y entrega de streaming, y hardware y software; y (3) generales y administrativos: desembolsos relacionados con el pago de nómina del personal corporativo, así como honorarios profesionales y otros.

suman los gastos de operativos al costo de ventas (ver **Gráfica 22**), se observa que, ese año, los desembolsos que hizo Netflix para ofrecer sus combinaciones tanto vieja como nueva y sostener sus operaciones representaban el 98% de sus ventas netas.

Gráfica 22. Costo de ventas y gastos operativos de la industria de SVOD (porcentaje de las ventas netas), 2011-2020



Fuente: elaboración propia con reportes de Netflix, Inc., Amazon.com, Inc., The Walt Disney Company, AT&T, Inc. y Time Warner Inc., y con datos del sistema EDGAR de la U. S. Securities and Exchange Commission.

Con utilidades netas mucho menores que el año previo y con crecientes desembolsos destinados a la compra de derechos para la distribución digital de contenido, el flujo de efectivo neto proveniente de actividades operativas de Netflix cayó de 317 millones de dólares en el 2011 a sólo 21 millones de dólares en el 2012. Tomando en cuenta sus inversiones en activo fijo de 88 millones de dólares⁹⁷, su flujo de efectivo disponible se volvió negativo, y, de hecho, permanecería

⁹⁷ Una de las inversiones en activo fijo más significativas de Netflix ese año fue el desarrolló su propia red de distribución de contenidos o CDN (de *content delivery network* en inglés) llamada Open Connect. Una CDN es una infraestructura: es una red de servidores proxy y centros de datos distribuidos geográficamente cuyo objetivo es aumentar la velocidad con la que un contenido es distribuido al hacerlo en función de la ubicación geográfica del usuario final, reduciendo su tiempo de espera y aumentando la calidad percibida por éste. Con Open Connect, Netflix



en números rojos hasta el 2019. Nótese que, en el 2012, la empresa no perdió su liquidez: su flujo de efectivo neto⁹⁸ se mantuvo positivo gracias al efectivo acumulado del 2011 que había ascendido a 508 millones de dólares (ver **Gráfica 10**). A pesar de que, al no pagar de contado a sus proveedores de entretenimiento de video, el pasivo circulante de contenido⁹⁹ y el pasivo no circulante de contenido¹⁰⁰ de Netflix estaban creciendo, del 2011 al 2012, su deuda a largo plazo no aumentó y su capital social sólo aumentó en 80 millones de dólares. Netflix, como negocio ya establecido, estaba financiando su nueva combinación con las ganancias que había acumulado del éxito de su antigua combinación; en otras palabras, la empresa, propietaria de dinero y bienes, más que comportarse como empresario schumpeteriano, lo hacía como un capitalista. Sin embargo, de llevar efectivamente a la práctica su nueva combinación, Netflix podría volver a ser considerado, por un tiempo, empresario. Acercándose a esto, con todos los desembolsos que la empresa realizó en el 2012 para llevar al mercado su nueva combinación, Netflix logró incrementar el número de las suscripciones globales a *streaming* de video a 30.3 millones, un crecimiento del 40% con respecto al año anterior (ver **Gráfica 23**).

La integración vertical de Netflix resultó exitosa: en menos de un mes, *House of Cards* se volvió la serie más visualizada en su plataforma (Keating, 2012). Después de su lanzamiento en el 2013, siguieron estrenos de más Netflix Originals: *Hemlock Grove*, *Orange is the New Black* y la cuarta temporada de *Arrested Development*, siempre poniendo todos los capítulos de la temporada desde el día del lanzamiento¹⁰¹. Ese mismo año, tanto *House of Cards* como *Arrested Development* recibieron nominaciones en los premios Emmy, con lo que quedó patente que la influencia de Netflix en la industria del entretenimiento de video era más que económica. Además, a finales de año, la empresa extendió su presencia internacional a Países Bajos.

no construyó una red desde cero, sino que comenzó a instalar sus propias aplicaciones informáticas en los centros de datos de ISP.

⁹⁸ Equivale, de manera general, a entradas de efectivo menos salidas de efectivo. En este trabajo se entiende como la suma del flujo neto usado en actividades operativas, el flujo neto usado en actividades de inversión, el flujo neto usado en actividades de financiamiento, el efecto de cambios en el tipo de cambio y el efectivo al inicio del periodo. No confundir con flujo de efectivo disponible, el cual equivale al flujo neto usado en actividades operativas menos inversiones en activo fijo.

⁹⁹ Títulos en el acervo de Netflix cuyas cuotas por distribuirlos digitalmente se pagan dentro de un año.

¹⁰⁰ Títulos en el acervo de Netflix cuyas cuotas por distribuirlos digitalmente se pagan a más de un año.

¹⁰¹ Cinematch había identificado que un patrón en el consumo de contenido de los suscriptores era hacer maratones, es decir, ver varias películas o varios episodios de series en una sola sentada. El término que se le da en inglés es «*binge-watching*». Facilitar maratones era una manera de retener y adquirir suscriptores.

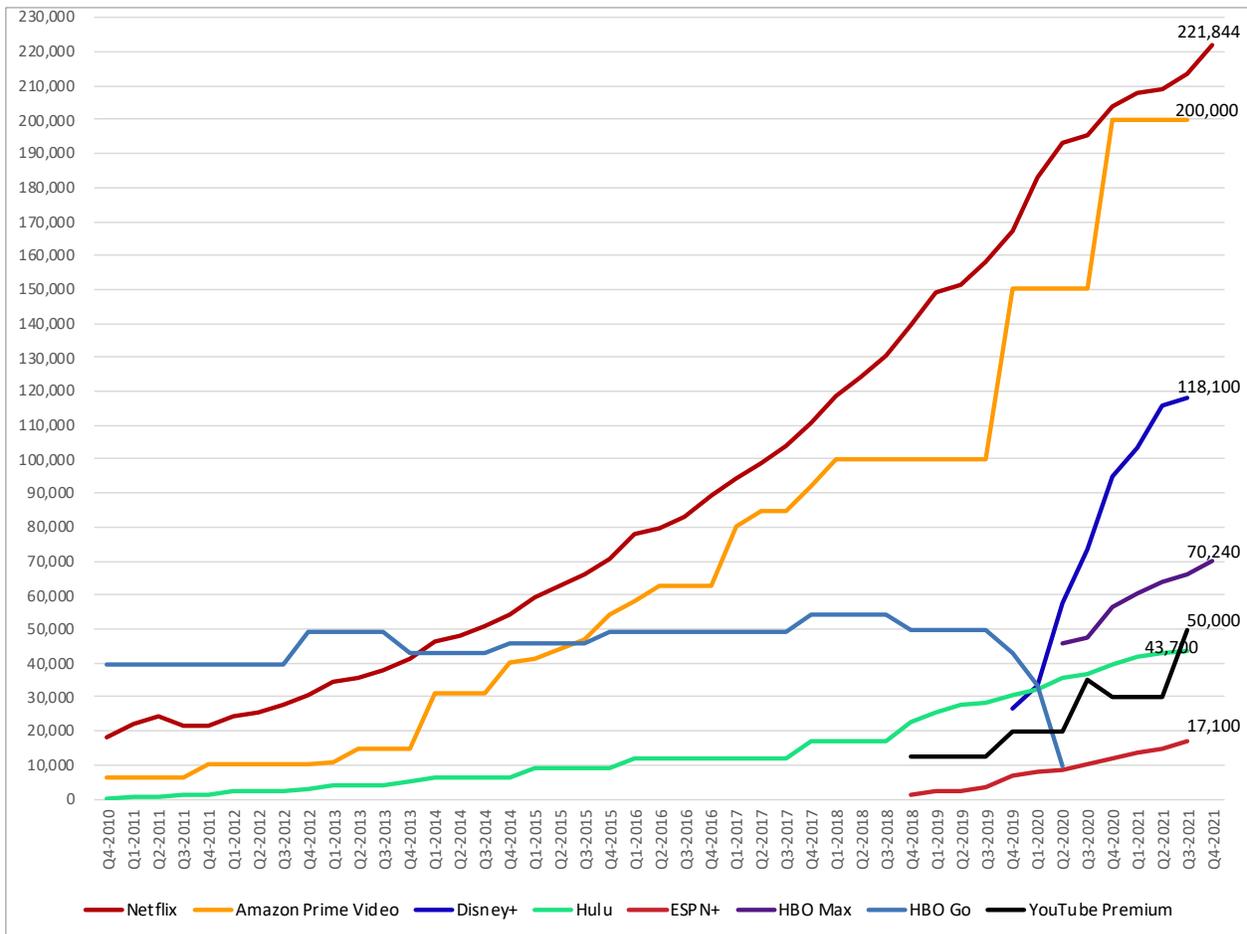
En Estados Unidos, la nueva combinación de Netflix se había vuelto más ventajosa que su combinación antigua: a finales del 2013, el *streaming* doméstico, con 622 millones de dólares, ya contribuía más a las ganancias que la renta de DVD, con 438 millones de dólares. Usando los datos digitales como elemento central, Netflix pudo combinar la distribución digital de video mediante *streaming*, las plataformas digitales y la producción de entretenimiento de video para ofrecer un servicio de SVOD, una nueva manera de que los consumidores rentaran y visualizaran casi instantáneamente video en línea que contrastaba con la vieja combinación de tener una página web con inventarios de discos a la que la gente ingresaba para solicitar envíos de contenido en un formato físico que tardaban al menos un día en llegar. Una vez más, Netflix había desarrollado una nueva combinación, la cual no se trataba de un ajuste constante a pasos pequeños, sino que implicaba la eliminación de los DVD, el elemento central de su vieja combinación, y la integración vertical de la empresa; producir entretenimiento de video y distribuirlo requiere capacidades operativas considerablemente distintas. Sin embargo, el *streaming* internacional todavía contribuía a los resultados de la empresa con pérdidas y, a pesar de haber logrado incrementar sus utilidades netas de 17 millones de dólares en el 2012 a 112 millones de dólares en el 2013, la empresa apenas estaba a la mitad de los niveles de utilidades netas reportados en el 2011 (ver **Gráfica 16**).

A la sazón del 2013, la industria de TV no se encontraba particularmente desprevenida ante la reorganización que Netflix había introducido con su plataforma de SVOD. En el 2007, Fox y NBCUniversal (propiedad de Comcast) habían constituido un *joint-venture* para lanzar Hulu, una plataforma digital de AVOD sólo disponible en Estados Unidos, que inició como un servicio para que los espectadores visualizaran programación de estas cadenas de TV mediante *streaming* y pudieran «ponerse al día» con lo que se perdían en la programación lineal. En el 2009, Walt Disney Studios se unió al *joint-venture* para distribuir en la plataforma digital contenido de su cadena de TV de radiodifusión ABC y de sus cadenas de TV de cable. En el 2010, Hulu lanzó una versión *premium* de su servicio que eliminaba los anuncios en un plan de suscripción, convirtiéndose un nuevo jugador en la industria del SVOD y el primer competidor de Netflix. En el 2011, Hulu se adelantó a Netflix, pues fue la primera plataforma de SVOD en producir su propio contenido, estrenando la serie «*The Morning After*». El contenido de Hulu estaba recibiendo considerables visualizaciones porque en el 2013, esta plataforma fue la décima aplicación en Norteamérica con



mayor cuota del tráfico de bajada¹⁰² de internet¹⁰³, habiendo capturado el 1% de ésta (ver **Gráfica 24**) y estaba atrayendo suscriptores porque, para finales de ese año, ya contaba con más de 5 millones (ver **Gráfica 23**). Sin embargo, Hulu estaba lejos de desafiar el liderazgo de Netflix: éste fue la aplicación en Norteamérica con mayor cuota del tráfico de bajada de internet, habiendo capturado el 31% de ésta, y tenía 41.4 millones de suscriptores globales.

Gráfica 23. Suscripciones pagadas globales de la industria de SVOD (en miles), 2010-2021



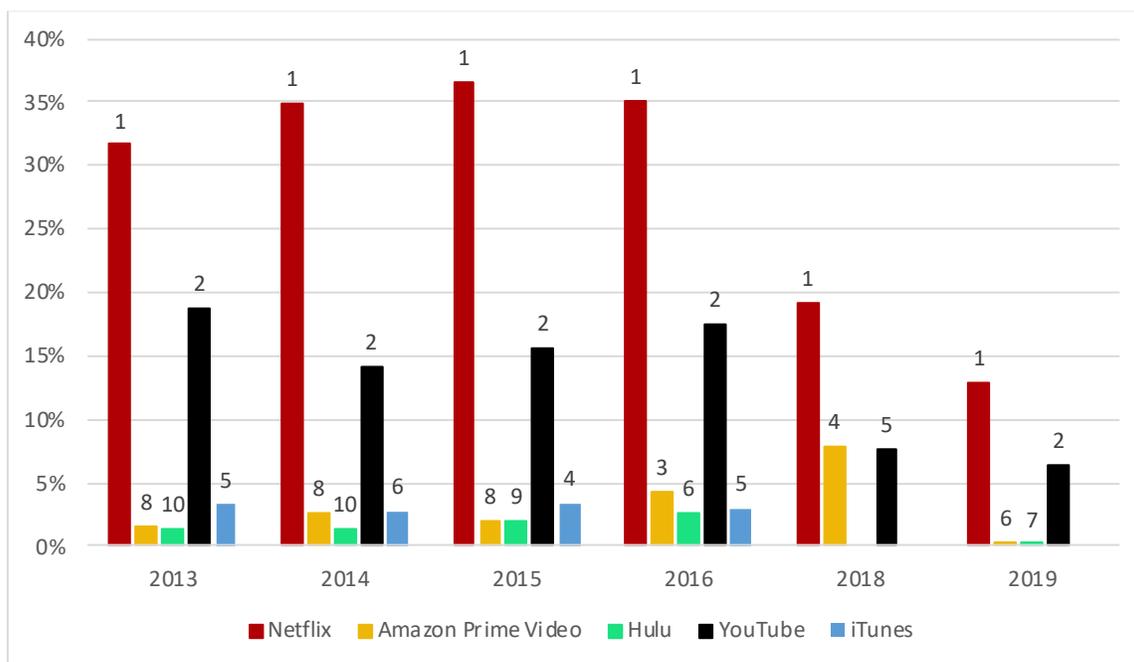
Fuente: elaboración propia con reportes de Netflix, Inc., Amazon.com, Inc., The Walt Disney Company, AT&T, Inc. y Time Warner Inc., y con datos del sistema EDGAR de la U. S. Securities and Exchange Commission, de Piper Jaffray, de Evercore ISI Research y de Consumer Intelligence Research Partners, LLC.

¹⁰² Del concepto en inglés «*downstream*». En este caso específico, se refiere a los datos enviados de un ISP a un hogar con conexión de banda ancha a internet. No confundir bajada (*downstream*) con descarga (*download*).

¹⁰³ El tráfico es medido con la bajada (*downstream*) de datos mediante redes de acceso fijo (como banda ancha) en bits por segundo durante la hora pico del internet, es decir, el periodo en que la mayoría de los usuarios están en línea al mismo tiempo. Los reportes de Sandvine (2021) dejan ver que esto ocurre entre las 19:00 y las 00:00.

Notas: los datos de Amazon.com, Inc. hasta Q4-2017 se refieren a suscripciones en Estados Unidos. A partir de Q1-2018 se refieren a suscripciones globales. Hulu sólo está disponible en Estados Unidos.

Gráfica 24. Cuota del tráfico de descarga de internet en Norteamérica de la industria de OTT, 2013-2019



Fuente: elaboración propia con datos de Sandvine (2021).

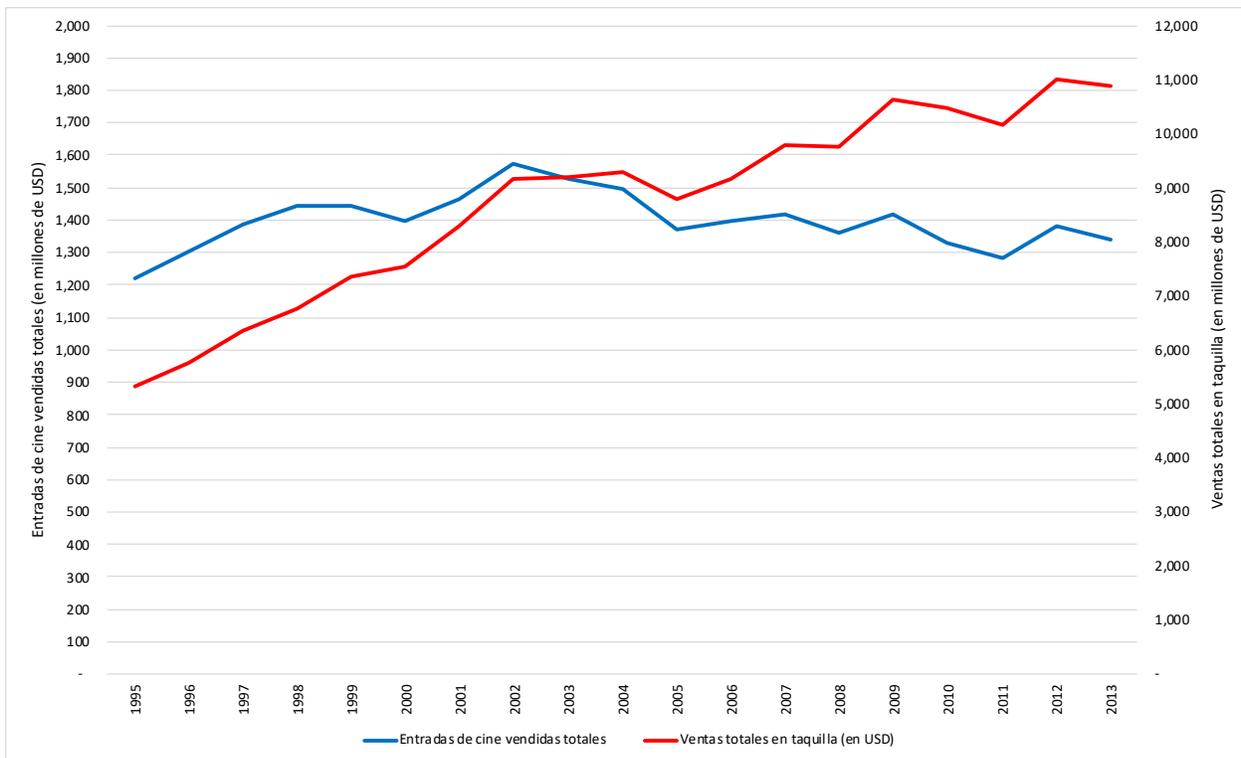
Notas: los números sobre cada barra indican la posición en el top 10 de las aplicaciones con mayor cuota del tráfico de bajada de internet en Norteamérica. Sandvine no emitió una edición del 2017 del Global Internet Report.

Por su parte, HBO (propiedad de WarnerMedia), había lanzado en el 2010 en Estados Unidos HBO Go, una plataforma digital de «TV en todos lados» en la que se distribuían digitalmente películas y series de la cadena de TV mediante *streaming*. Sin embargo, para acceder a HBO Go, era necesario tener una suscripción a un MVPD que incluyera el canal de HBO en sus paquetes de TV de cable o satelital. Para finales del 2013, por encima de Netflix con 41.4 millones de suscriptores globales, HBO tenía 43 millones de suscriptores estadounidenses (ver **Gráfica 23**), los cuales podían acceder a HBO Go. Aunque la plataforma digital estuviera disponible, la selección de contenido que ofrecía no era suficiente para que los suscriptores la utilizaran: en el 2013, a diferencia de las plataformas digitales con las que pretendía competir, HBO Go ni siquiera figuró en el top 10 de aplicaciones con mayor cuota del tráfico de bajada de internet en Norteamérica (ver **Gráfica 24**).



Aunque Hulu y HBO Go eran plataformas propiedad de cadenas de TV, estaban respaldadas, en términos de financiamiento y de contenido, por la industria cinematográfica pues, las cadenas de TV eran a su vez propiedad de los principales estudios cinematográficos. (ver **Gráfica 6**) y éstos estaban desesperados por rejuvenecerse. Para el 2013, la venta de entradas de cine seguía sin volver a los niveles del 2003 (ver **Gráfica 25**). Xfinity (antes Comcast Cable), sin poder superar los 23 millones, había estado perdiendo suscriptores desde el 2009 (ver **Gráfica 13**). Las ventas de DVD caían año con año desde el 2009 (ver **Gráfica 14**). Si bien la TV de cable y los DVD no fueron capaces de absorber el capital financiero disponible en la industria cinematográfica, permitieron por algunos años prolongar la vida de los productos y procesos de los estudios. Siguiendo la lógica de Pérez (2004), los estudios paradójicamente fueron acumulando mayores ganancias que se convertían en más dinero ocioso en busca de todavía más proyectos rentables.

Gráfica 25. Ventas por exhibición en cines de productores y distribuidores de películas en Estados Unidos, 1995-2013



Fuente: elaboración propia con datos de Nash Information Services (2021).

Mientras las inversiones «normalmente» rentables en la industria del entretenimiento de video mostraban signos de agotamiento, los estudios, con el dinero para romper las trayectorias rutinarias, se dispusieron a utilizar a las plataformas digitales para enfrentar las restricciones del PTE de la producción en masa, siguiendo el ejemplo de Netflix. Esta innovación radical no sólo representaba una nueva manera de distribuir entretenimiento de video, sino que, al permitir analizar datos del comportamiento de los espectadores, introducía un cambio en la producción del contenido mismo: el hacer películas y series ahora tomaba en cuenta atributos, en la forma de datos digitales, de otras películas y series previamente producidas y del recibimiento con los espectadores, para dirigir mejor el nuevo contenido y aumentar la probabilidad de que sea visualizado. Sin embargo, las plataformas digitales no son inmateriales: la captura y el procesamiento de datos requieren de una infraestructura de hardware y software y, por lo tanto, de grandes inversiones en capital.

Aunque su oportunidad de revitalizarse se encontrara en las plataformas digitales, los estudios no invirtieron de lleno en éstas. En primer lugar, el hecho de que Hulu fuera un *joint-venture* de tres de los principales estudios reflejaba que ninguno de éstos estaba dispuesto arriesgarse a lanzar su propia plataforma y absorber todas las pérdidas de un posible fracaso. En segundo lugar, apenas el 1% de los desembolsos que hacía el segmento de negocios de Cadenas¹⁰⁴ de WarnerMedia se había destinado a HBO Go en el 2011 y en el 2012 la empresa incluso decidió no lanzar una campaña publicitaria en Estados Unidos de su plataforma digital. Como explica Schumpeter (1942/1996) una nueva tecnología no constituye, por lo general, más que un eslabón de una cadena de perfeccionamientos y puede anticuarse rápidamente. No era racional para los estudios seguir la cadena, eslabón por eslabón, sin tener en cuenta la pérdida de capital en que había que incurrir por transitarlos uno por uno. Siguiendo la lógica de Schumpeter (1942/1996), la auténtica cuestión para los estudios era saber en qué eslabón debían actuar. Con grandes inversiones de todos los principales atadas a la TV de cable (ver **Tabla 8**), era difícil pensar que los estudios quisieran introducir cambios verdaderamente revolucionarios que podrían volver obsoletos su equipamiento y sus prácticas. Éstos más bien se conformarían con esperar cierto

¹⁰⁴ Se compone de Turner Broadcasting System, Inc. y Home Box Office, Inc.



tiempo a fin de observar el comportamiento de la cadena de mejoras de la que las plataformas digitales eran un eslabón y aprender de Netflix.

Mientras Netflix empezaba a competir cada vez más directamente con los estudios y cadenas de TV, empresas predigitales, se sumó a la industria de SVOD una empresa digital desde su creación, como Netflix, pero cuyo giro principal no era el entretenimiento de video sino la venta minorista: Amazon. Esta empresa empezó vendiendo libros en línea¹⁰⁵ pensando que los aspectos materiales del comercio electrónico podían relegarse a terceros (Srnicek, 2017), pero esto resultó insuficiente para garantizar la eficiencia en los envíos, y, por lo tanto, la retención de clientes, así que la empresa, como Henwood, (2005) señala, terminó haciéndose cargo de las operaciones de almacenamiento y de redes logísticas. Pronto, disponibilidad de títulos en la página web de Amazon creció tanto que los consumidores estadounidenses dejaron de ir a librerías (Gordon, 2016). De esta manera, esta empresa se dio cuenta de que podía vender cualquier cosa por internet.

Amazon adoptó un modelo de negocio de mercado en línea, así que podría decirse, en términos de Cusumano, Gawer, & Yoffie (2019), que se había constituido como una plataforma de transacción. Para mantener al lado del mercado de los compradores involucrado en su plataforma, la empresa lanzó en el 2005 un plan de suscripción llamado «Amazon Prime» que costaba 79 dólares al año y eliminaba la principal desventaja para los consumidores de las compras en línea: los gastos de envío. En el 2011, Amazon utilizó esta suscripción para penetrar el mercado de SVOD al agregar a Amazon Prime, sin ningún cargo adicional para sus suscriptores, un servicio de *streaming* de video de más de 5,000 películas y series (Business Wire, 2011) (incluyendo contenido de las cadenas de TV de ViacomCBS), llamado Amazon Prime Video (APV)¹⁰⁶ que, imitando a Netflix, era ilimitado y no tenía comerciales. Amazon intentaría seguir más de cerca de Netflix que los estudios pues, en el 2012, Amazon llegó a un acuerdo con EPIX para agregar 2,000 de sus películas a APV (Pepitone, 2012), luego de que la cláusula de exclusividad en el trato que Netflix tenía con esta cadena de TV de cable *premium* expirara. Encima de esto, Amazon comenzó

¹⁰⁵ En sus inicios, era una novedad que en la página web de Amazon se pudieran buscar libros por autor, título, género, &c.; que cada usuario pudiera tener su cuenta y ver su historial de compras; y que hubiera un sistema de recomendaciones de libros que se basara en compras previas de los usuarios.

¹⁰⁶ Originalmente Amazon Unbox, plataforma de EST lanzada en el 2006. En el 2008, cambió su nombre a Amazon Video on Demand. En el 2011, cambió a Amazon Instant Video. En el 2016, cambió a Amazon Prime Video.

a producir su propio contenido «Amazon Originals» y, a diferencia de Netflix que tercerizaba la producción de su contenido a estudios cinematográficos o lo coproducía con éstos, Amazon tenía sus propias instalaciones de producción cinematográfica llamadas Amazon Studios.

La aparición de las plataformas digitales Hulu (de NBCUniversal, Fox y Disney), HBO Go (de WarnerMedia) y Amazon Prime Video fue incentivada por el potencial de generar grandes ganancias porque en el 2013 en Estados Unidos, el 22% del gasto del consumidor en cine y entretenimiento en casa y en dispositivos móviles se había destinado a formatos digitales. Sin embargo, la razón por la que se constituyó la bandada de Netflix y sus seguidores, fue que, en el proceso de realizar con éxito su nueva combinación en Estados Unidos, Netflix fue superando las dificultades de distribuir digitalmente entretenimiento de video. Como explica Schumpeter (1911/1997), el éxito de los pioneros hace más sencillo (por la anulación creciente de los obstáculos) seguir sus pasos, hasta que se haga familiar la innovación y su aceptación sea cuestión de libre elección. A pesar de que Netflix ahora era sólo uno más en el grupo de plataformas de SVOD, éste era su líder: en primera, de los 6,500 millones de dólares que gastaron los consumidores estadounidenses en formatos digitales de entretenimiento de video en el 2013 (Motion Picture Association, 2020), Netflix capturó el 42%. En segunda, Netflix era la plataforma de SVOD con más suscriptores globales (ver **Gráfica 23**) y la de mayor cuota del tráfico de bajada de internet en Norteamérica (ver **Gráfica 24**).

En el 2014, las ventas de Netflix crecieron un 25% con respecto al año anterior (ver **Gráfica 15**) e inclusive superaron las ventas del segmento de negocio Home Box Office¹⁰⁷ de WarnerMedia. Esto se debió, en primer lugar, a que las suscripciones a *streaming* internacional crecieron un 72% porque Netflix lanzó su plataforma en Austria, Bélgica, Francia, Alemania, Luxemburgo y Suiza. En segundo lugar, a pesar de que el precio de la suscripción estándar doméstica aumentara de 8 a 10 dólares para cuentas nuevas¹⁰⁸, las suscripciones a *streaming*

¹⁰⁷ Incluye los servicios de TV de paga de HBO y Cinemax y sus plataformas de OTT HBO Go y Max Go.

¹⁰⁸ Como alternativa al plan de suscripción estándar para los nuevos suscriptores (el cual permitía visualizar streaming de video en HD en hasta dos pantallas al mismo tiempo), Netflix introdujo el plan básico, el cual, por 8 dólares al mes, permitía visualizar *streaming* de video en SD (de *standard definition* en inglés, una resolución de imagen más baja que HD) en una sola pantalla. Los suscriptores existentes recibirían la promoción de seguir pagando 8 dólares al mes por el plan estándar hasta el 2016. Vencida la promoción, podrían elegir entre ser cambiados de estándar a básico y seguir pagando 8 dólares al mes o pagar 10 dólares al mes por el plan estándar (D'Orazio, 2014).



doméstico crecieron un 18% (ver **Gráfica 12**) debido a que Netflix incrementó su contenido de *streaming* otorgado bajo licencia en un 30% con respecto al 2013. De hecho, una parte importante de la incorporación de títulos a Netflix provino del acuerdo al que llegó la empresa con Sony Pictures para distribuir digitalmente en Estados Unidos las películas animadas del estudio y lanzar sus estrenos en la plataforma digital de Netflix en las mismas fechas en que son lanzados en la TV de cable (Jannarone, 2014).

Después de afinar su plataforma digital desde el 2007, en el 2014, Netflix logró volver a los niveles de utilidades netas del 2011 y superarlos, reportando 266 millones de dólares a su favor (ver **Gráfica 16**). Como porcentaje de las ventas netas, el costo de ventas y los gastos operativos fueron disminuyendo año con año, pasando del 99% en el 2012, al 93% en el 2014 (ver **Gráfica 22**). Al haber generado más utilidades netas que con la combinación antigua, era innegable el éxito de la nueva combinación y Netflix podía volver a considerarse un empresario schumpeteriano. Además, el excedente con el que se estaba quedando estaba creciendo (ver **Gráfica 20**). Por un lado, Netflix estaba generando año con año más ingresos mensuales promedio por suscripción doméstica, de 7.98 dólares en el 2012 a 8.24 dólares en el 2014, debido a la ramificación de su suscripción a *streaming* de video en tres planes de suscripción diferentes (básico, estándar y premium) y al aumento en los precios de éstos. Por otro lado, el costo de ventas mensual promedio por suscripción doméstica disminuyó porque el costo de ventas de *streaming* doméstico, cuyo crecimiento comenzó a estabilizarse en cerca del 15% año con año, se dividía entre una base de suscriptores domésticos cada vez más grande. Por lo anterior, el excedente mensual promedio con que Netflix se quedaba por suscripción a *streaming* doméstico pasó de 2.24 dólares en el 2012 a 2.95 dólares en el 2014 (ver **Gráfica 12**).

A pesar del incremento en las utilidades netas, las incorporaciones de activos de contenido de *streaming* representaron desembolsos tan grandes que el flujo de efectivo neto proveniente de las actividades operativas de Netflix cayó de 97 millones de dólares en el 2013 a sólo 16 millones de dólares en el 2014. No obstante, la empresa mantuvo su liquidez: su flujo de efectivo neto se

En el 2014, Netflix hizo que el *streaming* de video en 4K fuera exclusivo de los suscriptores de plan premium, el cual había sido introducido en el 2013 y el cual, por 12 dólares al mes, permitía visualizar *streaming* de video en hasta cuatro pantallas al mismo tiempo.

mantuvo positivo, en gran medida, gracias a las emisiones de deuda (ver **Gráfica 10**). Con estas emisiones, la deuda a largo plazo de Netflix aumentó de 200 millones de dólares en el 2012 a 885 millones de dólares en el 2014. Además, su capital social aumentó 300 millones de dólares en el 2012 a poco más de 1,000 millones de dólares en el 2014. Estos aumentos en el pasivo y el capital contable de la empresa reflejan que Netflix ya no podía financiar su plataforma digital y su expansión internacional sólo con sus ganancias acumuladas y que había tenido que recurrir al capital financiero, endeudándose.

CONCLUSIÓN

Netflix, sin inventar tecnología nueva, introdujo con éxito una innovación al mercado del entretenimiento de video y por ello aquí se le consideró empresario schumpeteriano. En un primer momento, Netflix identificó y realizó con éxito el potencial de utilizar los DVD, el correo postal, el internet y la WWW para dar un servicio de renta de video en línea, siendo el primero en aplicar los principios del PTE de la digitalización en la industria del entretenimiento de video al poner al centro de sus operaciones la recolección y el análisis de datos del consumidor. De manera paralela, por un lado, el oligopolio de estudios cinematográficos formado durante la cuarta RT respaldó la difusión del DVD en un intento por volver obsoletos los inventarios de Betamax y VHS y por rejuvenecerse y distribuir sus películas sin pasar por los videoclubes. Por otro, la masa de dinero ocioso en busca de oportunidades rentables que caracteriza la fase de frenesí facilitó a Netflix el financiamiento para afinar su nueva combinación y permitió el desarrollo de la infraestructura de conexiones a internet de banda ancha indispensable para la implementación de la distribución digital de video durante los 2000 y los 2010.

Una vez que Netflix, apoyándose en el capital financiero, alcanzó la rentabilidad, el líder de la industria de videoclubes, Blockbuster, se convenció del potencial que rentar DVD por internet tenía para aumentar la productividad y generar ganancias extraordinarias. Sin embargo, Blockbuster fracasó al intentar emparejarse y pasó a ser una víctima de la destrucción creadora. En un esfuerzo por adelantarse todavía más, Netflix introdujo una nueva innovación: su plataforma de *streaming* de video, la cual, así como su servicio de renta de DVD, ofrecía acceso a entretenimiento de video, pero sin que sus clientes tuvieran que esperar a que las películas llegaran a sus casas y permitiéndoles visualizarlas de manera casi instantánea en sus computadoras con una



conexión a internet de banda ancha. La nueva innovación de Netflix podía tener éxito porque, por un lado, hacia finales de los 2000, el porcentaje de adultos estadounidenses con conexión a internet de banda ancha estaba aumentando año con año; y, por otro lado, las regulaciones de la DMCA y los sistemas de encriptación de datos digitales habían permitido establecer derechos de propiedad sobre el entretenimiento de video en la forma de bienes digitales de manera que se pudiera rentabilizar el contenido en línea legalmente. El *streaming* de video, más que complementar a la renta de DVD en línea, podía sustituirla. Al ofrecer ambos servicios, Netflix creó una redundancia entre éstos que resultó en la canibalización de la renta de DVD.

Ante el éxito inicial de la plataforma de *streaming* de video de Netflix, los estudios cinematográficos reconocieron el potencial del PTE de la digitalización para rejuvenecer su vieja industria porque algunos de los principales accedieron a venderle a Netflix los derechos de distribuir digitalmente sus películas. Sin embargo, por un periodo, los estudios prefirieron observar y aprender del empresario schumpeteriano. Además, la estructura oligopólica que éstos habían configurado les había permitido acumular ganancias que utilizaron para adquirir no sólo otros estudios, sino también las principales radiodifusoras, cadenas de TV e incluso MVPD. De esta manera, tenían inversiones atadas a tecnologías maduras y preferirían evitar cambios que volvieran obsoletos a su equipamiento y sus prácticas.

Con la introducción de su plataforma de SVOD y en su posición de *first mover*¹⁰⁹, Netflix desarrolló lo que Bughin, J., Tanguy, C., Hirt, M., & Willmott, P. (2018) llaman ventaja de aprendizaje, definida como el acto de tomar la delantera y asumir el liderazgo en una industria haciendo prototipos tempranos y pruebas a productos y servicios para refinarlos en tiempo real. En primer lugar, Netflix fue el primero en desarrollar software de su plataforma para ponerlo de manera gratuita en una amplia gama de dispositivos electrónicos, lo que no sólo le permitió hacer más accesible su plataforma para sus suscriptores, sino también colocarse en una posición clave del ecosistema de entretenimiento de video para capturar datos de los espectadores y con ello mejorar su servicio. En segundo lugar, a medida que cada vez más suscriptores utilizaban su

¹⁰⁹ De acuerdo con Bughin, J., Tanguy, C., Hirt, M., & Willmott, P. (2018), se trata de agentes que incurren en costos de experimentación para posteriormente desarrollar una ventaja de aprendizaje, escalar plataformas y generar redes de información impulsadas por inteligencia artificial.

servicio de *streaming* de video, Netflix identificó sus necesidades de procesamiento y almacenamiento de datos con lo que decidió tercerizar su infraestructura de *backend* con AWS para poder escalar las operaciones de su plataforma digital manteniendo bajos los incrementos en los costos.

Mientras la venta de boletos en taquilla mostraba dificultades para crecer, la venta de DVD comenzaba a desacelerarse y las suscripciones a TV de cable se estancaban. Con base en datos del comportamiento de sus suscriptores, sabía qué tipo de contenido adquirir de los estudios y las cadenas de TV, y si no existía o el precio era demasiado alto, podía producirlo por sí mismo o coproducirlo con estudios independientes, financiándose con su propio flujo de efectivo neto. Colaboraba con productores de dispositivos electrónicos para poner el software de su plataforma en éstos, dando más elecciones a sus suscriptores de dónde consumir entretenimiento de video. Sin un horario fijo y sin anuncios, cuándo consumirlo dependía totalmente de los suscriptores. Netflix capturaba datos de éstos y los retenía en su plataforma haciéndoles recomendaciones relevantes basándose en sus gustos individuales. Y, encima, comenzó su expansión internacional y habilitaba contenido de manera simultánea en todos los países en los que su plataforma estuviera disponible. Sin embargo, al resolver los problemas de la distribución digital de video, hizo mucho más sencillo para otros jugadores seguir sus pasos: el empresario schumpeteriano hizo que apareciera una bandada de plataformas digitales de la cual, no obstante, era el líder. Los estudios cinematográficos y las cadenas de TV que previamente habían sido proveedores de contenido de Netflix y ahora estaban concentrados en un oligopolio de conglomerados mediáticos, estaban convencidos de que la aplicación de los principios de la digitalización y las plataformas digitales les permitirían rejuvenecerse, con lo que apareció Hulu y HBO Go. Amazon, digital desde su creación y de un giro diferente al de Netflix, estaba apoyándose en su base de suscriptores a Prime y su fortaleza financiera para entrar a la industria de SVOD con Amazon Prime Video y desafiar al líder.

CAPÍTULO 3. DINÁMICA DE COMPETENCIA DE PLATAFORMAS DIGITALES DE SVOD Y LIDERAZGO DE NETFLIX

Netflix lideraba con su plataforma de SVOD y estaba provocando que toda la industria de entretenimiento de video se organizara en plataformas digitales. Para mantener su liderazgo,



Netflix completaría su expansión por el resto del mundo, sin embargo, pronto se haría de dos rápidos seguidores: Amazon y Disney. El objetivo de este capítulo es analizar la industria de SVOD y sus jugadores en referencia al líder Netflix y explicar su dinámica de competencia. Se verá quiénes se emparejan, quiénes se rejuvenecen y quiénes se quedan atrás. Al revisar la arriesgada pero exitosa expansión de Netflix y los procesos de emparejamiento de Amazon, Disney y WarnerMedia, cada uno a diferentes ritmos, se analizarán las dinámicas de interdependencia y de rivalidad dentro de la industria de SVOD y entre ésta y otras industrias; los esfuerzos por ocupar posiciones clave mediante infraestructura y contenido; y los casos de adquisiciones. Al encontrar que el mercado de SVOD se encuentra concentrado en tres empresas, Netflix, Amazon y Disney, se revisarán tres tendencias: la dinámica de «el ganador se lo lleva todo», las adquisiciones y el papel de «porteros» de las plataformas digitales. Una vez explicada la dinámica de competencia de las plataformas digitales de SVOD, se explicará la manera en que cada ganador gana y por qué Netflix, además de ser el líder y el *first mover*, es el que gana más. Este capítulo debe responder la pregunta ¿cómo se está comportando la industria de SVOD en la actualidad?

Amazon subió el precio de su suscripción Prime de 79 a 99 dólares y, a pesar del rechazo inicial, Lance (2014) reporta que del 95% de los suscriptores entrevistados estaban totalmente dispuestos a renovar su suscripción. Ese mismo año, buscando mantener sus efectos de red, la empresa agregó Amazon Music a Prime, dando acceso a sus suscriptores a miles de canciones gratis sin comerciales, compitiendo con Spotify; y comenzó con la expansión internacional de Amazon Prime Video, dando acceso a la plataforma a los suscriptores de Prime en Reino Unido y Alemania. Además, en Estados Unidos, Amazon comenzó a distribuir digitalmente contenido de HBO que tuviera al menos tres años de haber sido estrenado en la TV de paga (Jannarone, 2014) y *Transparent*, un Amazon Original, se convirtió en la primera serie de una plataforma de SVOD en ganar un premio Globo de Oro. Estos esfuerzos contribuyeron a que el número de suscriptores estadounidenses a Prime incrementara de 30 millones en el 2013, a 40 millones en el 2014 (ver **Gráfica 23**) de acuerdo con las estimaciones de Kim (2016).

Sin embargo, en el 2015, Amazon intentó dar un paso adelante de Netflix y lanzó su «programa de socios de *streaming*»¹¹⁰. A partir de este programa, Amazon comenzó a ofrecer a

¹¹⁰ Actualmente llamado Amazon Channels. Consultar:

los suscriptores de Prime suscripciones a «canales» de programación tanto lineal como no lineal como Showtime¹¹¹ (de ViacomCBS), Starz (de Lionsgate), &c. a la carta como extensión de su suscripción a Prime. Al volverse socios de Amazon, los productores de entretenimiento de video recibían de éste la infraestructura para distribuir digitalmente su contenido, la prestación de servicio a clientes, el manejo de cobros, la adaptación de su contenido para correr en el software de la plataforma digital de Amazon disponible en una amplia gama de dispositivos electrónicos¹¹² y el acceso a una potencial audiencia de 54 millones de suscriptores de Prime en Estados Unidos al final de ese año, de acuerdo con las estimaciones de CIRP (2017).

Entre más socios de *streaming* sumaba Amazon, más crecía el acervo de contenido de APV. Esto le permitió retener efectivamente sus suscriptores, pues en el 2015, esta plataforma de SVOD fue la octava aplicación con mayor cuota del tráfico de bajada de internet en Norteamérica. Para los productores de entretenimiento de video, asociarse con Amazon implicaba tercerizar algunas de las tareas más complejas de distribuir digitalmente contenido y resultaba más barato que desarrollar su propia infraestructura desde cero. Además, mientras la marca de los productores de contenido más pequeños perdía visibilidad al mezclarse con todos los demás títulos que ofrecían las plataformas digitales ya establecidas con las que podían colaborar, al volverse un Amazon Channel, estos productores mantenían su marca intacta al serles asignada su propia sección dedicada dentro de la interfaz de APV. Con Amazon habiendo convertido la distribución digital de entretenimiento de video en una tarea más sencilla, como Schumpeter (1911/1997) señala, aparecerían más y más empresarios, de forma que, a la aparición con éxito de un empresario, seguiría la aparición no simplemente de otros, sino de números cada vez mayores, aunque progresivamente menos calificados.

De manera paralela, Hulu siguió el ejemplo de Amazon, pero en menor escala y comenzó a ofrecer la suscripción a Showtime por 9 dólares al mes como una extensión a su propia

<https://web.archive.org/web/20161224215739/https://www.amazon.com/gp/feature.html?ie=UTF8&docId=1003019491>.

¹¹¹ En el 2015, ViacomCBS lanzó una plataforma de SVOD utilizando la marca del canal de TV de paga Showtime. Para rivalizar con HBO, el acceso a la plataforma de Showtime no requería una suscripción a un MVPD.

¹¹² Ese mismo año, Amazon prohibió la venta de Apple TV (de Apple) y Chromecast (de Google) en su mercado en línea porque estos dispositivos no permitían que la aplicación de Amazon Prime Video se ejecutara en ellos (Streitfeld & Benner, 2015).



suscripción. Hulu cerró el 2015 con casi 9 millones de suscriptores y siendo la novena aplicación con mayor cuota del tráfico de bajada de internet en Norteamérica. Por su parte, HBO lanzó en Estados Unidos HBO Now¹¹³, una plataforma de SVOD que, a diferencia de HBO Go, no requería una suscripción a un MVPD. Para lanzar esta plataforma HBO contrató a BAMTech, una empresa derivada de MLB Advanced Media y propiedad de la Major League Baseball (MLB), para utilizar sus infraestructuras de *backend* y de CDN¹¹⁴ (BAMTech, 2018; Newman J., 2019), en vez de invertir en su propia infraestructura de distribución digital de video¹¹⁵. Para el final de ese año, mientras HBO tenía 49 millones de suscriptores estadounidenses, los cuales podían acceder a HBO Go, HBO Now apenas se acercaba a los 800,000 suscriptores (Luckerson, 2016); sin embargo, ninguna de estas plataformas digitales figuraba en el top 10 de aplicaciones con mayor cuota del tráfico de bajada de internet en Norteamérica.

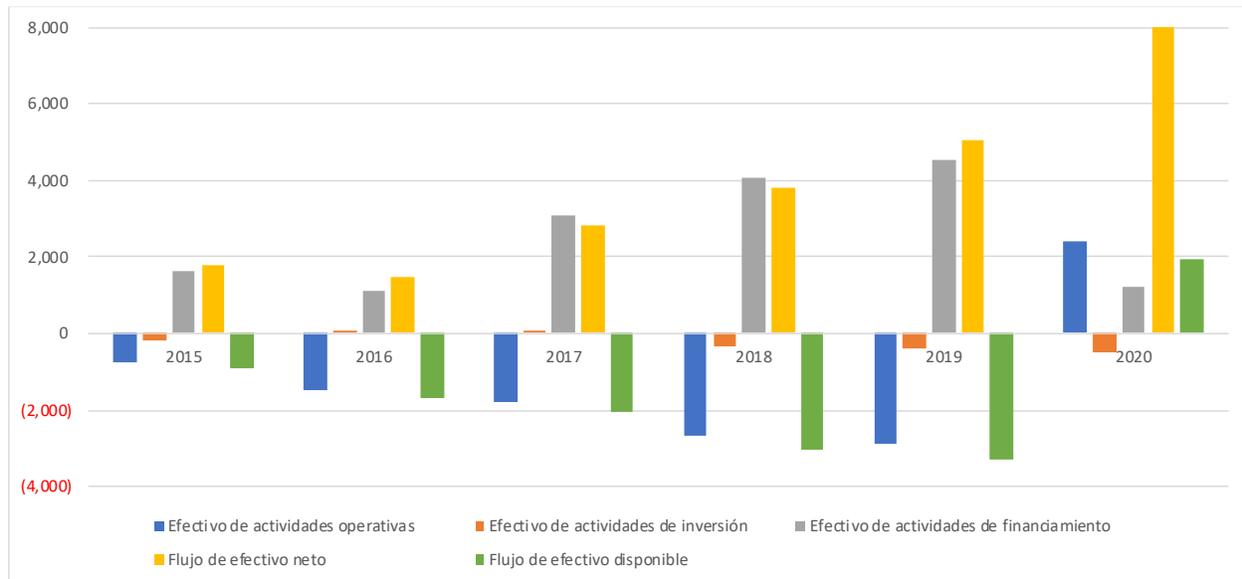
Netflix, con 70 millones de suscriptores globales para finales del 2015, estaba lejos de ser alcanzado por sus seguidores. Apoyándose en su expansión a Australia, Nueva Zelanda, Japón, Italia, Portugal y España, las ventas netas de la empresa crecieron un 23% con respecto al 2014 (ver **Gráfica 15**). Sin embargo, expandir la presencia de la plataforma de Netflix volvió a requerir incrementos considerables en la mercadotecnia doméstica e internacional, el personal dedicado tecnología y desarrollo, el personal general y administrativo y el uso de servicios de computación en la nube, de manera que los gastos operativos aumentaron un 40% con respecto al año anterior. Estos desembolsos considerables contribuyeron a que las utilidades netas decrecieran un 54% con respecto al año anterior (ver **Gráfica 16**); Netflix reportó a su favor sólo 122 millones de dólares. Éstos no fueron suficientes para compensar las salidas de efectivo atribuidas a la incorporación de activos de contenido de *streaming*, por lo que el flujo de efectivo neto proveniente de las actividades operativas de Netflix se volvió negativo; en otras palabras, Netflix se había vuelto incapaz de cubrir los desembolsos relacionados con sus actividades operativas por sí mismo. La liquidez de la empresa pasó a provenir exclusivamente del flujo de efectivo neto proveniente de actividades de financiamiento (en su mayoría, emisiones de deuda) (ver **Gráfica 26**).

¹¹³ El precio inicial de HBO Now fue de 15 dólares y la aplicación de la plataforma fue exclusiva de dispositivos Apple durante tres meses después de su lanzamiento (Welch, 2015).

¹¹⁴ BAMTech también proveía esta infraestructura a Sony, otro estudio principal, para que operara su plataforma de TV en vivo PlayStation Vue (BAMTech, 2017). Cabe destacar que BAMTech utilizaba servicios de computación en la nube de AWS (Amazon, 2016).

¹¹⁵ HBO intentó «construir su propio Netflix» pero fracasó. Consultar Laporte (2015).

Gráfica 26. Flujo de efectivo de Netflix, Inc., 2015-2020



Fuente: elaboración propia con reportes de Netflix Inc. y datos del sistema EDGAR de la Comisión de Bolsa de Valores de Estados Unidos.

Al expandirse tan rápidamente, Netflix se había puesto a sí mismo en una posición riesgosa: la razón de efectivo de la empresa en el 2015 era de 0.51, es decir, Netflix sólo contaba con el efectivo para pagar la mitad de sus pasivos circulantes. Además, la deuda a largo plazo de la empresa había crecido un 168% con respecto al año anterior. Si sus inversiones en contenido de *streaming* y en tecnología de distribución digital de video no lograban fortalecer sus efectos de red, la empresa iría suscriptores y, por lo tanto, liquidez hasta incurrir en el impago de sus pasivos y, en definitiva, en la bancarrota. Sin embargo, lejos de enfocarse en maximizar sus utilidades netas, Netflix estaba priorizando su expansión a costa de endeudarse y dirigiéndose por la necesidad de ocupar posiciones clave en la industria de entretenimiento. Al ser un *first mover*, Netflix desarrolló antes que sus competidores un mejor software (*clients*) para su plataforma que, por un lado, se adaptaba a las condiciones cambiantes de las redes para distribuir video en alta definición (Hoff, 2017), y, por otro lado, personalizaba de manera individual y en tiempo real la presentación del contenido y recomendaciones con base en los datos de cada suscriptor (Brennan, 2018). Esta ventaja de aprendizaje le permitió a Netflix reducir el tiempo de desarrollar y adaptar los lanzamientos internacionales de su plataforma, posicionándose en el mercado de cada país al que llegaba como la primera plataforma de SVOD. Desplegando rápidamente una plataforma



funcional con un amplio acervo de contenido, Netflix pudo penetrar con mayor facilidad los mercados internacionales y sumar grandes cantidades de suscriptores internacionales año con año (ver **Gráfica 12**).

A medida que crecía el lado del mercado de los espectadores que participaba en la plataforma de Netflix, ésta se volvía más atractiva para otro lado del mercado: el de los productores de entretenimiento, pues crecía su audiencia potencial si accedían a que Netflix distribuyera digitalmente su contenido; en otras palabras, los efectos de red indirectos de Netflix se estaban fortaleciendo. De esta manera, Netflix redobló el esfuerzo para conseguir tratos exclusivos con productores de contenido, directores, actores, &c. de cada país para capturar en su plataforma cuanto pudiera de la red de agentes económicos que participaban en la industria de entretenimiento de video y limitar que ésta colaborara con otras plataformas. De lograrlo, igualar la oferta de contenido de Netflix se volvería más complejo y costoso, lo que a su vez haría más difícil para Hulu, HBO Go/Now y APV desplazarlo del mercado de SVOD; en otras palabras, Netflix buscaba imponer barreras a la entrada mediante sus efectos de red.

En el 2016, la competencia de plataformas de SVOD parecía que se reduciría a un enfrentamiento entre Netflix y Amazon porque, al final del año, se redujo la brecha entre sus respectivas plataformas en el top 10 de aplicaciones con mayor cuota del tráfico de bajada de internet en Norteamérica apareciendo Netflix en la primera posición y APV en la tercera (ver **Gráfica 24**). Además, ambas empresas completaron su expansión internacional y lanzaron sus respectivas plataformas en todo el mundo¹¹⁶. Ese año, el grupo «Servicios de Suscripción Minoristas»¹¹⁷ de Amazon reportó ingresos por 6,500 millones de dólares, superando a Home Box Office que reportó ingresos por 5,000 millones de dólares por la venta suscripciones¹¹⁸. Netflix se mantenía a la cabeza pues reportó ingresos por 8,300 millones de dólares por la venta de suscripciones a *streaming* de video, sin embargo, este monto representaba el 94% sus ventas netas;

¹¹⁶ Ambos excluyendo a China, Corea del Norte y Siria. Amazon adicionalmente excluyó a Cuba e Irán.

¹¹⁷ Incluye las cuotas anuales y mensuales asociadas a la suscripción a Prime, así como las suscripciones a audiolibros, libros electrónicos, video distribuido digitalmente, música distribuida digitalmente y otros servicios de suscripción. Amazon no desagrega estos datos, por lo que no es posible saber cuántos ingresos genera exclusivamente por la distribución digital de video.

¹¹⁸ Incluye las cuotas asociadas a la suscripción de servicios de TV básica, TV premium y OTT de las marcas HBO y Cinemax. WarnerMedia no desagrega estos datos, por lo que no es posible saber cuántos ingresos genera exclusivamente por la distribución digital de video.

para los casos de Amazon y HBO, los ingresos relacionados con sus plataformas digitales de SVOD apenas representaban 5% y 17% respectivamente (ver **Gráfica 21**). Esto significa que el potencial fracaso de su respectiva plataforma tenía diferentes impactos financieros en cada competidor de la industria de SVOD: para Netflix, representaba perder su única línea de negocio, mientras para Amazon y HBO significaba abandonar una línea de negocio secundaria a la que se habían expandido apoyándose en sus giros principales: el comercio electrónico y las cadenas de TV de cable, respectivamente.

Si bien Amazon tenía la segunda plataforma de SVOD más visualizada en Norteamérica, la mayoría de sus ingresos los generaba con su plataforma de mercado en línea. En el 2016, ésta le permitió generar 91,400 millones de dólares, o el 67% de sus ventas netas. De acuerdo con Mitchell & LaVecchia (2016), la cuota del mercado de comercio electrónico de Amazon era del 46% y ésta crecía año con año más rápido que el propio mercado. Los consumidores estaban prefiriendo a Amazon por encima de sus competidores: la mitad de los compradores en línea primero buscaba sus productos en Amazon antes que en cualquier otra plataforma (Moore, 2015). A pesar de todo lo anterior, Amazon apenas era una empresa rentable: en los últimos 10 años, el margen de utilidad de la empresa nunca superó el 4% e incurrió en pérdidas en el 2012 y el 2014.

Uno de los elementos que contribuía a que las utilidades netas de Amazon permanecieran bajas era la suscripción a Prime: por cada suscriptor de Prime, al año, Amazon recibía 79 dólares y desembolsaba al menos 90 (55 en gastos de envío y 35 en gastos de distribución digital de video), por lo que la empresa incurría en una pérdida anual de al menos 11 dólares por suscriptor de Prime (Woo, 2011). Sin embargo, Amazon estaba dispuesto a mermar las utilidades netas por asegurar la participación del lado del mercado de los compradores y fortalecer sus efectos de red, y lo estaba logrando: hacia finales del 2016, Amazon se acercaba a los 80 millones de suscriptores y, de acuerdo con Stone (2010), el número de compras que una persona realizaba incrementaba en un 150% cuando ésta se volvía suscriptor a Prime. De hecho, los suscriptores a Prime gastaban en Amazon más que los no suscriptores: en promedio, al año, los primeros gastaban 1,500 dólares, mientras los segundos sólo 625 dólares (Chad, 2016).



Como explica Khan (2017), el dominio del mercado de comercio electrónico de Amazon provino de que éste aprovechara su ventaja de aprendizaje como *first mover* para desarrollar y afinar la suscripción Prime, pero también de que éste invirtiera en expandir sus operaciones a expensas de las utilidades netas. Invirtiendo fuertemente en almacenes, instalaciones de entregas y transporte, Amazon no sólo pudo aumentar la eficiencia de sus entregas y, por lo tanto, retener compradores, sino que empezó a ofrecer los servicios de almacenamiento de productos, envíos, atención al cliente y devoluciones a los vendedores que participaran en su plataforma mediante su programa Fulfillment by Amazon (FBA) (Amazon, 2022), para retenerlos a ellos también. De esta manera, Amazon fortalecía los efectos de red indirectos de su mercado digital: más compradores atraían a más vendedores y viceversa.

Apoyándose en su plataforma de mercado digital, Amazon pudo expandirse agresivamente al SVOD, y muchas otras líneas de negocio. Pero, involucrarse en múltiples líneas de negocio que se relacionan unas con otras, en muchos casos, ha significado que los competidores de Amazon también se vuelvan sus clientes (Khan, 2017). Hay minoristas que compiten con Amazon vendiendo los mismos bienes que, a su vez, utilizan los servicios logísticos de Amazon. Hay productores de entretenimiento de video que compiten con Amazon Studios cuyo contenido, a su vez, es distribuido digitalmente en APV o que usan la infraestructura de computación en la nube de AWS, como es el caso de Netflix. Como nota Khan (2017), puesto que Amazon se encuentra en la posición de potencialmente favorecer a sus propios productos y servicios frente a aquellos de sus competidores, se crea un conflicto de intereses.

Mientras Netflix y Amazon comenzaban una competencia a escala global, WarnerMedia adquirió por 590 millones de dólares el 10% de Hulu en el 2016. Con el respaldo de cuatro de los entonces seis principales estudios cinematográficos, esta plataforma ahora tendría acceso a más financiamiento y más contenido; la incorporación de WarnerMedia al *joint-venture* permitió agregar series y películas de algunas de sus cadenas de TV como Boomerang, Cartoon Network, Turner, &c. (Spangler, 2016a). A finales de ese año, Hulu anunció que lanzaría un nuevo plan de suscripción, pero no de SVOD sino de TV en vivo, para distribuir mediante *streaming* programación lineal de algunas de las cadenas de TV de Disney, Fox, NBCUniversal y WarnerMedia (nótese la ausencia de ViacomCBS). Con dicha suscripción, estos estudios

competirían directamente con los MVPD al distribuir entretenimiento de video saltándose su infraestructura de sistemas de cable, a pesar de que los MVPD eran importantes clientes suyos. Al hacerse cargo de la distribución digital de video, los estudios podían redirigir hacia ellos los ingresos de los MVPD, los cuales, tan sólo en el 2016 globalmente facturaron 107,000 millones de dólares por cuotas de suscripción a TV de paga (Motion Picture Association, 2020).

Si bien se podía decir que estaba ocurriendo un desplazamiento en las preferencias de los consumidores al observar las suscripciones a plataformas digitales de SVOD aumentar (ver **Gráfica 23**) y las suscripciones a TV de cable estancarse (ver **Gráfica 13**), no era claro cómo las plataformas digitales habrían de llevar a un aumento de la rentabilidad. En el 2016, el margen de utilidades netas de Netflix, el líder de la industria de SVOD, fue de apenas un 2.1% (ver **Gráfica 17**). Como Vogel (2011) señala, la incertidumbre en la industria de entretenimiento resultó en un revoltijo de colaboraciones y *joint-ventures* constantemente cambiantes en una lucha por concentrar la propiedad del contenido y los accesos a las audiencias. No sólo Hulu era muestra de ello. La cadena de TV The CW, otro *joint-venture* de CBS y WarnerMedia, decidió renovar su contrato de distribución digital con Netflix, pero no con Hulu (Sandberg, 2016). Por su parte, Disney, apoyándose en su flujo de efectivo neto del 2015 que ascendió a 4,200 millones de dólares, se volvió inversionista minoritario de BAMTech, adquiriendo el 33% de la empresa por 1,000 millones de dólares (BAMTech, 2017), con el derecho a volverse accionista mayoritario en el futuro (Spangler, 2016b).

En el 2017, Disney ejerció su derecho de volverse inversionista mayoritario de BAMTech, adquiriendo el 75% de la empresa por 1,580 millones de dólares (Kastrenakes, 2017). A pesar de que Disney aún no tenía ninguna plataforma de SVOD que fuera totalmente suya, ya había anunciado que lanzaría una para distribuir digitalmente contenido de ESPN utilizando la infraestructura de BAMTech, lo que le serviría para recabar datos relacionados con el establecimiento de precios de suscripciones, la presencia de anuncios, los hábitos de visualización de los espectadores, &c. Disney ahora era dueño de la infraestructura en la que HBO Now estaba embebida, en otras palabras, su competidor (y también socio en el *joint-venture* de Hulu) se había vuelto su cliente. Como Amazon con sus competidores que a la vez eran sus clientes, Disney estaba



en una posición de potencialmente favorecer sus servicios frente a los de los demás usando su infraestructura.

Ese año, HBO permaneció con BAMTech porque dependía de su infraestructura para sostener la expansión de su plataforma HBO Now por América Latina y para entregar su contenido de manera rápida y sin interrupciones. De otra manera habría sido imposible realizar estrenos de temporada como los de *Games of Thrones* que en los primeros tres minutos de lanzarse hacían que el 60% de los suscriptores a HBO Now entrara a la plataforma (Newman J. , 2019). A pesar de tener su propia plataforma de SVOD, WarnerMedia colaboró con APV y Hulu para ofrecer en estas plataformas la suscripción a HBO como extensión de sus suscripciones básicas que incluía tanto programación lineal como no lineal (Amazon, 2017; Hulu, 2017). Sin una infraestructura propia que le diera más control sobre la entrega de su contenido, en términos de rapidez y confiabilidad, HBO estaba permitiendo que su contenido y hasta sus series más populares como *Game of Thrones* se pudieran visualizar en otras plataformas además de HBO Now; en otras palabras, se observaba que el contenido no era el único elemento que garantizaba el éxito de una plataforma. Mientras HBO afinaba la suya, aprovecharía el acceso a los 92 millones de suscriptores a APV y los 17 millones de suscriptores de Hulu (ver **Gráfica 23**) para rentabilizar su contenido.

Si bien Disney participaba en el *joint-venture* de Hulu, no tenía el control total sobre esta plataforma porque sólo era accionista minoritario. En el 2017, la rentabilidad de Netflix aumentó en el 2017, cerrando el año con un 4.7% (ver **Gráfica 17**) y sus suscripciones internacionales superaron sus suscripciones domésticas (ver **Gráfica 12**), así que el potencial de las plataformas digitales de generar ganancias extraordinarias a partir de un mercado global se hacía más evidente. Si Disney quería llevarse una mayor porción de estas ganancias y sin tener que compartirlas en un *joint-venture*, tenía que penetrar el mercado de SVOD con una plataforma totalmente suya y atravesar un proceso de emparejamiento (*catch-up*) con Netflix, Amazon y WarnerMedia. Disney pudo haber desarrollado su propia infraestructura por sí mismo, pero, al no ser una empresa de TIC, esto le habría tomado un tiempo considerable y sin garantía de que fuera tan buena como la de algún jugador ya establecido¹¹⁹. Apoyándose en la fortaleza financiera que le daba su flujo de

¹¹⁹ BAMTech se dedicaba a la distribución digital de video mediante *streaming* desde el 2000 (Spangler, 2016b). Disney evitó cometer el error de HBO de intentar construir su propio Netflix.

efectivo neto del 2016 por más de 4,600 millones de dólares, prefirió adquirir una de las principales empresas de infraestructura de *streaming* en Estados Unidos para ponerla fuera del alcance de sus competidores mientras ensayaba cómo imitar mejor a Netflix y a Amazon.

En el 2018, Disney lanzó ESPN+¹²⁰ y anunció que lanzaría su propia plataforma de SVOD al año siguiente, por lo que terminaría a partir del 2019 el trato que tenía con Netflix desde el 2013 para que éste distribuyera digitalmente su contenido. Ese mismo año, DreamWorks (propiedad de Comcast) llegó a un acuerdo de distribución digital con Hulu, con el que esta plataforma le quitó la exclusividad de futuras películas del estudio a Netflix. No sólo se observaba la importancia de acaparar los tratos de exclusividad de contenido, sino también que los estudios comenzarían a deshacer las alianzas que habían hecho antes de que convencerse de que podían rejuvenecerse con las plataformas digitales y retirarían poco a poco su contenido de otras plataformas a medida que se hicieran de la infraestructura para lanzar sus propias plataformas.

En respuesta a lo anterior, Netflix continuó invirtiendo en Netflix Originals: para el 2018, el 30% de los activos de contenido de Netflix habían sido productor por éste (ver **Gráfica 11**). Además, aprovechando la nueva rivalidad que Hulu había creado con los MVPD al lanzar su plan de suscripción de TV en vivo¹²¹, Netflix colaboró con Comcast para incluir la suscripción a su plataforma de SVOD en los paquetes de TV de cable y conexión banda ancha de Xfinity (Spangler, 2018); y con Sky UK para integrar la suscripción de Netflix a sus suscripciones de TV satelital en Reino Unido. Con estas colaboraciones comenzaría una dinámica de dependencia interindustrial en la que, por un lado, los MVPD agregaban suscripciones a plataformas digitales en sus paquetes como un canal más que los diferenciara de sus competidores y, por otro lado, las plataformas ganaban acceso a audiencias ya establecidas de jugadores clave de la industria de entretenimiento de video en cada país¹²² para aumentar sus propias suscripciones.

¹²⁰ Una plataforma de TV en vivo que distribuía contenido de deportes, de la MBL, la NHL y la MLS por una suscripción de 5 dólares (Spangler, 2017).

¹²¹ El plan se llamaba Hulu + Live TV y fue lanzado utilizando la infraestructura de BAMTech (BAMTech, 2017).

¹²² Por ejemplo, en el caso de Estados Unidos, al colaborar con Comcast, Netflix ganaba acceso a una base de suscriptores de casi 22 millones en el 2018 (ver **Gráfica 13**).



Los constantes incrementos en el contenido, cuyo objetivo era atraer y retener suscriptores, representaban para Netflix grandes salidas de efectivo, las cuales no podía cubrir sólo con llevar a cabo sus actividades operativas, como se observa en la **Gráfica 26**, en parte debido a que la suscripción de *streaming* internacional todavía le generaba pérdidas, por lo que la empresa se mantuvo dependiente de las emisiones de deuda. Sin embargo, con su creciente acervo de contenido, Netflix, durante el 2018, ganó cerca de 23 millones de suscriptores internacionales y 5.6 millones de suscriptores domésticos (ver **Gráfica 12**). Por un lado, el aumento de suscriptores fue suficiente para que el *streaming* internacional, por primera vez desde el 2010, generara ganancias y reflejó que Netflix había logrado generar efectos de red indirectos a nivel global. Por otro lado, el aumento en las suscripciones de *streaming* doméstico sólo presentó un crecimiento de apenas 10% con respecto al año anterior, señal de que comenzaría a verse una saturación del mercado estadounidense de SVOD, sobre todo en presencia de los seguidores de Netflix tratando de emparejarse.

Puesto que Netflix y APV estaban disponibles de manera global, sus seguidores no digitales tenían que competir a esa misma escala para emparejarse. Esto se lograría a partir de la adquisición de otras empresas, pues como Pérez (2004) explica, esta es una de las maneras más prácticas del capital productivo de las industrias de la RT anterior, empresas poderosas pero decadentes, para escapar al agotamiento. En el 2018, AT&T adquirió a WarnerMedia por cerca de 85,000 millones de dólares (Gold & Schneider, 2018) para diversificar todavía más sus operaciones; y, en el 2019, Disney adquirió a Fox por 71,300 millones de dólares (Schwartzel & Flint, 2019) para incrementar su control del mercado de entretenimiento de video. AT&T no sólo le dio a WarnerMedia mayor respaldo financiero, sino también tecnológico, pues en 2018, dejó de utilizar la infraestructura de *backend* y de CDN de Disney para sostener a HBO Go/Now y desarrolló la suya utilizando servicios de computación en la nube de AWS (Balakrishnan, 2018; Newman J., 2019). Por su parte, Disney, como propietario de BAMTech, pero también apoyándose en los servicios de AWS¹²³, y con una participación mayoritaria en Hulu y un acervo de contenido

¹²³ Desde el 2017, Disney había contratado a AWS para recibir servicios de computación en la nube relacionados con sitios web, propiedades digitales, aplicaciones de análisis de datos, aprendizaje de máquinas, &c. para sus estudios, cadenas de TV y parques de diversiones (Business Wire, 2017). En el 2019, Disney se apoyó en servicios de AWS para manejar con la codificación y transmisión de video y los sistemas de recomendación y para garantizar una distribución sin interrupciones (Amazon, 2020; Amazon, 2022).

todavía mayor tras la adquisición de Fox, lanzó su propia plataforma de SVOD llamada Disney+ en el 2019 en Estados Unidos y en el 2020 en Latinoamérica y partes de Europa y de Asia, cuya suscripción se introdujo a un precio de 8 dólares al mes, a la par con el plan de suscripción básico de Netflix.

En el 2019, ahora que ya no dependía de la infraestructura de BAMTech, WarnerMedia salió del *joint-venture* de Hulu, vendiendo su participación en 1,430 millones de dólares (Levy A., 2019) y retirando su contenido de esta plataforma para transferirlo a una nueva plataforma de SVOD llamada HBO Max que lanzaría en el 2020 en Estados Unidos y en el 2021 en Latinoamérica y una parte de Europa¹²⁴. Con la salida de WarnerMedia, Disney y Comcast se quedaron con 67% y 33% de Hulu respectivamente, sin embargo, ese mismo año, Comcast cedió el control de la plataforma a Disney y acordó venderle su participación en el *joint-venture* para el 2024 (Disis, 2019) por una valuación mínima de 5,800 millones de dólares (Feiner, Wang, & Sherman, 2019), a cambio de terminar en el 2020 el trato de exclusividad que Hulu tenía para distribuir contenido de NBCUniversal y poder distribuirlo en su propia plataforma de SVOD llamada Peacock.

A pesar de los cambios en el entorno competitivo, para el 2020, Netflix era la aplicación con la mayor cuota del tráfico total de internet en América, habiendo capturado el 19% de ésta; dicho de otra manera, era la plataforma de SVOD más visualizada en el continente. Bajo esta métrica, sus seguidores APV y Hulu se encontraban en las posiciones seis y siete, con una cuota del 2.8% cada uno, y Disney+, el nuevo jugador de la industria de SVOD en proceso de emparejamiento, en la posición diez, con una cuota del 2%. A pesar de que Netflix también lideraba por suscripciones y a nivel global, bajo este parámetro, se observaba una competencia más cerrada (ver **Gráfica 23**). Mientras Netflix cerró el 2020 con 203 millones de suscriptores, APV ya contaba con 200 millones y Disney+, que apenas llevaba un año de operar, ya se había hecho de 95 millones de suscriptores. Más de lejos los seguían HBO Max, plataforma a la que fueron migrados los suscriptores de HBO Go y HBO Now, con 56 millones; y Hulu con 39.6 millones.

¹²⁴ Dinamarca, Finlandia, Noruega, España y Suiza.



A pesar de que Netflix había priorizado su expansión internacional en detrimento de las ganancias, para el 2020, se había vuelto la empresa más rentable de la industria de SVOD, habiendo reportado un margen de utilidad del 11% (ver **Gráfica 17**). Mientras tanto, el proceso de aprendizaje que estaban atravesando sus seguidores no digitales para imitarlo se veía reflejado en sus resultados financieros. Por su parte, la unidad de negocios de Home Box Office vio una disminución en su margen de utilidad, pasando de 35% en el 2019 a 10% en el 2020 debido a que, en primer lugar, sus ventas netas apenas crecieron 1% con respecto al año anterior (ver **Gráfica 15**), y las suscripciones apenas habían vuelto a los niveles del 2017 (ver **Gráfica 23**); y, en segundo lugar, los costos de venta y los gastos operativos habían aumentado para producir el contenido y desarrollar la infraestructura de HBO Max (ver **Gráfica 22**). De manera paralela, el segmento de «Directo al Cliente»¹²⁵ (DaC) de Disney, desde el lanzamiento de ESPN+, llevaba cuatro años incurriendo en pérdidas y el lanzamiento de Disney+, que también implicó un aumento en los costos de venta y los gastos operativos, las profundizó.

En el 2020, Amazon, el seguidor digital de Netflix, a pesar de haber reportado un margen de utilidad de sólo 5.5%, generó más ingresos por la venta de la suscripción Prime que Netflix con la venta de su suscripción a *streaming* de video (ver **Gráfica 15**). Si bien no es posible saber cuántos de los ingresos generados por el grupo «Servicios de Suscripción Minoristas» de Amazon se atribuyen sólo a su plataforma de SVOD, esta empresa, a mediados del 2021, demostró que la distribución digital de video era una de sus líneas de negocio prioritarias al anunciar que adquiriría al estudio miniprincipal Metro-Goldwyn-Mayer (MGM) por 8,450 millones de dólares para sumar a su acervo de contenido 4,000 películas y 17,000 series; se trataba de la segunda más grande adquisición de Amazon, sólo superada por la compra de Whole Foods por 13,700 millones de dólares en el 2017 (Palmer, 2021), aunque aún está pendiente de aprobación por parte de las autoridades regulatorias estadounidenses.

A partir de lo anterior, se observa que el mercado global del entretenimiento de video ha pasado a organizarse en plataformas digitales y se ha ido concentrando en tres empresas: Netflix, Amazon y Disney. Este ha sido el resultado de tendencias características de la dinámica de

¹²⁵ Incluye las operaciones de plataformas de streaming de video de Disney+, Disney+Hotstar, ESPN+ y Hulu y las operaciones de cadenas de TV internacionales de Disney, ESPN, Fox, National Geographic y Star.

competencia entre plataformas digitales que se han desarrollado a lo largo del periodo de instalación de la quinta RT, cuyo contexto se desarrolló en el capítulo anterior. Estas tendencias son: (1) la dinámica de «el ganador se lo lleva todo»; (2) adquisiciones; y (3) el papel de «porteros» de las plataformas digitales y se explicarán a continuación.

De acuerdo con Nadler & Ciciline (2020), hay cuatro elementos de los mercados de plataformas digitales que se consideran barreras de entrada que, una vez que son levantadas con éxito por un «ganador», hacen que éste «se lo lleve todo» y disminuyen la habilidad de nuevos jugadores de desafiar a tal ganador. La dinámica de «el ganador se lo lleva todo» normalmente resulta en que un mercado se incline favor de una o dos empresas. Estos elementos son los efectos de red, los costos de cambiarse (*switching costs* en inglés), los bucles de retroalimentación positiva generados por los datos y las economías de escala y de enfoque.

Analizando el mercado de SVOD, se ha observado que éste se conduce principalmente por efectos de red indirectos: una plataforma digital trata de atraer a más suscriptores, los cuales atraen a más productores de contenido y viceversa. Asimismo, se ha observado que las plataformas mismas son capaces de fungir como productores de contenido para reducir su dependencia de terceros. Sin embargo, Amazon y Disney generan estos efectos de manera particular. Por un lado, Amazon garantiza la participación de los suscriptores en su plataforma al incluir varios servicios en su suscripción a Prime¹²⁶, la cual tiene un precio competitivo con el resto de las plataformas de SVOD¹²⁷ (ver **Gráfica 27**). Por otro lado, con APV no sólo da acceso a los productores de entretenimiento de video a una gran base de suscriptores, sino que también les ofrece la infraestructura y los servicios para tercerizar con Amazon la distribución digital de su contenido. Por su parte, Disney no utiliza a Disney+ para distribuir digitalmente contenido de cualquier estudio o cadena de TV sino sólo de aquellos que sean de su propiedad¹²⁸. Disney mismo funge como uno de los dos lados de mercado que su plataforma junta y para garantizar la participación del otro, Disney+ tiene la suscripción más barata de todas las plataformas de SVOD (ver **Gráfica**

¹²⁶ Envíos gratuitos, acceso a Amazon Prime Video, Amazon Prime Music, Prime Gaming y Prime Reading.

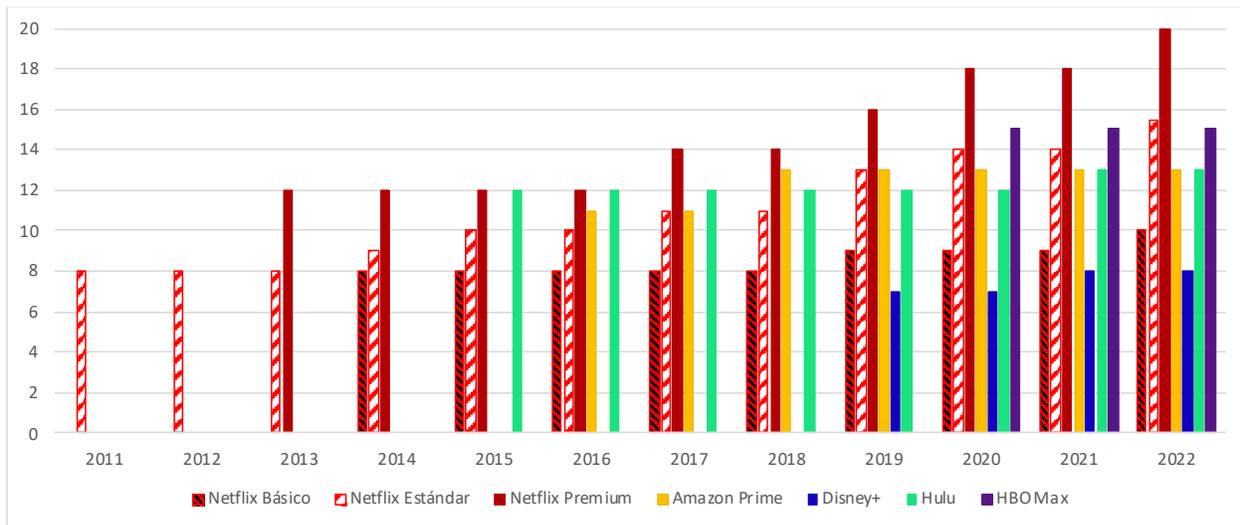
¹²⁷ Para el 2020, el precio de la suscripción mensual a Primera era de 13 dólares, mientras que el precio del plan de suscripción estándar de Netflix era de 14 dólares.

¹²⁸ Incluyendo a Walt Disney Pictures, Pixar, Marvel Studios, Lucasfilm, National Geographic, 20th Century Studios (anteriormente 20th Century Fox), Searchlight Pictures, entre otros. Sin embargo, en el 2021, Disney+ llegó a un acuerdo con Sony Pictures para distribuir digitalmente su contenido (Reuters, 2021).



27). Sin importar cómo se generen estos efectos, debe entenderse que una vez que una empresa captura una red, es extremadamente difícil desplazarla o reemplazarla: así como es muy costoso construir un acervo de contenido como el Netflix o el de APV y distribuirlo sin interrupciones, es muy difícil suplantar el lugar del contenido de los jugadores ya establecidos en las preferencias de los consumidores.

Gráfica 27. Precios de la suscripción mensual de las principales plataformas de SVOD (en dólares), 2011-2022



Fuente: elaboración propia.

Nota: previo al 2015, la suscripción a Hulu incluía anuncios. Previo al 2016, la suscripción a Prime sólo era anual.

El segundo elemento que se considera una barrera a la entrada en los mercados de plataformas digitales son los costos de cambiarse. Éstos se refieren a la dificultad impuesta a los usuarios para cambiarse de una plataforma a otra. De acuerdo con Nadler & Ciciline (2020), se dice que una plataforma «encierra» a sus usuarios cuando los costos de cambiarse son tan altos que los usuarios prefieren quedarse en ésta en vez de cambiarse a una plataforma que se alinee mejor con sus preferencias. En las plataformas de Netflix, Amazon y Disney+ los usuarios contribuyen con datos, pero ninguna de estas plataformas permite que éstos transfieran sus datos a las otras plataformas con las que compiten. Por ejemplo, un espectador que se suscribe a Netflix puede tener un historial de películas de cierto género o con ciertos actores que el algoritmo de esta plataforma utiliza para hacerle recomendaciones, pero este espectador no puede bajar los datos de su historial e insertarlos en APV para que el algoritmo de esa plataforma le haga recomendaciones.

Otro ejemplo típico de costos de cambiarse en las plataformas de SVOD es la pérdida del acceso a contenido exclusivo: es menos probable que alguien cancele su suscripción a una plataforma que tiene contenido que le gusta y que no puede encontrar en otro lugar de manera legal.

En tercer lugar, se encuentra los datos. Éstos les permiten a las empresas digitales dirigir con mayor precisión y mejorar sus productos y servicios mediante un mejor entendimiento de la interacción y las preferencias de los usuarios y les permite identificar y explotar más rápido nuevas oportunidades de negocio (Nadler & Ciciline, 2020). Así como los efectos de red, los datos generan bucles de retroalimentación positiva. Específicamente en la industria de SVOD, de la interacción de los usuarios con el contenido, las plataformas obtienen datos, los cuales son utilizados para (1) mejorar la infraestructura y el software de distribución digital de video, reduciendo interrupciones; (2) para comprar o producir contenido de atributos que han demostrado ser populares entre los suscriptores; y (3) para presentar con mayor precisión el contenido en sus interfaces a diferentes tipos de espectadores. De esta manera las plataformas hacen que los suscriptores interactúen más tiempo con el contenido (visualizándolo o navegando los catálogos) y atraen a suscriptores nuevos, con lo que se generan más datos y se repite todo el proceso.

Además de fungir como barrera a la entrada, el acceso a grandes cantidades de datos puede crear y exacerbar conflictos de interés. Esto se observa particularmente en Amazon y Disney, empresas que tienen un doble rol al operar como plataforma de SVOD y como proveedores de infraestructura de distribución digital de video. Convirtiendo a algunos de sus competidores en clientes, las plataformas de estas empresas pueden extraer de éstos datos comercialmente importantes para favorecer sus propias ofertas.

La recolección persistente de datos también crea asimetría de información, como Nadler & Ciciline (2020) señalan. En la industria de SVOD, esto significa que las plataformas digitales tienen un mejor entendimiento de cómo sus suscriptores consumen entretenimiento de video y, por lo tanto, de cuánto vale éste. De esta manera pueden manipular las transacciones con los estudios y las cadenas de TV para comprar contenido a precios que más favorezcan a las plataformas. Los datos también permiten identificar patrones en el comportamiento de los usuarios y tendencias más generales, los cuales, a su vez, les permiten a las plataformas ya establecidas identificar y adquirir



rivales en sus fases iniciales. El comportamiento de Amazon refleja esto en el mercado de SVOD. Esta empresa, por un lado, identificó con su plataforma de mercado digital la saturación del mercado de DVD al monitorear en tiempo real la disminución de las ventas de este bien. Por otro lado, observó con su plataforma AWS el cambio de PTE en el entretenimiento de video al atender la demanda de servicios de computación en la nube de Netflix para que éste pudiera llevar a cabo una distribución digital de video. Con esta información, Amazon, en el 2015, llevó a cabo la adquisición de Elemental Technologies (Business Wire, 2015), una empresa de apenas nueve años especializada en la transcodificación¹²⁹ de video, y la integró a AWS para ofrecer servicios de computación en la nube especializados en distribución digital de video.

Cabe destacar que los datos son no rivales: el uso de una parte no disminuye el uso de otra parte. Además, son no excluyentes: no se puede evitar que una parte los use, sin embargo, es necesario contar con el hardware y el software para primero capturarlos y procesarlos. Pero aun con esto, hay que tener en cuenta que las plataformas digitales, independientemente de su modelo de negocio, operan montadas en otras plataformas digitales. En el caso de las plataformas de SVOD, éstas se encuentran embebidas en navegador web o una tienda de aplicaciones, los cuales a su vez se encuentran embebidos en un sistema operativo, &c. Por eso, las empresas digitales buscan activamente evitar que sus competidores usen los datos de sus usuarios mediante restricciones técnicas. Una de éstas es el uso de aplicaciones: como Srnicek (2017) destaca, la difusión de los teléfonos inteligentes he llevado a cada vez más usuarios a interactuar con el internet mediante plataformas en vez de sitios web. Ahora, la extracción de datos ocurre en aplicaciones cerradas: si un suscriptor a Netflix visualiza contenido en la aplicación de esta plataforma, Google mediante su navegador Chrome, por ejemplo, ya no puede capturar datos del comportamiento de ese suscriptor para presentarle publicidad relacionada con lo que visualiza. Estas estrategias de exclusión reducen la dependencia entre plataformas digitales. Esta dinámica en el software tiene su símil en el hardware cuando se observa que Netflix, Amazon y Disney han construido sus propias infraestructuras de distribución digital de video, ya sea de *backend* o de CDN.

¹²⁹ El contenido de una plataforma de SVOD puede verse en una amplia variedad de dispositivos y pantallas. Se requiere una versión diferente del mismo archivo de video para uno de estos. El proceso de crear estos diferentes archivos es la transcodificación.

Las economías de escala y gama son el cuarto elemento que representa una barrera a la entrada. En la industria de SVOD es intensiva en capital: Netflix, Amazon y Disney incurren en altos costos fijos para desplegar y mantener su infraestructura de distribución digital de video, los cuales deben ser cubiertos aun si «produjeran» cero suscripciones. Entonces, entre más suscripciones «producen», más se pueden repartir los desembolsos entre más unidades; en otras palabras, el costo promedio de las suscripciones disminuye a medida que se «producen» más de éstas. Por ejemplo, obsérvese en la **Gráfica 20** que en el periodo 2012-2015 los costo de ventas mensual promedio por suscripción de Netflix fue disminuyendo. De esta manera, el mercado de SVOD favorece principalmente a las empresas que ya son grandes y pueden cubrir los altos costos de infraestructura, dificultando la entrada de nuevos jugadores. Además, las plataformas digitales de SVOD se benefician de rendimientos crecientes de escala: una vez que establecen su infraestructura, pueden escalar la distribución digital de video con incrementos pequeños en los costos. Por ejemplo, Netflix puede hacer que una nueva película o serie esté disponible para todos los suscriptores de un país incurriendo en casi los mismos costos fijos que si habilitara este contenido para sólo una fracción de esos suscriptores.

Por lo que respecta a las economías de gama, el caso de Amazon es el más ilustrativo. Esta empresa se expandió a líneas de negocio adyacentes al comercio electrónico, incluyendo la distribución digital de video, y creó un ecosistema de sus propios productos y servicios gracias a su plataforma de mercado digital. A través de ésta, Amazon desarrolló competencias técnicas y obtuvo acceso a los datos de los consumidores de manera que aplicar estos recursos a otros mercados, como el de SVOD, le representaba un costo considerablemente bajo: al monitorear las ventas de DVD, ya sabía qué películas preferían los compradores; ya tenía un entendimiento de los servicios de computación al utilizar AWS para dar soporte a las operaciones de Amazon Marketplace; ya tenía un sistema de recomendación que se basaba en el comportamiento de los usuarios; ya tenía un plan de suscripción, &c.

En el mercado de SVOD, se observa que quienes lograron levantar exitosamente las barreras a la entrada para ser «los ganadores que se lo llevan todo» son el *first mover*, Netflix, y dos rápidos seguidores, Amazon y Disney. En el pasado, bajo el PTE de la producción en masa,



cuando las empresas se enfrentaban a altos niveles de incertidumbre en su industria, una respuesta estratégica racional era observar por un tiempo, dejando que otros incurrieran en los costos de experimentación y actuar luego de que la agitación terminara, pero en la actualidad, bajo el PTE de la digitalización, se verifica que en los mercados digitales hay una recompensa por hacer la primera jugada. Netflix, Amazon y Disney se han enfocado en desarrollar ventajas de aprendizaje capturando datos en gran cantidad y diversidad para hacer pruebas con sus plataformas, comprar y producir mejor contenido y echar a andar los bucles de retroalimentación positiva arriba mencionados, detectar y adquirir empresas con tecnologías clave y desarrollar líneas de negocio adyacentes. Mientras tanto, los seguidores más lentos apenas están experimentando con la primera versión de sus plataformas copias de Netflix y dependiendo de la infraestructura y los servicios de computación en la nube de un tercero como Amazon.

La segunda tendencia observada en la dinámica de competencia de las plataformas de SVOD es la concentración del mercado mediante adquisiciones¹³⁰. En ocasiones, se realizan adquisiciones que permiten neutralizar una amenaza de competencia. Este fue el caso de la adquisición de Fox por Disney, que buscaba salir de la decadencia aumentando su cuota del mercado cinematográfico; y el caso de la adquisición de MGM por Amazon, que protegía a su subsidiaria Amazon Studios. Sin embargo, también se realizan adquisiciones que eliminan competidores en potencia de otras industrias y que aumentan las capacidades tecnológicas. Este fue el caso de la adquisición de BAMTech por Disney, que buscaba modernizarse para distribuir digitalmente video; y el caso de la adquisición de Elemental Technologies de Amazon, que quería sacar del mercado a esta empresa en fase temprana para evitar que se convirtiera en una amenaza real e integrar su tecnología en sus propios servicios de computación en la nube. También hay casos en los que los jugadores ya establecidos adquieren otras empresas basándose en los datos que tienen del comportamiento de los consumidores o de otras industrias y, de acuerdo con Nadler & Ciciline (2020) tienen el potencial de minar la competencia y evadir sistemáticamente el escrutinio de autoridades antitrust. Las *startups* que representan competidores en potencia suelen poseer muchos datos pero poco efectivo, y es poco probable que el adquirir una empresa en esas

¹³⁰ Las empresas del PTE anterior cuentan con dinero ocioso de sus ganancias acumuladas, pero, como Pérez (2004) explica, estas adquisiciones se facilitan en buena parte por las enormes cantidades de dinero a la caza de oportunidades de inversión inyectadas al sistema cuando se acercan los últimos años de la fase de frenesí.

condiciones, en un marco regulatorio centrado en el precio, detone escrutinio si el precio de la adquisición se establece por debajo del umbral relevante para una revisión de este tipo de transacciones. Este tipo de adquisiciones, de hecho, inclinó el mercado de servicios de computación en la nube especializados en distribución digital de video a favor de Amazon: APV y todos sus competidores principales como Netflix, Disney+, HBO Max, Peacock, Discovery+, Hulu utilizan AWS para distribuir contenido (Amazon, 2022).

El papel de «porteros» de las plataformas digitales es la tercera tendencia que ha contribuido a concentrar el mercado de entretenimiento digital. Este papel se refiere a que las plataformas digitales, al ser el terreno común sobre el que se dan actividades entre lados de un mercado, controlan los puntos por medio de los cuales unos acceden a los otros. Por ejemplo, Amazon decide qué vendedores acceden a los usuarios de Amazon Marketplace. Asimismo, Netflix decide qué productores de contenido acceden a sus suscriptores. La posición de portero de las plataformas les da más poder de negociación para dictar los términos de los tratos que hacen con los lados del mercado que juntan. En el mercado de SVOD, esto significa que las plataformas digitales tienen mayor influencia en el establecimiento del precio que pagan por los derechos de distribuir digitalmente contenido de productores independientes y les da mayor libertad de subir los precios de sus suscripciones.

Lo anterior sugiere que, al ser porteros, las plataformas digitales inciden en el desempeño y los resultados de otras empresas. Por ejemplo, los productores de entretenimiento que no pertenecen a un conglomerado mediático que los respalde dependen de las plataformas de SVOD para rentabilizar su contenido; en otras palabras, se crea el riesgo de que una decisión de las plataformas (por ejemplo, un cambio en los algoritmos de recomendación) altere la manera en que se visualiza su contenido y su capacidad de generar ingresos. Sin embargo, el caso de Amazon es particular pues, además de competir con las plataformas de Netflix y Disney, es su proveedor de infraestructura y servicios de computación en la nube. Netflix afirma en sus reportes anuales que depende de los servicios de AWS realizar distribución digital de video y que una interrupción o interferencia en el uso de estos servicios impactaría sus operaciones de manera negativa. Más aún, Netflix declara que ha diseñado sus sistemas informáticos de manera que encajen en los servicios



de AWS, lo que le dificultaría la tarea de cambiarse de proveedor de servicios de computación en la nube, es decir, los costos de cambiarse son altos.

Las empresas en una posición como la de Amazon pueden incurrir en prácticas como la extracción de datos de sus clientes, el dar preferencia a sus productos y servicios por encima de aquellos de sus clientes (en inglés *self-preferencing*), la apropiación de tecnologías clave y cambios abruptos de las políticas de una plataforma porque al expandirse a líneas de negocio adyacentes a su línea principal, integran un ecosistema en el cual ocupan posiciones clave. Como Srnicek (2017) nota, las plataformas digitales no se expanden mediante integraciones verticales u horizontales tradicionales, sino que estas lo hacen de manera inteligente identificando con los datos que acumulan posiciones estratégicas¹³¹ para volver dependientes a otras plataformas. Es por esto que para Nadler & Ciciline (2020) las prácticas de negocios mencionadas no son aisladas sino sistémicas.

Si Netflix, Amazon y Disney son «los ganadores que se lo llevan todo», ¿qué tanto ganan? En el 2020, Amazon por primera vez generó más ingresos por la venta de la suscripción a Prime (25,200 millones de dólares) que Netflix por la venta de su suscripción a *streaming* de video (24,700 millones de dólares) (ver **Gráfica 15**). Sin embargo, ese año Prime sólo generó el 6.5% de las ventas netas de Amazon (ver **Gráfica 21**) y no era claro cómo esta suscripción contribuía a las ganancias de esta empresa. Amazon no da visibilidad a detalle de los resultados de su grupo «Servicios de Suscripción Minorista», pero tomando en cuenta las ventas generadas por Prime, menos 11,000 millones de dólares en gastos de contenido de video y música y 61,100 millones de dólares en gastos de envío (la mayoría de los cuales se podía atribuir a suscriptores de Prime) es difícil sostener que esta suscripción sea rentable. Amazon gana, pero no con su plataforma de SVOD y ni siquiera con su plan de suscripción: desde el 2014 el segmento de negocio que más contribuye a sus utilidades operativas¹³² ha sido AWS¹³³. En el 2020, AWS generó el 60% de las utilidades operativas de Amazon, mientras el segmento América del Norte¹³⁴ sólo generó el 37%

¹³¹ Srnicek (2017) llama a esta dinámica «conexiones rizomáticas».

¹³² La diferencia entre utilidades brutas y gastos operativos.

¹³³ Ingresos generados por ventas de servicios de computación, almacenamiento, bases de datos y otros a empresas, agencias gubernamentales e instituciones académicas en todo el mundo.

¹³⁴ Ingresos generados por la venta de productos y suscripciones de tiendas físicas y en línea orientadas a América del Norte.

y el segmento Internacional¹³⁵ apenas un 3% después de haber contribuido con pérdidas durante el periodo 2014-2019. Con AWS, la computación en la nube pasó de ser una línea de negocio adyacente a prácticamente la principal línea de negocio de Amazon, mientras que con APV, el *streaming* de video sólo permanece como un servicio más empaquetado en la suscripción a Prime que mantiene los efectos de red del mercado digital de Amazon.

En el caso de Disney, su segmento operativo DaC, en el 2020, reportó ingresos por 7,600 millones de dólares por la venta de suscripciones a Disney+, Hulu e ESPN+. Ese año, DaC generó el 16% de las ventas netas de la empresa (ver **Gráfica 21**) y, a pesar de haber sido el segmento de menor contribución, sus ventas estaban creciendo año con año al no haberse visto afectado por la pandemia del COVID-19 como lo fueron los segmentos «Parques, Experiencias y Productos»¹³⁶ y «Venta de Contenido/Licenciamiento»¹³⁷. No sólo cayeron las ventas de los segmentos afectados, sino también su contribución a las utilidades operativas, lo que contribuyó a que Disney pasara de reportar utilidades netas por 11,000 millones de dólares en el 2019 a incurrir en una pérdida neta¹³⁸ de 2,800 millones de dólares en el 2020. Aun con las dificultades de la pandemia, los segmentos afectados eran rentables, pero DaC no y había estado reportando pérdidas desde el 2017 (ver **Gráfica 16**). Estas pérdidas habían sido exacerbadas por la introducción de Disney+, pues para emparejarse con Netflix y Amazon, Disney estaba desembolsando grandes cantidades en contenido y en mercadotecnia. Sumando a esto su infraestructura y los servicios de computación en la nube de AWS, Disney pudo expandir nueva plataforma por todo el mundo¹³⁹, haciéndose de 73.7 millones de suscriptores globales en sólo un año (ver **Gráfica 23**), pero con ésta, Disney todavía no estaba ganando nada. En el 2020, DaC reportó sus mayores pérdidas netas las cuales

¹³⁵ Ingresos generados por la venta de productos y suscripciones de tiendas físicas y en línea orientadas a países fuera de América del Norte.

¹³⁶ Incluye ventas por entradas a parques de atracción, por mercancía, comida y bebidas dentro de los parques, por hospedaje en hoteles de Disney, por licencias de mercancía y por licencias de parques de atracciones. La pandemia del COVID-19 provocó que los parques de atracciones de Disney fueran cerrados u operaran con una capacidad reducida durante la mayor parte del año.

¹³⁷ Originalmente llamado «Entretenimiento de Estudios». Incluye ventas por distribución en cines, por video en casa (DVD y Blu-Ray) y por derechos de distribución digital de video a otras cadenas de TV y plataformas digitales. La pandemia del COVID-19 provocó que los lanzamientos en cines se atrasaran, acortaran o cancelaran.

¹³⁸ Aunque esta se debió principalmente a un deterioro del fondo de comercio después de la adquisición de Fox.

¹³⁹ La mayor parte del efectivo utilizado para la expansión global de Disney+ provino de préstamos solicitados en el 2020; siendo una *blue chip*, Disney recibió apoyo del capital financiero. Ese año, el flujo de efectivo neto proveniente de actividades financieras de Disney ascendió a 8,400 millones de dólares.



ascendieron a 2,900 millones de dólares¹⁴⁰. Sin poder apoyarse en sus segmentos «Parques, Experiencias y Productos» y «Venta de Contenido/Licenciamiento» por la pandemia, Disney por ahora sólo podía apoyarse en su segmento «Cadenas Lineales»¹⁴¹, relacionado con tecnología y un mercado de la RT pasada, hasta que pudiera generar utilidades con sus plataformas digitales para completar su proceso de rejuvenecimiento.

Finalmente está Netflix, la empresa más rentable de la industria de SVOD y líder de ésta. Las ventas netas y las utilidades netas de esta empresa han tenido una tendencia al alza desde el 2016 y, aunque las suscripciones también aumentan año con año, lo hacen a un ritmo cada vez más lento. En el 2019, las suscripciones domésticas presentaron un crecimiento del 4% con respecto al año anterior¹⁴². Sin embargo, en la **Gráfica 20** se observa que, en Estados Unidos, la ganancia del empresario no ha ido desapareciendo sino todo lo contrario: está aumentando. En el 2019, Netflix generó ingresos mensuales promedio por suscripción doméstica 12.89 dólares, más que los 12.75 que generaba en el 2011 cuando su servicio de renta de DVD y su servicio de *streaming* de video estaban empaquetados en un solo plan de suscripción. Además, Netflix estaba incurriendo en un costo de ventas mensual promedio menor que entonces: de 7.9 en el 2011, pasó a 6.79 en el 2019. Con más ingresos y menos desembolsos por «producir» cada suscripción, la ganancia con la que Netflix se estaba quedando ha ido aumentando; es más, el excedente de Netflix de 6.1 dólares en el 2019 es similar a los niveles de utilidades brutas mensuales promedio del 2005 y el 2006 (ver **Gráfica 9**), pero con unos 54 millones de suscriptores más que entonces.

La ganancia del empresario, en Estados Unidos, ha estado aumentando porque Netflix gozó de rendimientos crecientes de escala en el periodo 2012-2015: el crecimiento en el costo de ventas del *streaming* doméstico generaba un crecimiento mayor a éste en las suscripciones domésticas. Aunque a partir del 2016 el crecimiento del primeros ha sido más grande que el crecimiento de las segundas, Netflix mantiene sus economías de escala repartiendo su costo de ventas de *streaming* doméstico en 60 millones de suscriptores estadounidenses (ver **Gráfica 12**). Pero, una vez que el

¹⁴⁰ Para poner esto en perspectiva, si bien a Netflix le tomó cinco años volverse rentable, sus mayores pérdidas netas ascendieron a 57.3 millones de dólares.

¹⁴¹ Incluye las ventas por suscripciones y publicidad generadas por ABC, la radiodifusora de Disney, cadenas de TV, canales de TV internacionales.

¹⁴² Esto llevó a Netflix a reportar los números de suscriptores de Estados Unidos y de Canadá juntos a partir del 2020 para no mostrar la desaceleración del crecimiento de las suscripciones domésticas.

costo de ventas mensual promedio por suscripción doméstica dejó de disminuir, Netflix se enfocó en incrementar los ingresos mensuales promedio mediante un persistente aumento en el precio de sus planes de suscripción: desde el 2016, ni la suscripción estándar ni la suscripción premium de Netflix han permanecido con el mismo precio por más de dos años (ver **Gráfica 27**). Si las ventas por *streaming* doméstico de Netflix han ido aumentando, no se explica tanto por el hecho de que la plataforma haya estado haciéndose de más suscriptores, sino por el hecho de que continúe elevando el precio a los que ya tiene.

La razón por la que los consumidores se quedan en la plataforma de Netflix a pesar del aumento en los precios es que éstos se sienten «satisfechos» con su plataforma. En el 2020, Netflix recibió un puntaje de 78 en el Índice de Satisfacción del Cliente Estadounidense¹⁴³, posicionándose ligeramente por encima del puntaje de 76 de la industria de OTT y muy por encima del puntaje de 64 de la industria de MVPD. El puntaje de Netflix se atribuye a la capacidad que tiene de mantener involucrado al consumidor en su plataforma: el sistema de recomendación de Netflix genera más del 80% de la visualización en la plataforma (Plummer, 2017). Lo que diferencia a Netflix de sus seguidores es la profundidad con la que rastrea el comportamiento de los suscriptores. Para esto, combina algoritmos de aprendizaje de máquinas¹⁴⁴ con la inteligencia humana (Plummer, 2017; Fagerjord & Kueng, 2019). Primero, los hábitos de visualización de los suscriptores quedan registrados en Netflix a medida que éstos utilizan sus cuentas. De manera paralela, grandes equipos de personal capacitado para analizar y etiquetar el contenido de Netflix con metadatos crean bases de datos con descripciones detalladas de cada contenido que ayudan a clasificar a los suscriptores en grupos por gustos. Finalmente, los datos de los suscriptores se combinan con las etiquetas para alimentar un algoritmo que determina qué recomendaciones aparecen en la pantalla inicial de cada suscriptor, qué géneros se despliegan primero, en qué orden aparecen las películas, &c.

Con todo lo anterior, se verifica que de los tres ganadores de la industria de SVOD, Netflix, el originalmente empresario schumpeteriano y *first mover*, es el que gana más. Además de la reorganización que este nuevo jugador introdujo a la industria de entretenimiento, cabe destacar

¹⁴³ O ACSI, de *American Customer Satisfaction Index* en inglés. Éste se calcula como la media ponderada de tres preguntas de cuestionario que miden diferentes facetas de la satisfacción con un producto o servicio (ACSI, 2022).

¹⁴⁴ Estudio de algoritmos computacionales que pueden mejorarse a sí mismos de manera automática mediante el uso de datos y la identificación de patrones.



que uno de los cambios paradigmáticos que introdujo a ésta fue que una nueva combinación puede prescindir de una invención. En el PTE de la producción en masa los empresarios fungieron activamente como inventores, como se vio con el caso de Thomas Armant y Thomas Edison en la industria de cine y el caso de Vladimir Zworykin y David Sarnoff en la industria de TV. Pero Netflix, si bien utiliza archivos de video transcodificados, infraestructura de *backend* y de CDN, computación en la nube, análisis de datos, aprendizaje de máquinas, *streaming* de video, algoritmos computacionales, &c., no inventó ninguna de estas técnicas y tecnologías; es más, mucho de lo que usa ni siquiera es de su propiedad, sino que lo renta bajo demanda. Bajo el PTE de la digitalización, puede decirse que la separación entre empresario e inventor se ha vuelto más tajante. Lo que Netflix hizo fue vislumbrar y realizar con éxito el potencial de combinar invenciones propias de la quinta RT para producir y distribuir entretenimiento de video. Sólo resulta curioso pensar que al centro de la nueva manera de hacer las cosas que Netflix introdujo hay un algoritmo que les dice a los consumidores qué visualizar bajo la premisa de que, lo que sea que éste escoja para ellos será lo que más se alinea con sus preferencias. Si verdaderamente se pudiera construir una fórmula de los deseos y caprichos humanos que modelara y explicara de manera matemática sus causas y las leyes que los rigen, entonces sería muy factible que el ser humano dejara de desear (Dostoievski, 1864/2013).

CONCLUSIÓN

El mercado global de entretenimiento de video se organiza en plataformas digitales y se concentra en tres empresas: Netflix, Amazon y Disney. Esta concentración se debe a tres tendencias: la dinámica de «el ganador se lo lleva todo», las adquisiciones y el papel de «porteros» de las plataformas digitales. La dinámica de «el ganador se lo lleva todo» es resultado de cuatro barreras a la entrada: los efectos de red, los costos de cambiarse, los datos y las economías de escala y enfoque.

Las plataformas de SVOD se conducen por efectos de red indirectos y son capaces de fungir como un lado del mercado, produciendo su propio contenido. Éstas no permiten que los datos de los suscriptores sean portables y compatibles entre ellas y «encierran» a los suscriptores con contenido exclusivo. Con datos, las plataformas generan bucles de retroalimentación positiva: mejoran su infraestructura y software de distribución digital de video, reducen interrupciones,

compran y producen mejor contenido y mejoran la presentación de elecciones a los suscriptores en sus interfaces de manera que mantienen y atraen suscriptores para capturar más datos y repetir este proceso. Las plataformas se benefician de rendimientos crecientes de escala: una vez que establecen su infraestructura, pueden escalar la distribución digital de video con incrementos pequeños en los costos. Se observa que quienes lograron levantar exitosamente estas barreras a la entrada fueron el *first mover* y dos seguidores rápidos, los cuales se han enfocado en desarrollar ventajas de aprendizaje en vez de esperar que otros incurran en los costos de experimentación y tratar de superarlos después.

Respecto a la tendencia de adquisiciones, Amazon y Disney han realizado adquisiciones para neutralizar amenazas de competencia, pero también para eliminar competidores en potencia de otras industrias y aumentar sus capacidades tecnológicas. En cuanto a la tercera tendencia, las plataformas, al ser el terreno común sobre el que se dan actividades entre lados de un mercado, controlan los puntos por medio de los cuales unos acceden a los otros, por lo tanto, inciden en el desempeño y los resultados de otras empresas.

Netflix, Amazon y Disney ganan, pero de manera diferente. Amazon no lo hace con su plataforma de SVOD y ni siquiera con su plan de suscripción. Con AWS, la computación en la nube pasó de ser una línea de negocio adyacente a prácticamente la principal línea de negocio de Amazon, mientras que con APV, el *streaming* de video sólo permanece como un servicio más empaquetado en la suscripción a Prime que mantiene los efectos de red del mercado digital de Amazon. Disney todavía no genera utilidades netas con Disney+; por ahora sólo puede apoyarse en su segmento «Cadenas Lineales», relacionado con tecnología y un mercado de la RT pasada, hasta que pudiera generar utilidades con sus plataformas digitales para completar su proceso de rejuvenecimiento. Netflix, cuyas ventas netas y las utilidades netas han tenido una tendencia al alza desde el 2016, ha estado viendo un aumento en sus suscripciones año con año, aunque a un ritmo cada vez más lento. Sin embargo, la ganancia del empresario, en Estados Unidos, no ha ido desapareciendo sino todo lo contrario: está aumentando. Esto se debe a que Netflix gozó de rendimientos crecientes de escala y, una vez que el costo de ventas mensual promedio por suscripción doméstica dejó de disminuir, Netflix se enfocó en incrementar los ingresos mensuales promedio mediante un persistente aumento en el precio de sus planes de suscripción. La razón por



la que los consumidores se quedan en la plataforma de Netflix a pesar del aumento en los precios es que éstos se sienten «satisfechos» con su plataforma: Netflix tiene la capacidad de mantener involucrado al consumidor gracias a la profundidad con la que rastrea su comportamiento combinando algoritmos de aprendizaje de máquinas e inteligencia humana.

CONCLUSIONES GENERALES

¿Qué les depara el futuro a las plataformas digitales de SVOD? Si bien éstas tienen una dinámica de competencia particular, la rentabilidad seguirá determinando su éxito, a menos que las ganancias en otra línea de negocio sostengan sus pérdidas. Netflix y Home Box Office no incurren en pérdidas y tanto Amazon como Disney pueden subsidiar sus plataformas de SVOD con las ganancias de sus otros segmentos de negocio o de sus utilidades acumuladas. Sin embargo, si en el futuro el acceso al financiamiento se restringe, los jugadores que dependan de él, ya sean plataformas establecidas de bajos márgenes de utilidad o plataformas nuevas en proceso de emparejamiento, tendrán que escoger entre quebrar o recortar los gastos e incrementar los precios. Si bien la rentabilidad de Netflix ha incrementado año con año desde el 2016, fue apenas hasta el 2020 que pudo generar un flujo de efectivo neto proveniente de actividades positivo, es decir, pudo generar efectivo sólo con sus operaciones. Si bien ese año emitió sólo el 25% de la deuda que emitió en el 2019, aún tiene una deuda a largo plazo de 15,800 millones de dólares que pagar. Si se enfrenta a problemas para aumentar el número de suscriptores globales, Netflix dependerá más de incrementar los precios de sus planes de suscripción, como ya ha estado haciendo desde el 2016. El panorama no es alentador para el consumidor: es probable que en los siguientes años algunos competidores en la industria de SVOD quiebren o ni siquiera puedan penetrar el mercado y que los sobrevivientes pasen a prestar servicios de lujo. Como Srnicek (2017) destaca, mientras que la crisis puntocom dejó atrás toda la infraestructura de internet, el auge de las plataformas digitales podría simplemente dejar servicios *premium* para los ricos.

Las plataformas digitales tienden a la servitización, es decir, que permiten transitar de un modelo de negocios centrado en productos a uno centrado en servicios. Netflix servitizó las películas al vender una suscripción a un acervo de películas y no las películas en sí. Con toda su infraestructura de *backend* y de CDN, Netflix podría hacer lo mismo con los videojuegos.

Recientemente dentro de la industria de videojuegos, se creó un nuevo servicio llamado «juego en la nube» el cual permite jugar videojuegos en línea que corren en servidores remotos de manera que el usuario recibe sólo recibe mediante *streaming* imagen del juego a su dispositivo, sin necesidad de procesarlo. Microsoft dejó en claro que el juego en la nube tiene una gran importancia económica cuando en el 2022 adquirió a los desarrolladores de videojuegos Activision Blizzard por 69,000 millones de dólares (Sherman, 2022) para potencialmente integrar su contenido a la librería de videojuegos que Microsoft ofrece con su suscripción a juego en la nube llamada «Xbox GamePass». Netflix ya ha experimentado con la distribución de contenido interactivo como *Black Mirror: Bandersnatch* e inclusive en la aplicación de móvil de Netflix se pueden jugar videojuegos (Verdu, 2021).

Al expandirse por todo el mundo y aumentar sus acervos de contenido, las plataformas de SVOD se han vuelto una suerte de «traficantes de cultura», así que algunos gobiernos comenzarán a preocuparse más por mantener la visibilidad cultural de su población y hacer que las coproducciones entre plataformas de SVOD y estudios independientes locales sean tratos más justos. El gobierno canadiense declaró que las plataformas digitales, por un lado, se llevan el dinero de los canadienses, y por otro lado imponen sus propias prioridades. El gobierno canadiense busca una regulación que asegure que los ingresos se repartan de manera más justa con los creadores de contenido y los medios canadienses y que obligue a las plataformas digitales a contribuir a la creación, producción y distribución de obras canadienses. El gobierno canadiense busca establecer un balance entre las plataformas digitales y las industrias culturales nacionales, los profesionistas nacionales y las empresas de medios tradicionales (Gobierno de Canadá, 2020; Vlassis, 2020). Además, en noviembre del 2018, la Directiva Europea de Servicios de Medios Audiovisuales, aprobada por la UE dictó que los servicios de VOD debían destinar al menos 30% de sus catálogos en línea a contenido local y europeo. Bajo esta directiva, los países de la UE pueden hacer que las plataformas de streaming de video inviertan en producir contenido local. En este contexto, en noviembre del 2020, el gobierno francés comenzó a gestionar planes para hacer que las plataformas digitales de streaming de video reinviertan localmente hasta una cuota del 25% de sus ventas netas anuales. Tales inversiones se destinarían a la producción de películas y programas de TV locales, de las cuales 85% tendría que emplearse en contenido en el idioma francés (Keslassy, 2020). Según Vivarelli (2020), enfocándose sólo en Francia, Italia, Alemania y España, el contenido europeo en



el catálogo de Amazon Prime Video se encuentra entre 27% y 39%; el catálogo de Netflix entre 19% y 24% y el catálogo de Disney+ entre 4% y 6.5%. Sin embargo, Netflix será el mejor preparado para cumplir con estas nuevas regulaciones porque, al contar con grandes cantidades de datos de sus suscriptores internacionales, cuando produce contenido local, Netflix busca que tal contenido también apele a los suscriptores de otros países.

Finalmente, parece que de las predicciones que Deloitte (2018) realizó en su reporte «El Futuro del Panorama de la TV y el Video para el 2030» se observa el escenario llamado «supermercado universal» en el que los dueños de las plataformas, jugadores globales, son quienes tienen acceso a los consumidores. Como Deloitte (2018) predijo, sólo hay unas pocas empresas de plataformas digitales que han asumido el liderazgo en la agregación y distribución de entretenimiento de video de productores y distribuidores nacionales. Controlan el ecosistema de entretenimiento de video y participan en todas las fases de la cadena de valor, incluyendo creación, agregación y distribución de contenido y la relación directa con el cliente. Cada una de las empresas de plataformas digitales ofrece un rango amplio de contenido global y nacional y sólo se diferencian por algunas producciones exclusivas.

BIBLIOGRAFÍA

- ACSI. (2022). *The Science of Customer Satisfaction*. Recuperado el 30 de enero de 2022, de American Customer Satisfaction Index: <https://www.theacsi.org/about-acsi/the-science-of-customer-satisfaction>
- Aitken, H. G. (1985). *The Continuous Wave: Technology and American Radio, 1900-1932*. Princeton, Nueva Jersey, Estados Unidos: Princeton University Press.
- Amazon. (1 de junio de 2017). *HBO and Cinemax Now Available for Amazon Prime Members with Amazon Channels*. Recuperado el 21 de enero de 2022, de Amazon: <https://web.archive.org/web/20170601150904/http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=2226889>
- Amazon. (2022). *Amazon*. Recuperado el 23 de enero de 2022, de Amazon Web Service: <https://aws.amazon.com/media/direct-to-consumer-d2c-streaming/>
- Amazon. (2022). *Direct-to-Consumer & Streaming*. Recuperado el 27 de enero de 2022, de Amazon Web Service: <https://aws.amazon.com/media/direct-to-consumer-d2c-streaming/>
- Amazon. (2022). *What is cloud computing?* Recuperado el 9 de enero de 2022, de Amazon Web Service: https://aws.amazon.com/what-is-cloud-computing/?sc_channel=EL&sc_campaign=Anim_Explainer_2021_vid&sc_medium=YouTube&sc_content=Video9656&sc_detail=AWS&sc_country=US
- Amazon. (23 de junio de 2005). *Amazon.de Launches DVD Rental Service For Customers in Germany*. Recuperado el 25 de octubre de 2021, de Amazon: <https://press.aboutamazon.com/news-releases/news-release-details/amazonde-launches-dvd-rental-service-customers-germany>
- Amazon. (31 de enero de 2016). *AWS Case Study: MLB Advanced Media's Over-The-Top Video Streaming Service*. Recuperado el 19 de enero de 2022, de Amazon Web Services: <https://web.archive.org/web/20160131144025/https://aws.amazon.com/solutions/case-studies/major-league-baseball-mlbam-bamtec/>



- Amazon. (4 de diciembre de 2020). *re:Invent Week 1: Watch Media & Entertainment sessions on-demand*. Recuperado el 23 de enero de 2022, de Amazon Web Service: <https://aws.amazon.com/blogs/media/week-1-media-entertainment-sessions-happening-at-reinvent/>
- Amazon. (7 de enero de 2022). *Fulfillment by Amazon*. Recuperado el 7 de enero de 2022, de Amazon: <https://sell.amazon.com/fulfillment-by-amazon>
- Amazon. (9 de diciembre de 2004). *Amazon.co.uk Launches New DVD Rental Service*. Recuperado el 18 de octubre de 2021, de Amazon: <https://press.aboutamazon.com/news-releases/news-release-details/amazoncouk-launches-new-dvd-rental-service>
- Balakrishnan, A. (9 de mayo de 2018). *Amazon Web Services chief explains why Amazon competitors shouldn't be afraid to use its cloud*. Recuperado el 22 de enero de 2022, de Yahoo!: <https://finance.yahoo.com/news/amazon-services-chief-explains-why-163300431.html>
- BAMTech. (19 de enero de 2018). *The BAMTECH Platform*. Recuperado el 20 de enero de 2022, de BAMTech: <https://web.archive.org/web/20180119194232/https://www.bamtechmedia.com/technology>
- BAMTech. (2017). *Company Timeline*. Recuperado el 8 de enero de 2022, de BAMTech: <https://www.bamtechmedia.com/>
- Boddy, W. (1990). Building the world's largest advertising medium: CBS and television, 1940-60. *Hollywood in the Age of Television*, 63-89.
- Boehm, K., Esser, R., Lee, P., & Raab, J. (2018). *The future of the TV and video landscape by 2030*. Deloitte.
- Bogart, L. (1956). *The Age of Television*. Nueva York: Frederick Ungar Publishing Co.
- Bohn, T. W., Stromgren, R. L., & Johnson, D. H. (1975). *Light and shadows : a history of motion pictures*. Nueva York: Alfred Pub. Co.

- Brennan, L. (12 de octubre de 2018). *How Netflix Expanded to 190 Countries in 7 Years*. Recuperado el 24 de enero de 2022, de Business Harvard Review: <https://hbr.org/2018/10/how-netflix-expanded-to-190-countries-in-7-years>
- Brenner, R. (2006). *The Economics of global Turbulence*. Londres: Verso.
- Britannica. (27 de noviembre de 2019). *World Wide Web*. Recuperado el 27 de septiembre de 2021, de Encyclopedia Britannica: <https://www.britannica.com/topic/World-Wide-Web>
- Business Wire. (29 de noviembre de 2017). *The Walt Disney Company Selects AWS as its Preferred Public Cloud Infrastructure Provider*. Recuperado el 19 de enero de 2022, de Business Wire: <https://www.businesswire.com/news/home/20171129005470/en/The-Walt-Disney-Company-Selects-AWS-as-its-Preferred-Public-Cloud-Infrastructure-Provider>
- Business Wire. (3 de septiembre de 2015). *Amazon Web Services to Acquire Elemental*. Recuperado el 26 de enero de 2022, de Business Wire: <https://www.businesswire.com/news/home/20150903006465/en/Amazon-Web-Services-to-Acquire-Elemental>
- Business Wire. (febrero de 22 de 2011). *Amazon Prime Members Now Get Unlimited, Commercial-free, Instant Streaming of More Than 5,000 Movies and TV Shows at No Additional Cost*. Recuperado el 10 de diciembre de 2021, de Business Wire: <https://web.archive.org/web/20151015171756/http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=1531234>
- Chad, R. (31 de marzo de 2016). *The History of Amazon Prime and Their Followed Success*. Recuperado el 6 de enero de 2022, de Skubana: <https://www.skubana.com/blog/evolution-of-amazon-prime>
- Circuit City. (8 de septiembre de 1997). *CIRCUIT CITY STORES, INC. ANNOUNCES DIVX PARTNERSHIP*. Recuperado el 9 de septiembre de 2021, de Circuit City: <https://web.archive.org/web/19980129142552/http://circuitcity.pic.net/help/pr90897div.html>



CIRP. (6 de julio de 2017). *Amazon Prime reaches 85 million US members*. Recuperado el 3 de enero de 2022, de Consumer Intelligence Research Partners:

<https://www.cirpllc.com/blog/2018/1/14/amazon-prime-reaches-85-million-us-members>

Consumer Technology Association. (14 de enero de 2006). *Andre Blay*. Recuperado el 17 de marzo de 2021, de Consumer Technology Association:

<https://web.archive.org/web/20080618213012/http://www.ce.org/Events/Awards/455.htm>

Crunchbase. (9 de enero de 2021). *Netflix*. Recuperado el 9 de enero de 2021, de Crunchbase:

https://www.crunchbase.com/organization/netflix/company_financials

Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The Business of Platforms. Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power* (1^a (digital) ed.). Harper Business.

D'Orazio, D. (12 de octubre de 2014). *Netflix hikes subscription price for 4K TV owners*.

Recuperado el 3 de enero de 2022, de The Verge:

<https://web.archive.org/web/20161201143546/http://www.theverge.com/2014/10/12/6965087/netflix-subscription-price-increase-for-4k-streaming>

Deloitte. (2018). *2019 Media & Entertainment Industry Outlook*. Recuperado el 3 de noviembre de 2020, de Deloitte:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/technology-media-telecommunications/us-tmt-2019-media-and-entertainment-industry-outlook.pdf>

Deloitte. (2019). *2020 Telecommunications, media, and entertainment outlook*. Recuperado el 11 de noviembre de 2020, de Deloitte:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/technology-media-telecommunications/us-tme-tmt-outlook-2020.pdf>

Disis, J. (14 de mayo de 2019). *Disney is taking full control of Hulu*. Recuperado el 24 de enero de 2022, de CNN: <https://edition.cnn.com/2019/05/14/media/disney-buys-comcast-hulu-ownership/index.html>

Disney. (13 de septiembre de 2006). *Disney-ABC Television Group's Emmy-Winning ABC.Com Brings Back Enhanced, Ad-Supported Broadband Player This Month*. Recuperado el 6 de

- noviembre de 2021, de The Walt Disney Company:
<https://thewaltdisneycompany.com/disney-abc-television-groups-emmy-winning-abc-com-brings-back-enhanced-ad-supported-broadband-player-this-month/>
- Dostoievski, F. M. (1864/2013). VIII. En *Memorias del subsuelo* (R. Cansinos Assens, Trad., Primera ed., págs. 57-63). Xalapa, Veracruz, México: Universidad Veracruzana.
- Dyer-Witford, N. (2015). *Cyber-Proletariat: Global Labour in the Digital Vortex*. Londres: Pluto Press.
- Ellis, J. (2000). *Seeing Things: Television in the Age of Uncertainty*. Londres, Reino Unido: I.B. Tauris.
- Fagerjord, A., & Kueng, L. (2019). Mapping the core actors and flows in streaming video services: what Netflix can tell us about these new media networks. *Journal of Media Business Studies*, 16(3), 166-181.
- FCC. (12 de octubre de 2016). *REPORT ON CABLE INDUSTRY PRICES*. Recuperado el 13 de enero de 2022, de Federal Communications Commission:
https://web.archive.org/web/20200215063629/http://transition.fcc.gov/Daily_Releases/Daily_Business/2016/db1012/DA-16-1166A1.pdf
- FCC. (15 de junio de 2021). *Cable Television*. Recuperado el 19 de septiembre de 2021, de Federal Communications Commission: <https://www.fcc.gov/media/engineering/cable-television#:~:text=A%20cable%20system%20is%20a,multiple%20subscribers%20within%20a%20community.>
- FCC. (2003). *The Technology of Television*. Recuperado el 22 de agosto de 2021, de Federal Communications Commission:
https://transition.fcc.gov/omd/history/tv/documents/76years_tv.pdf
- Feiner, L., Wang, C., & Sherman, A. (14 de mayo de 2019). *Disney to take full control over Hulu, Comcast has option to sell its stake in 5 years*. Recuperado el 24 de enero de 2022, de CNBC: <https://www.cnbc.com/2019/05/14/comcast-has-agreed-to-sell-its-stake-in-hulu-in-5-years.html>



- Ganzel, B. (2007). *Living History Farm*. Recuperado el 16 de agosto de 2021, de Movies & Rural America: https://livinghistoryfarm.org/farminginthe50s/life_18.html
- Gobierno de Canadá. (2 de octubre de 2020). *Speech from the Throne*. Recuperado el 27 de junio de 2021, de Oficina del Consejo Privado: <https://www.canada.ca/en/privy-council/campaigns/speech-throne/2020/speech-from-the-throne.html>
- Gold, H., & Schneider, J. (14 de junio de 2018). *AT&T completes acquisition of Time Warner*. Recuperado el 23 de enero de 2022, de CNN: <https://money.cnn.com/2018/06/14/media/att-time-warner-deal/index.html>
- Goldfarb, B. D., Pfarrer, M. D., & Kirsch, D. (12 de octubre de 2005). Searching for Ghosts: Business Survival, Unmeasured Entrepreneurial Activity and Private Equity Investment in the Dot-Com Era. *Robert H. Smith School Research*, 1-52.
- Gordon, R. J. (1990). *The Measurement of Durable Goods Prices*. University of Chicago Press.
- Gordon, R. J. (2016). *The Rise and Fall of American Growth: The U.S. Standard of Living Since the Civil War*. Nueva Jersey: Princeton University Press.
- Greenberg, J. M. (2008). *From Betamax to Blockbuster: Video Stores and the Invention of Movies on Video*. Cambridge, Reino Unido: MIT Press.
- Helft, M. (16 de enero de 2007). *Netflix to Deliver Movies to the PC*. Recuperado el 26 de octubre de 2021, de New York Times: <https://web.archive.org/web/20190212204139/https://www.nytimes.com/2007/01/16/technology/16netflix.html>
- Henwood, D. (2005). *After the New Economy*. New Press.
- Herman, A. L. (2012). *Freedom's Forge: How American Business Produced Victory in World War II*. Nueva York: Random House.
- Hoff, T. (11 de diciembre de 2017). *Netflix: What Happens When You Press Play?* Recuperado el 20 de enero de 2022, de High Scalability:

<http://highscalability.com/blog/2017/12/11/netflix-what-happens-when-you-press-play.html>

Hugill, P. J. (1982). *Good Roads and the Automobile in the United States 1880-1929*. American Geographical Society.

Hulu. (6 de julio de 2017). *Now Streaming on Hulu: HBO and Cinemax*. Recuperado el 21 de enero de 2022, de Hulu: <https://press.hulu.com/news/2017/07/06/now-streaming-on-hulu-hbo-and-cinemax-partnership-brings-hbo-to-the-new-hulu-experience-ahead-of-game-of-thrones-season-seven-premiere-channel-add-ons-give-viewers-live-and-on-demand/>

Jannarone, J. (27 de mayo de 2014). *Netflix confirms purchase of Sony animated film rights*. Recuperado el 2 de enero de 2022, de CNBC: <https://www.cnbc.com/2014/05/27/netflix-confirms-purchase-of-sony-animated-film-rights.html>

Jenner, M. (2018). *Re-invention Netflix & the of Television*. Cambridge, Reino Unido: Palgrave Macmillan.

Kastrenakes, J. (8 de agosto de 2017). *Disney to end Netflix deal and launch its own streaming service 183*. Recuperado el 8 de enero de 2022, de The Verge: <https://www.theverge.com/2017/8/8/16115254/disney-launching-streaming-service-ending-netflix-deal>

Keating, G. (2012). *A Shot in the Dark (1997-1998)*. En *Netflixed: The Epic Battle for America's Eyeballs* (págs. 23-47). The Penguin Group.

Keslassy, E. (26 de noviembre de 2020). *France Leading Charge With E.U. Directive to Get Streamers to Invest in Local Content*. Recuperado el 27 de junio de 2021, de Variety: <https://variety.com/2020/film/global/eu-directive-streamers-local-content-netflix-amazon-france-1234839918/>

Khan, L. (2017). *Amazon's Antitrust Paradox*. *The Yale Law Journal*, 126(3), 710-805.

Kim, E. (1 de mayo de 2016). *22 charts that show the incredible growth of Amazon Prime*. Recuperado el 3 de enero de 2022, de Business Insider:



<https://www.businessinsider.com/the-incredible-growth-of-amazon-prime-2016-4?r=MX&IR=T#primes-biggest-market-is-the-us-evercore-estimates-there-are-at-least-64-million-prime-members-in-the-us-alone--3>

Krugman, P. R., & Wells, R. (2006). *Introducción a la Economía. Microeconomía*. (S. Benito Muela, Trad.) Barcelona: Reverté.

Laporte, N. (4 de julio de 2015). *HBO To Netflix: Bring It On*. Recuperado el 8 de enero de 2022, de Fast Company: <https://www.fastcompany.com/3044284/bring-it-on>

Lardner, J. (1987). *Fast Forward*. Nueva York: W. W. Norton & Company.

Lebergott, S. (1976). *The American Economy: Income, Wealth and Want*. Princeton: Princeton University Press.

Levy, A. (15 de abril de 2019). *AT&T sells Hulu stake, valuing the video streaming company at \$15 billion*. Recuperado el 24 de enero de 2022, de CNBC: <https://www.cnbc.com/2019/04/15/att-sells-hulu-stake-valuing-company-at-15-billion.html>

Levy, D. (12 de diciembre de 2001). *Tech pioneer recalls how he brought the World Wide Web, now 10, to America*. Recuperado el 27 de septiembre de 2021, de Stanford Report: <https://news.stanford.edu/news/2001/december12/webturns10-1212.html>

Lewis, T. (1992). 'A Godlike Presence': The Impact of Radio on the 1920s and 1930s. *Magazine of History*, 6(4), 26-33.

Luckerson, V. (10 de febrero de 2016). *HBO Has a Long Way to Go to Catch Netflix*. Recuperado el 3 de enero de 2022, de Time: <https://time.com/4215736/netflix-hbo-now/>

Mankiw, N. G. (2020). *Principles of Economics* (9 ed.). Cengage Learning.

Mazzucato, M. F. (2014). *El Estado Emprendedor*. Barcelona: RBA Libros.

- Mitchell, S., & LaVecchia, O. (2016). *How the Company's Tightening Grip Is Stifling Competition, Eroding Jobs, and Threatening Communities*. Institute for Local Self-Reliance.
- Moore, S. (6 de octubre de 2015). *Amazon Commands Nearly Half of Consumers' First Product Search*. Recuperado el 10 de diciembre de 2021, de bloomreach: <https://perma.cc/LVD9-F6W9>
- Motion Picture Association. (18 de marzo de 2020). *THEME Report*. Recuperado el 15 de julio de 2021, de Motion Picture Association: Research & Policy: <https://www.motionpictures.org/research-policy/#research>
- Munkachy, A. (21 de junio de 2019). *The Complete History of Netflix Price Hikes – From 2007 to 2019*. Recuperado el 6 de noviembre de 2021, de Flixed: <https://flixed.io/netflix-price-hikes/>
- Musser, C. (1990). *The emergence of cinema: the American screen to 1907* (Vol. I). Nueva York, Estados Unidos: Charles Scribner's Sons.
- Nadler, J., & Ciciline, D. N. (2020). *Investigation of Competition in Digital Markets: Majority Staff Report and Recommendations*. U.S. House of Representatives. Subcommittee on Antitrust, Commercial and Administrative Law of the Committee on the Judiciary.
- Nash Information Services. (21 de octubre de 2021). *Domestic Movie Theatrical Market Summary 1995 to 2021*. Recuperado el 21 de octubre de 2021, de The Numbers: <https://www.the-numbers.com/market/>
- NCSA. (18 de febrero de 2014). *NCSA MOSAIC*. Recuperado el 27 de septiembre de 2021, de National Center for Supercomputing Applications: <http://www.ncsa.illinois.edu/enabling/mosaic>
- Newman, J. (7 de octubre de 2019). *For HBO Max, streaming technology is anything but a commodity*. Recuperado el 8 de enero de 2022, de Fast Company: <https://www.fastcompany.com/90373706/hbos-tech-is-prepping-att-for-the-streaming-wars>



Newman, M. Z. (2014). *Video Revolutions on the History of a Medium*. Nueva York, Estados Unidos: Columbia University Press.

Nietzsche, F. W. (1885/2014). *Así Hablaba Zaratustra* (2ª ed.). México: Porrúa.

NYSE. (17 de octubre de 2012). *What is a "blue chip" stock?* Recuperado el 22 de septiembre de 2021, de NYSE:

https://web.archive.org/web/20121017095630/http://www.nyse.com/content/faqs/1042235995602.html?cat=Listed_Company___General

ONUAA. (2006). *Glosario: Bienes reservados*. Recuperado el 9 de agosto de 2021, de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura:

<http://www.fao.org/3/y2006s/y2006s0g.htm>

Palmer, A. (26 de mayo de 2021). *Amazon to buy MGM Studios for \$8.45 billion*. Recuperado el 25 de enero de 2022, de CNBC: <https://www.cnbc.com/2021/05/26/amazon-to-buy-mgm-studios-for-8point45-billion.html>

Pearson, R. (2011). *Cult Television as Digital Television's Cutting Edge*. En J. Bennett, & N. Strange (Edits.), *Television as Digital Media*. Durham, Reino Unido: Duke University Press.

Pepitone, J. (13 de julio de 2011). *Netflix renews contract for NBCUniversal movies and TV*. Recuperado el 5 de noviembre de 2021, de CNN Money:

https://money.cnn.com/2011/07/13/technology/netflix_nbc/index.htm

Pepitone, J. (4 de septiembre de 2012). *Netflix stock slumps 6% after Amazon signs Epix deal*. Recuperado el 2 de enero de 2022, de CNN Business:

<https://money.cnn.com/2012/09/04/technology/netflix-amazon-epix/index.html>

Pérez, C. (2004). *Revoluciones tecnológicas y capital financiero: La dinámica de las burbujas financieras y las épocas de bonanza*. México: Siglo XXI Editores.

- Pew Research Center. (8 de febrero de 2021). *Internet/Broadband Fact Sheet*. Recuperado el 2021 de octubre de 2021, de Pew Research Center:
<https://www.pewresearch.org/internet/fact-sheet/internet-broadband/>
- Plummer, L. (22 de agosto de 2017). *This is how Netflix's top-secret recommendation system works*. Recuperado el 30 de enero de 2022, de Wired:
<https://www.wired.co.uk/article/how-do-netflixs-algorithms-work-machine-learning-helps-to-predict-what-viewers-will-like>
- Pogue, D. (25 de enero de 2007). *A Stream of Movies, Sort of Free*. Recuperado el 6 de noviembre de 2021, de The New York Times:
<https://www.nytimes.com/2007/01/25/technology/25pogue.html>
- RCA. (23 de septiembre de 2020a). *RCA*. Recuperado el 14 de septiembre de 2021, de A Visual Memoir of RCA: https://www.rca.com/us_en/our-legacy-266-us-en
- RCA. (29 de octubre de 2020b). *La historia*. Recuperado el 14 de septiembre de 2021, de RCA: <https://www.rca.com.ar/index.php?landing/historia>
- Reinert, H., & Reinert, E. S. (noviembre de 2006). Creative Destruction in Economics: Nietzsche, Sombart, Schumpeter. (J. Backhaus, & D. Wolfgang, Edits.) *Friedrich Nietzsche 1844-2000: Economy and Society*, 55-85.
- Reuters. (21 de abril de 2021). *Disney signs deal to stream 'Spider-Man,' other Sony films after Netflix*. Recuperado el 26 de enero de 2022, de CNBC:
<https://www.cnbc.com/2021/04/21/disney-signs-deal-to-stream-spider-man-other-sony-films-.html>
- Rivera Ríos, M. Á., Lujano López, J. B., & García Veiga, J. (2019). El presente y el futuro en el espejo del pasado: dinámica capitalista, tecnología digital e industria en el quinto Kondratiev. *World Review of Political Economy*, 10(4), 449-483.
- Roberts, C., & Muscarella, V. (2015). *OTT Overview*. Recuperado el 3 de noviembre de 2020, de The Entertainment Merchants Association:



<https://web.archive.org/web/20200903063207/http://www.entmerch.org/digitalema/white-papers/defining-digital-distributi.pdf>

Roberts, S. (13 de septiembre de 2018). *Andre Blay, Who Put Movies on Videotape, Is Dead at 81*. Recuperado el 17 de marzo de 2021, de The New York Times:

<https://www.nytimes.com/2018/09/13/obituaries/andre-blay-who-put-movies-on-videotape-is-dead-at-81.html>

Roettgers, J. (26 de octubre de 2020). *Sizing up streaming: Netflix has 400 times more movies than Apple TV+*. Recuperado el 15 de julio, de protocol:

<https://www.protocol.com/streaming-catalogs-by-the-numbers>

Sánchez-Vallejo, M. A. (21 de febrero de 2021). *Adictos a las series: así es el negocio millonario del 'streaming'*. Recuperado el 16 de marzo de 2021, de El País:

<https://elpais.com/economia/2021-02-20/adictos-a-las-series-asi-es-el-negocio-millonario-del-streaming.html>

Sandberg, B. E. (5 de julio de 2016). *It's Official: Netflix, The CW Reach New Streaming Pact*. Recuperado el 21 de enero de 2022, de The Hollywood Reporter:

<https://www.hollywoodreporter.com/live-feed/official-netflix-cw-reach-new-908442>

Sandvine. (16 de octubre de 2021). *Internet Phenomena Report*. Recuperado el 12 de noviembre de 2021, de Sandvine: <https://www.sandvine.com/phenomena>

Sandvine. (2020). *The Global Internet Phenomena Report COVID-19 Spotlight*. Sandvine.

Santos, M. (9 de junio de 2020). *Which Streaming Service is The Best Bang for Your Buck in 2020?* Recuperado el 15 de julio de 2021, de Reelgood: UpNext:

<https://blog.reelgood.com/which-streaming-service-is-the-best-bang-for-your-buck-in-2020>

Schlereth, T. (1991). *Victorian America: Transformations in Everyday Life, 1876-1915*. Nueva York, Estados Unidos: HarperCollins Publishers.

- Schumpeter, J. A. (1911/1997). *Teoría del Desarrollo Económico: una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Schumpeter, J. A. (1942/1996). *Capitalismo, Socialismo y Democracia* (2ª ed., Vol. I). Barcelona, España: Ediciones Folio.
- Schwartzel, E., & Flint, J. (20 de marzo de 2019). *Disney Closes \$71.3 Billion Deal for 21st Century Fox Assets*. Recuperado el 23 de enero de 2022, de The Wall Street Journal: <https://www.wsj.com/articles/disney-completes-buy-of-foxs-entertainment-assets-11553074200>
- Scott, C. E. (28 de marzo de 2008). *The History of the Radio Industry in the United States to 1940*. Recuperado el 10 de enero de 2022, de Economic History Encyclopedia: <https://eh.net/encyclopedia/the-history-of-the-radio-industry-in-the-united-states-to-1940/>
- Secunda, E. (1990). VCRs and Viewer Control over Programming: an Historical Perspective. En J. R. Dobrow, *Social and Cultural Aspects of VCR Use* (págs. 9-24). Hillsdale: L. Erlbaum Associates.
- Sengupta, J., HV, V., Chung, V., Ji, X., Ng, E., Xiao, L., . . . Chen, C. (2019). *The ecosystem playbook: Winning in a world of ecosystems*. McKinsey Global Institute.
- Sherman, A. (21 de enero de 2022). *Netflix and Microsoft show that video gaming has become too big for tech giants to ignore*. Recuperado el 31 de enero de 2022, de CNBC: <https://www.cnbc.com/2022/01/21/netflix-and-microsoft-show-video-gaming-has-become-too-big-to-ignore.html>
- Spangler, T. (13 de abril de 2018). *Comcast Will Start Bundling Netflix Into Xfinity TV Packages*. Recuperado el 20 de enero de 2022, de Variety: <https://variety.com/2018/digital/news/comcast-netflix-bundle-xfinity-tv-packages-1202752477/>
- Spangler, T. (18 de agosto de 2016b). *What's Behind Disney's \$1 Billion Investment in Major League Baseball's Digital Arm*. Recuperado el 8 de enero de 2022, de Variety:



<https://variety.com/2016/digital/news/disney-major-league-baseball-digital-deal-1201838818/>

Spangler, T. (3 de agosto de 2016a). *Time Warner Acquires 10% Stake in Hulu for \$583 Million*. Recuperado el 7 de enero de 2022, de Variety:
<https://variety.com/2016/digital/news/time-warner-hulu-investment-1201829514/>

Spangler, T. (8 de agosto de 2017). *Disney to End Netflix Deal, Sets Launch of ESPN and Disney-Branded Streaming Services*. Recuperado el 20 de enero de 2022, de Variety:
<https://variety.com/2017/digital/news/disney-netflix-end-acquires-bamtech-espn-ott-services-1202519917/>

Srnicek, N. (2017). *Platform Capitalism*. Cambridge: Polity Press.

Stephens, M. (1999). The History of Television. En *Grolier Multimedia Encyclopedia*. Grolier Interactive.

Stone, B. (24 de noviembre de 2010). *What's in Amazon's Box? Instant Gratification* . Recuperado el 7 de enero de 2022, de Bloomberg:
<https://web.archive.org/web/20160410055401/https://www.bloomberg.com/news/articles/2010-11-24/whats-in-amazons-box-instant-gratification>

Streitfeld, D., & Benner, K. (1 de octubre de 2015). *Amazon to Stop Selling Apple TV and Chromecast*. Recuperado el 3 de enero de 2022, de The New York Times:
https://web.archive.org/web/20210414062553/https://www.nytimes.com/2015/10/02/business/amazon-to-stop-selling-apple-tv-and-chromecast.html?_r=0

Technology Crossover Ventures. (23 de mayo de 2017). *The Long Netflix Journey*. Recuperado el 9 de enero de 2021, de TCV: <https://www.tcv.com/tcv-insights/netflix-case-study/>

The Digital Bits. (28 de abril de 1998). *Paramount jumps on DVD wagon; Fox, DreamWorks still out*. Recuperado el 30 de septiembre de 2021, de Studio News - Paramount:
<https://web.archive.org/web/20071007094046/http://www.digitalbits.com/articles/oldstudio/news/paramount.html>

- The Economist. (29 de julio de 2002). *Too many debts; too few calls*. Recuperado el 4 de octubre de 2021, de The Economist: <https://www.economist.com/special-report/2002/07/18/too-many-debts-too-few-calls>
- Universidad de Míchigan. (1998). *The Video Club of America*. Recuperado el 17 de marzo de 2021, de The Rapid Evolution of Video Technology: http://www.umich.edu/~evideo/video_store.html
- Verdu, M. (2 de noviembre de 2021). *Let the Games Begin: A New Way to Experience Entertainment on Mobile*. Recuperado el 31 de enero de 2022, de Netflix: <https://about.netflix.com/en/news/let-the-games-begin-a-new-way-to-experience-entertainment-on-mobile>
- Vivarelli, N. (10 de diciembre de 2020). *Europe's Streaming Showdown is Coming to a Head*. Recuperado el 27 de junio de 2021, de Variety: <https://variety.com/2020/streaming/global/netflix-amazon-disney-plus-europe-1234848797/>
- Vlassis, A. (octubre de 2020). Ensuring Level Playing Field in the Digital Market: a Crossnational Issue. *Global watch on culture and digital trade*(8), 1-7.
- Vogel, H. L. (2011). Movie Macroeconomics. En *Entertainment Industry Economics: a Guide for Financial Analysis* (octava ed., págs. 71-113). Nueva York, Estados Unidos: Cambridge University Press.
- Welch, C. (9 de mayo de 2015). *HBO Now coming in April for \$14.99 per month, Apple TV price cut to \$69*. Recuperado el 3 de enero de 2022, de The Verge: <https://www.theverge.com/2015/3/9/8175619/hbo-now-announced>
- Whitten, S. (8 de noviembre de 2019). *The death of the DVD: Why sales dropped more than 86% in 13 years*. Recuperado el 21 de octubre de 2021, de CNBC: <https://www.cnbc.com/2019/11/08/the-death-of-the-dvd-why-sales-dropped-more-than-86percent-in-13-years.html>



Woo, S. (14 de noviembre de 2011). *Amazon 'Primes' Pump for Loyalty*. Recuperado el 6 de enero de 2022, de The Wall Street Journal:

<https://www.wsj.com/articles/SB10001424052970203503204577036102353359784>

Yahoo! Finance. (4 de octubre de 2021). *NASDAQ Composite*. Recuperado el 4 de octubre de 2021, de Yahoo! Finance:

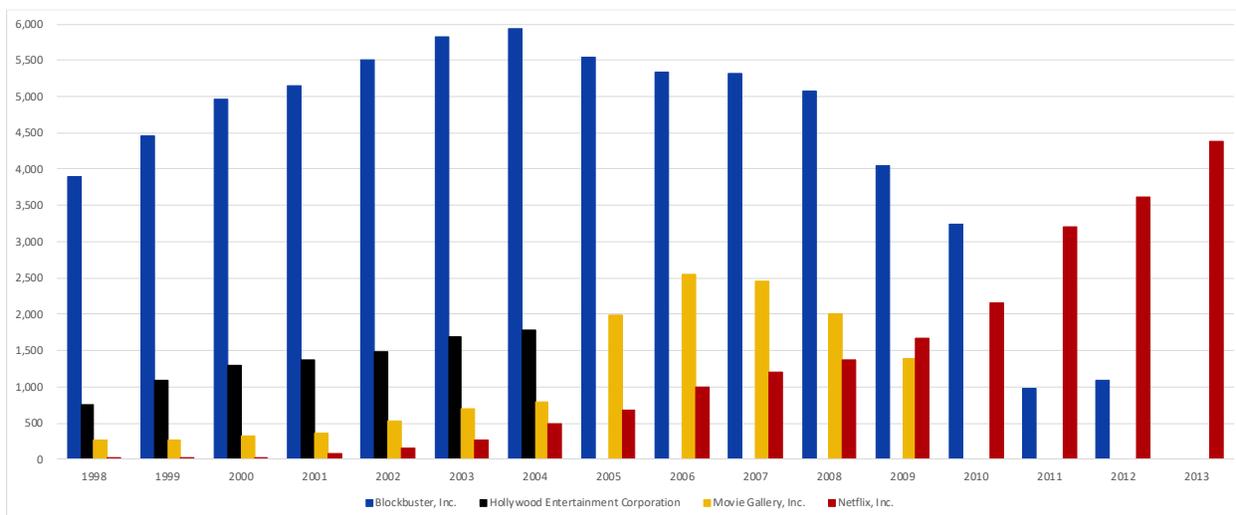
<https://finance.yahoo.com/quote/%5EIXIC/history?period1=951868800&period2=954547200&interval=1d&filter=history&frequency=1d&includeAdjustedClose=true>

Zeidler, S., & Saba, J. (10 de agosto de 2010). *Netflix, Epix strike programming deal*.

Recuperado el 5 de noviembre de 2021, de Reuters: <https://www.reuters.com/article/us-netflix-idUSTRE6792T920100810>

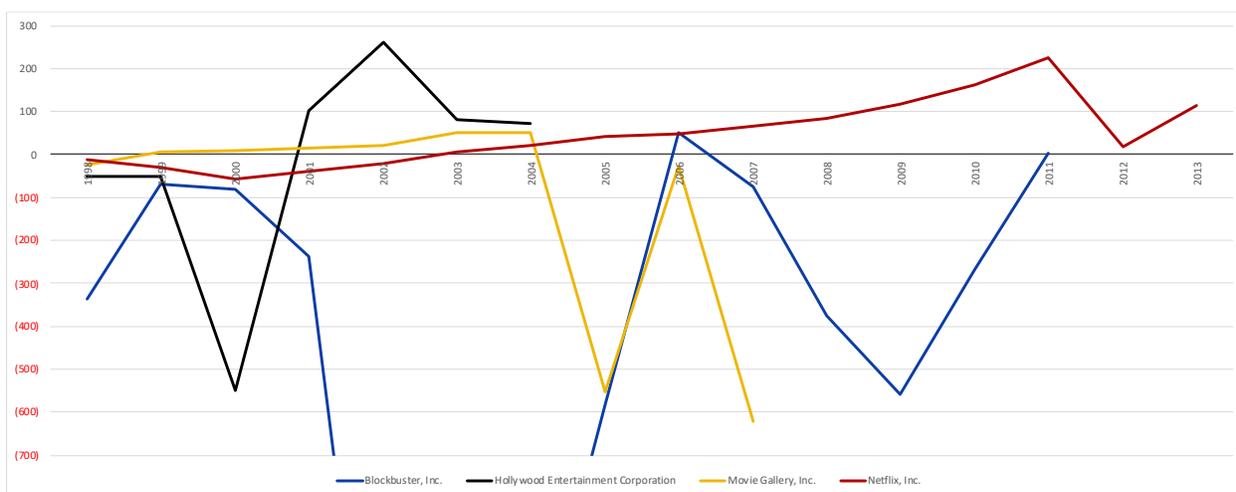
APÉNDICES

Gráfica 28. Ventas netas (en millones de USD) de la industria de renta de video, 1998-2013



Fuente: elaboración propia con reportes de Netflix Inc. y datos del sistema EDGAR de la Comisión de Bolsa de Valores de Estados Unidos.

Gráfica 29. Utilidad (pérdida) neta (en millones de USD) de la industria de renta de video, 1998-2013

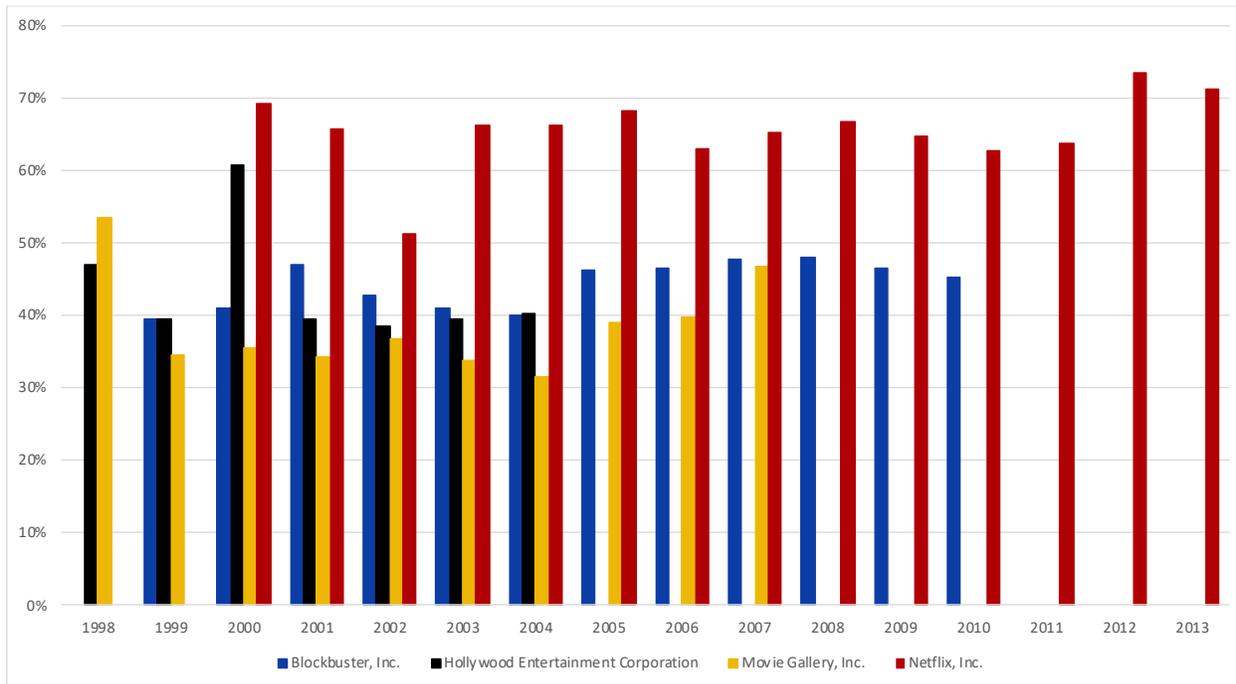


Fuente: elaboración propia con reportes de Netflix Inc. y datos del sistema EDGAR de la Comisión de Bolsa de Valores de Estados Unidos.



Nota: aunque se omite gráficamente, la pérdida neta de Blockbuster en 2002, 2003 y 2004, en millones de USD, fue de 1,621, 977 y 1,246 respectivamente. La pérdida neta de la empresa en estos años se debe a un cambio en los principios contables en el 2002 y a grandes deterioros del fondo de comercio¹⁴⁵ en el 2003 y el 2004.

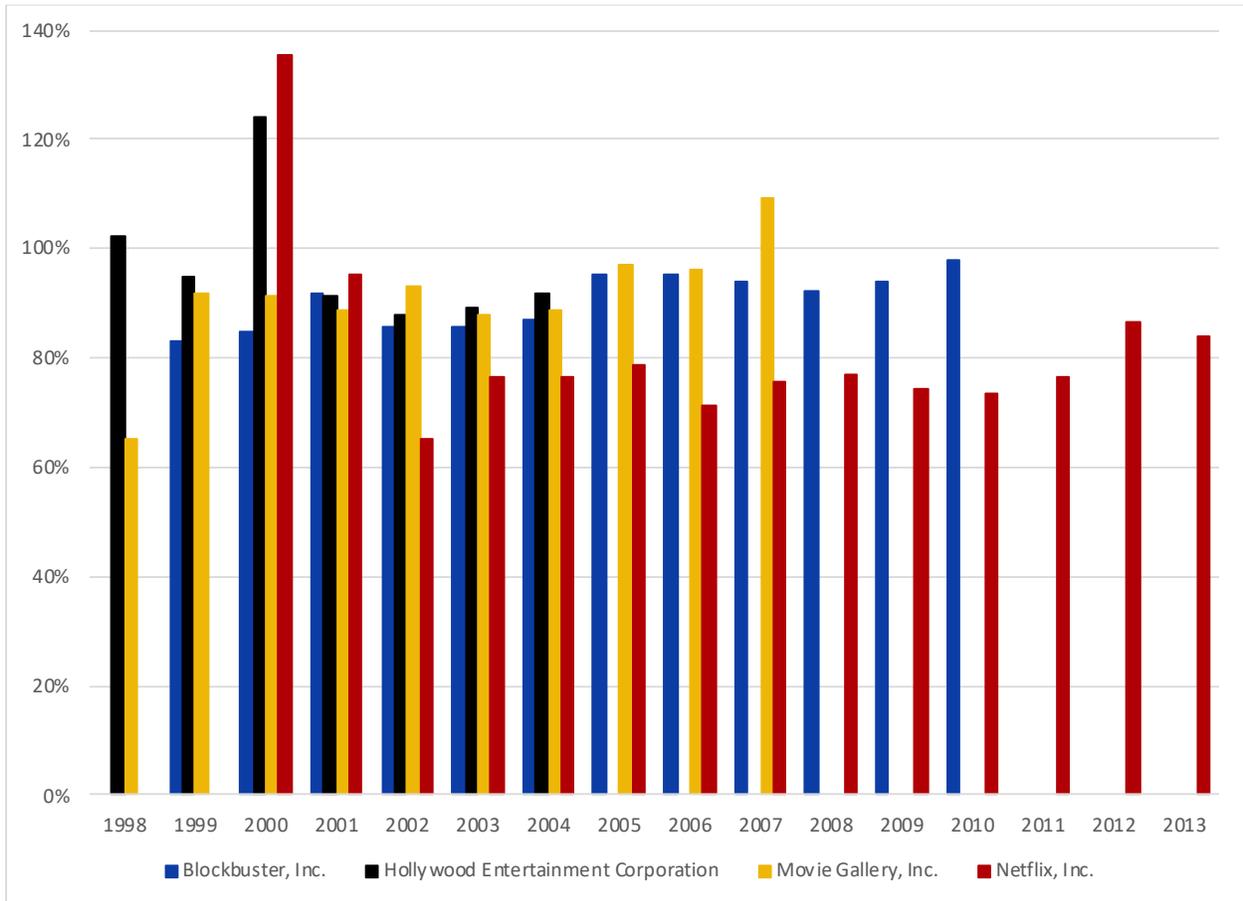
Gráfica 30. Costo de ventas (porcentaje de las ventas netas) de la industria de renta de video, 1998-2013



Fuente: elaboración propia con reportes de Netflix Inc. y datos del sistema EDGAR de la Comisión de Bolsa de Valores de Estados Unidos.

¹⁴⁵ Estos ocurren cuando un activo adquirido no genera los resultados financieros que previamente se esperaban al momento de la adquisición.

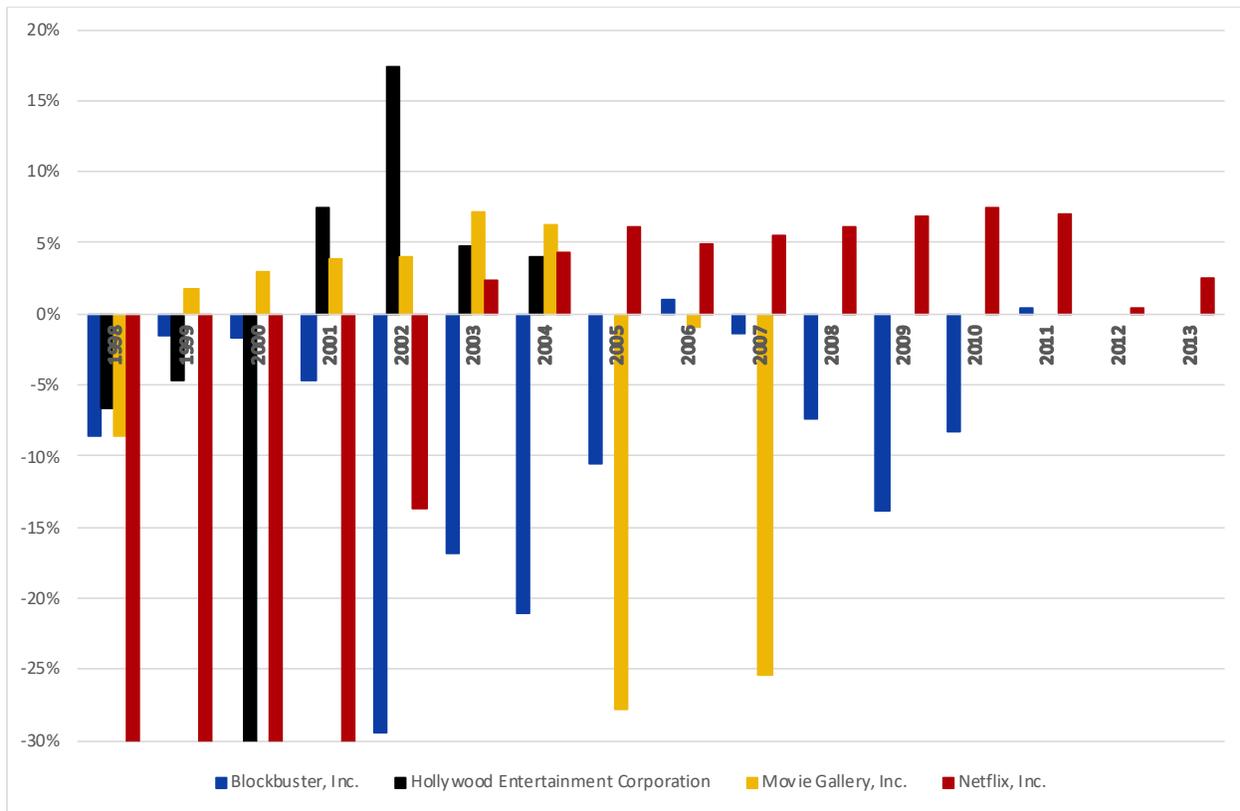
Gráfica 31. Costo de ventas y gastos generales y administrativos, de tiendas y de tecnología y desarrollo de la industria de renta de video (porcentaje de las ventas netas), 1998-2013



Fuente: elaboración propia con reportes de Netflix Inc. y datos del sistema EDGAR de la Comisión de Bolsa de Valores de Estados Unidos.



Gráfica 32. Margen de utilidad de la industria de renta de video, 1998-2013



Fuente: elaboración propia con reportes de Netflix Inc. y datos del sistema EDGAR de la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos.

Nota: aunque se omite gráficamente, el margen de utilidad de Netflix en 1998, 1999 y 2000, fue de -793%, -596% y -160% respectivamente, y, aquel de Hollywood Entertainment en el 2000 fue de -42%.

Tabla 9. Tiendas globales de Blockbuster, Inc (2001-2010)

Año	Tiendas
2001	7,981
2002	8,545
2003	8,867
2004	9,094
2005	9,042
2006	8,360
2007	7,830
2008	7,405
2009	6,520
2010	5,335

Fuente: elaboración con datos del sistema EDGAR de la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos.