

En 2013 repite dos coproducciones con independientes brasileñas; cuatro coproducciones con independientes estadounidenses; una coproducida con independientes estadounidenses y un estudio propiedad de Disney; más otra por un estudio de la Warner Bros. En 2014 produce una serie —*Héroes Cotidianos*— y coproduce tres con independientes estadounidenses. En 2015 coprodujo cuatro series, dos con independientes brasileñas, una con dos independientes mexicanas y otra con un conglomerado brasileño. Cuatro con independientes estadounidenses y una con independientes estadounidenses y un conglomerado mediático estadounidense.

En 2016 coproduce cinco series con independientes estadounidenses y una con una independiente y una pública británicas. En 2017 coproduce una serie con una independiente brasileña y cuatro series con independientes estadounidenses. Entre las series que lanzó ese año se encuentra la multipremiada *Big Little Lies* con dos temporadas y 14 capítulos, la cual coproducen las independientes estadounidenses David Kelley Productions, Pacific Standard Productions y Blossom Films.

En 2018 HBO produce una serie —*The Shop*— y cuatro son coproducidas por independientes estadounidenses. Dos más están coproducidas por independientes estadounidenses y una argentina, respectivamente. Otra es coproducida por independientes estadounidenses y otra por una independiente y un conglomerado canadiense.

El mayor número de lanzamientos por parte de HBO hasta ahora vino en 2019. Esta vez optó por trabajar con productoras independientes estadounidenses en ocho series. Coprodujo una serie con una independiente brasileña y otra con Time Warner (la serie corresponde a otro año). Una serie que destaca por el público adolescente al que va dirigida es *Euphoria*, la cual fue coproducida por independientes estadounidenses y una independiente israelí, apenas cuenta con una temporada y ocho episodios. Una de las más exitosas fue *Chernobyl*, una miniserie de cinco capítulos que cosechó algunos premios, las encargadas del proyecto fueron la independiente británica Sister Pictures y las independientes estadounidenses Mighty Mint y Word Games.

Antes de su debut en *streaming*, HBO contaba con seriales icónicos como *Los Soprano* con seis temporadas y 86 capítulos, la cual fue coproducida por independientes estadounidenses y ha sido una de las más premiadas. *Roma* serie acreedora a varios premios



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.

fue coproducida por la BBC,²⁶ cuenta con dos temporadas y 22 capítulos. *Six Feet Under* con 63 episodios a lo largo de cinco temporadas, producida por dos independientes estadounidenses Actual Size Films y The Greenblatt Janollari Studio es la segunda serie con más premios recibidos. *True Blood* suma 80 capítulos en siete temporadas, coproducida por la independiente estadounidense Your Face Goes Here Entertainment tuvo varias nominaciones y premios. Con más nominaciones que premios está *The Wire* coproducida por la productora independiente estadounidense Blown Deadline Productions, concluyó con cinco temporadas y 60 episodios. Por último, se encuentra probablemente la serie más popular fuera de Estados Unidos, *Sex and the City* con seis temporadas y 94 capítulos, en la cual participó la independiente estadounidense Blown Deadline Productions.

En suma, HBO ha trabajado muy cerca de las independientes estadounidenses, hay pocas colaboraciones con las productoras europeas, en realidad británicas. En cuanto a las latinoamericanas, se ha inclinado más hacia las independientes brasileñas. En el último año se asoció con independientes israelíes y todavía es temprano para afirmar si esa será una estrategia que repita en un futuro o se haya quedado en una experiencia, como sucedió con las productoras independientes mexicanas.

3.2.4 Caracol Play

3.2.4.1 Mercantilización

Caracol Play es una plataforma lanzada en 2012 por Caracol, la televisora privada más grande de Colombia, como respuesta ante el nuevo consumo de audiovisuales. Para ingresar a la plataforma el usuario puede registrarse y disfrutar del contenido gratuito entre el que se encuentran telenovelas, series tradicionales o web, documentales y televisión en vivo, o bien, optar por pagar una suscripción anual por el contenido *premium* con un precio de 40.5 dólares si se reside fuera de territorio colombiano. El periodo de prueba del contenido *premium* aplica durante dos días después de registrarte. Las primeras diferencias se pueden notar en que la plataforma mezcla dos modelos de negocio, que la suscripción es un tanto más tradicional, ya que la duración del contrato está previamente fijada por la empresa y, por supuesto, que el periodo de prueba dura 48 horas.

²⁶ La Broadcasting British Corporation es un referente en los medios europeos y, en general, dentro de los medios públicos, cada plataforma que aquí se analiza ha comprado los derechos de transmisión de sus series, películas y programas.

La plataforma para los colombianos residentes cuesta 75,900 pesos colombianos y se pueden pagar por medio de un depósito bancario o con tarjeta de crédito, esta última solo es aplicable en el extranjero. Como en el resto de las plataformas, la cancelación es responsabilidad del suscriptor, la diferencia es que para hacerlo se tiene que contactar con la plataforma y solicitar la baja del servicio mediante un formulario y esperar a que sea cancelada por la empresa. Los contenidos que forman parte del catálogo cambian según la región, por lo que si la suscripción se realizó en Colombia la cuenta sigue siendo válida, pero es posible que algunos títulos no estén disponibles.

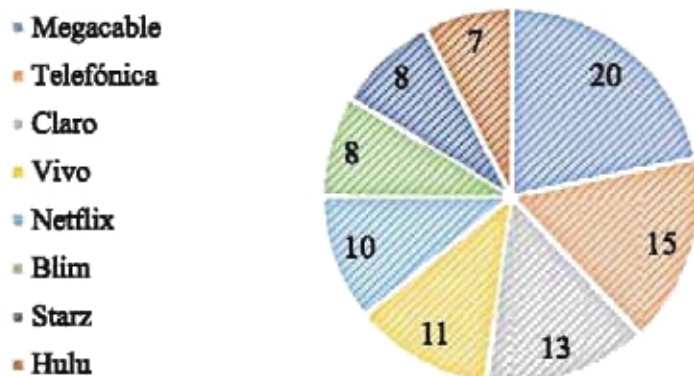
3.2.4.2 Especialización

Caracol Televisión es propiedad de Grupo Valorem que controla otras empresas como El Espectador, Cine Colombia, Tiendas D1, Refocosta, Ditransa, San Francisco y Gases del Caribe. Las ventas de Grupo Valorem en 2018 alcanzaron los 3,994 millones de pesos colombianos donde Koba (Tiendas D1) aportó el 57 %, la televisora y la productora de cine el 18 y 13 %, respectivamente, la gasera el 7 % y el resto de las empresas 5 % (<https://www.valorem.com.co/quienes-somos/>).

La historia de Caracol Televisión tiene sus raíces en 1969 como programadora, en 1997 obtiene la concesión y un año después empieza a transmitir como televisora. Desde 1971 forma parte de la Organización de Televisión Iberoamericana (OTI, hoy Organización de Telecomunicaciones de Iberoamérica). En 1987, Grupo Valorem se convierte en accionista, de tal suerte que la televisora se suma a un conglomerado con un crecimiento horizontal. A lo largo de los años Caracol se ha convertido en un referente a nivel internacional y sus contenidos se distribuyen en 165 países. Entre las producciones que más se han adaptado por otras televisoras se encuentra *Pedro el Escamoso*. Caracol se conforma de las marcas Blue Radio, Caracol Internacional, Caracol Next, Caracol TV, Shock y La Kalle.

En nuestros días, la presencia de Caracol es tal que en 2018 vendió los derechos de transmisión de 92 series y telenovelas para ser distribuidas entre las plataformas internacionales pertenecientes a Megacable (cablera mexicana), Vivo (como se conoce Telefónica en Brasil) y Starz (*cfr.* Reporte Sostenibilidad 2018) (**Gráfica 3.9**).

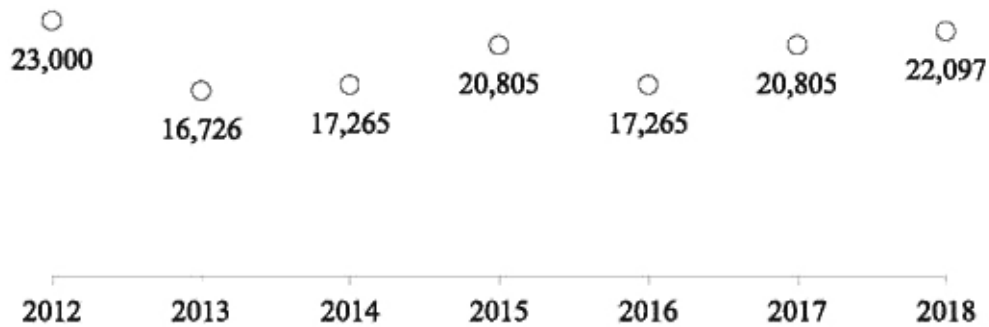
Gráfica 3.9 Series y telenovelas de Caracol distribuidas en otras plataformas en 2018



Fuente: elaboración propia

Las horas que Caracol TV exporta depende del número de acuerdos que logra cerrar con otras empresas, tomando en cuenta las cantidades y el año de lanzamiento de la plataforma —que nuevamente se convierte en el punto de partida del análisis— se puede intuir que un buen año fue el 2012 —si se compara con las 16 mil y 20 mil horas que había vendido los dos años anteriores—, sus principales clientes ese año fueron países como: Singapur, Mauricio, Kenia, Zambia, Uganda, Medio Oriente, Ghana, España, Serbia, Bosnia, Croacia, Macedonia, Rumania, Albania, Kosovo y Nigeria (*cfr.* Reporte Sostenibilidad 2012). En cuanto al 2018 —la cifra más alta después de 2012 en la gráfica—, Caracol cerró un acuerdo con el tercer canal con mayor audiencia en Estados Unidos y la venta de títulos a un canal asiático, lo que incrementó la cifra por los contenidos suministrados a otras plataformas (*cfr.* Reporte Sostenibilidad 2018) (**Gráfica 3.10**).

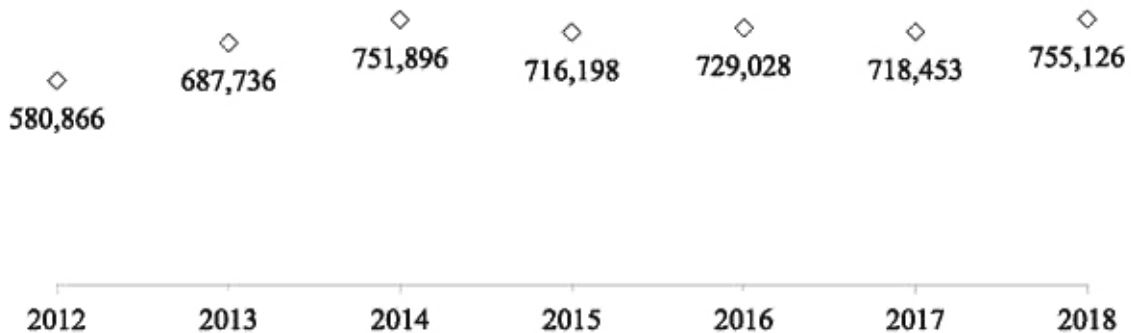
Gráfica 3.10 Horas de contenidos exportados por Caracol TV



Fuente: elaboración propia con base en los informes anuales de Caracol de 2013 a 2018

Las ventas de la televisora (**Gráfica 3.11**) tuvieron una caída de 2015 a 2017 principalmente porque hubo una baja en las exportaciones de contenido en 2015 y los ingresos por coproducciones fueron menores en 2016 y 2017 (*cf.* Reporte Responsabilidad Corporativa 2017).

Gráfica 3.11 Ventas de Caracol TV en miles de millones de pesos colombianos



Fuente: elaboración propia con base en los informes anuales de Caracol de 2013 a 2018

Los empleados, en general, han ido aumentando con el paso del tiempo, un incremento en las contrataciones se observa en 2013 debido al lanzamiento de la plataforma y a la incursión de la empresa en la radio (Blue Radio) —con crecimientos vertical y horizontal, respectivamente— (**Tabla 3.13**).

Tabla 3.13 Número de empleados en Caracol por año

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Empleados	1,223	2,516	2,591	2,632	2,900	2,688	2,920

Fuente: elaboración propia con base en los informes anuales de Caracol de 2013 a 2018

La junta directiva de Caracol Televisión se encuentra relacionada con el Banco Agrario de Colombia cuyo director es Álvaro Villegas Villegas y con la cervecera belga Anheuser-Busch InBev SA,²⁷ en donde son directores Alejandro Santo Domingo Dávila, Carlos Alejandro Pérez Dávila y Alberto Preciado Arbeláez en algunas subsidiarias de la empresa en Latinoamérica (Figura 3.6).

Figura 3.6 Consejo Caracol

Nombre	Cargo
Alejandro Santo Domingo Dávila	Presidente de la Junta
Carlos Alejandro Pérez Dávila	Presidente de Caracol
Felipe Andrés Santo Domingo Dávila	Miembro
Alberto Preciado Arbeláez	Miembro
Carlos Arturo Londoño Gutiérrez	Miembro
Alberto Lleras Puga	Miembro
Álvaro Villegas Villegas	Miembro

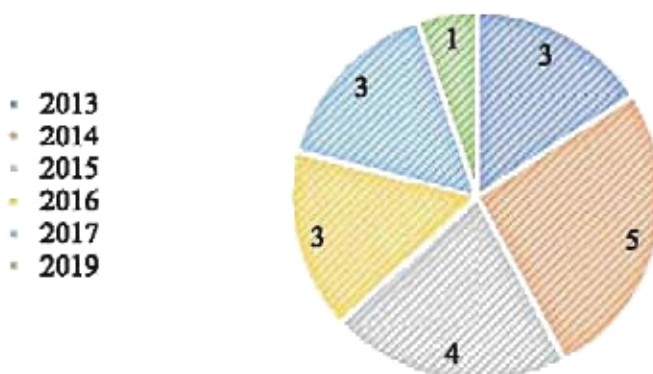
Fuente: Reporte Responsabilidad Corporativa 2017

Con relación a los contenidos originales, Caracol ha incorporado varias de sus producciones al apartado *Premium* —que es el catálogo que aquí se analiza porque el resto de los contenidos se pueden ver sin costo—, se trata principalmente de series y telenovelas. De un total de 57 títulos, 19 han sido producidas después del lanzamiento de la plataforma, es decir, se han (co)producido en el periodo que va de 2013 a 2019 (Gráfica 3.12). Las otras 33 series y telenovelas se produjeron desde 1982. Dentro del catálogo se encuentran un programa de comedia producido en 2018, así como seis temporadas de *Desafío*, un formato original de la empresa cuya idea se ha vendido a cinco países entre ellos Estados Unidos y México. Cabe mencionar que Caracol comenzó a producir series web en 2016; en

²⁷ Posición 69 en la lista *Forbes* de 2020.

total han sido una treintena de series que se pueden ver sin necesidad de estar suscrito, basta estar registrado en la plataforma.

Gráfica 3.12 Producciones originales de Caracol TV por año



Fuente: elaboración propia

El título de la gráfica anterior no significa que dichas series o telenovelas —con excepción de las series web— se produjeron necesariamente para ser transmitidas por la plataforma. Algunas de las series fueron coproducidas por una independiente colombiana, específicamente *La Ronca de Oro* y *Tarde lo conocí* —incluidas en la versión *premium*— y otras como *La Promesa*, *Made in Cartagena* y *La Niña*. *La Reina del Flow* es la única coproducción con una independiente colombiana que fue comprada por Sony Televisión.

3.2.5 Claro video

3.2.5.1 Mercantilización

La librería de Claro video es gratuita para los suscriptores de Infinitum —servicio de Internet— durante un año, posteriormente parte del catálogo continúa siendo gratuita y se pueden rentar o comprar series y películas con cargo al recibo telefónico. Por ejemplo, la compra de *Parásitos*, ganadora de la categoría a mejor película en los premios Oscar de 2019, cuesta 229 pesos mexicanos y la renta por 48 horas \$59.

Si no se es cliente de Internet, el costo mensual por suscribirse a la plataforma en pesos mexicanos (vigente en junio de 2020) es de \$115, respecto a la suscripción anual,

esta tiene un precio 1,149 pesos mexicanos (un ahorro del 20 %) que se pueden pagar con tarjeta, o bien, cargar el monto a los recibos de telefonía fija o móvil. Son cinco los dispositivos que pueden estar conectados de manera simultánea y el contenido puede ser descargado para verse sin necesidad de estar conectado a Internet. No hay plazos forzosos para contratar el servicio, por lo que se puede cancelar cuando el usuario lo quiera.

Aún sin suscripción la plataforma permite ver los títulos con los que cuenta, el catálogo se organiza en películas, series, música, deportes, documentales, Latinoamérica y karaoke; además, hay categorías para compra y renta, para los canales que se pueden contratar y contenidos para niños. Cada título cuenta con datos básicos como el año, el género, los capítulos, las temporadas, la sinopsis y un tráiler.

Dentro de las estrategias se pueden mencionar el ingreso a otras plataformas con un costo adicional. Una de las alianzas la tiene con Fox con un costo de 199 pesos mexicanos al mes, incluye la plataforma y canales en vivo. Otro acuerdo lo tiene con Paramount+ y Nogging (plataformas de ViacomCBS), la segunda se contrata por 49 pesos mexicanos. Además, ofrece HBO que incluye plataforma y canales en vivo. Otra alianza la mantiene con Edye (plataforma de Hispanic Information and Telecommunications Network, canal estadounidense). Por último está Stringray Qello (plataforma de Qello Holdings empresa estadounidense especializada en conciertos y documentales de música). Uno de los acuerdos que tuvo antes fue con Crackle (plataforma de Sony). A finales de 2019 Telmex ofrece Netflix en una promoción integrada a sus paquetes de Internet; dependiendo del número de dispositivos que se desee los precios van de los \$499 a los 1,149 pesos mexicanos (los precios mencionados en este párrafo estuvieron vigentes hasta mayo de 2020).

3.2.5.2 Espacialización

Claro video pertenece a un gigante de las telecomunicaciones en Latinoamérica: América Móvil, la cual ocupa el puesto 189 en la lista *Forbes* de 2020. Actualmente se encuentra presente en 22 países —Argentina, Austria, Bielorrusia, Brasil, Bulgaria, Chile, Colombia, Costa Rica, Croacia, Ecuador, El Salvador, Eslovenia, Guatemala, Honduras, Macedonia, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana y Uruguay— con servicios de voz y servicios móviles; voz, datos y banda ancha fija; TV de paga; y venta de

contenido incluidas las marcas Claro video y Claro música. En Serbia y Estados Unidos solamente presta servicios de voz y datos móviles; en Uruguay vende —además— contenidos y en México no presta servicios de televisión de paga.

La historia de la empresa comienza en la década de los 90 cuando México atravesaba la segunda década de privatizaciones, entre las empresas gubernamentales que pasaron a manos privadas está Teléfonos de México; en 2000, América Móvil fue dueña parcial de Telmex y controladora absoluta en 2010. La empresa ejerció durante varios años el monopolio de la telefonía fija y móvil en la república mexicana, la concesión que le fue otorgada tiene vigencia hasta 2026. En 2013, la empresa estuvo en el centro de un escándalo, cuando América Móvil adquirió los derechos para transmitir los Juegos Olímpicos de Invierno y de Verano haciendo evidente la situación de desigualdad social en el territorio, pues los menos favorecidos económicamente no pudieron disfrutar de toda la cobertura. Ese mismo año —mediante el acuerdo P/IFT/EXT/060314/76— fue declarado agente económico preponderante por el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT, 2014).

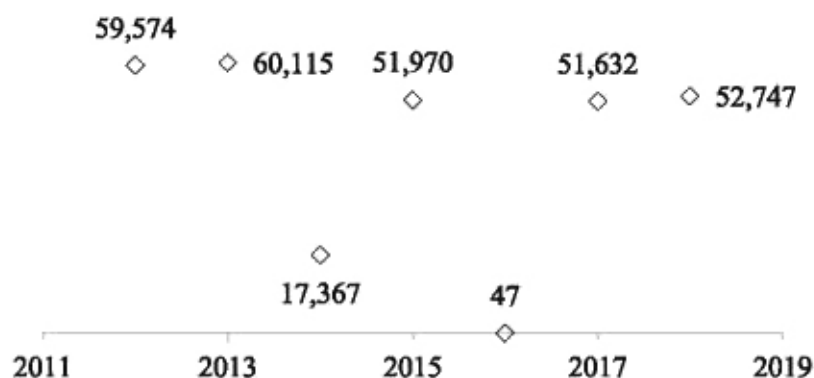
La empresa de telecomunicaciones mexicana cuenta con 242,990 radiobases —las principales redes que distribuye son 2G en un 35 %, 3G y 4G el otro 65 %— en América Latina y Europa; unos 859,000 km de fibra óptica y 189,000 km de cableado submarino que conectan a Estados Unidos y México con Centro y Sudamérica; la red satelital más grande de Latinoamérica —seis satélites para proveer televisión de paga y otros servicios— ; servicios de la nube montados en 27 centros de datos (América Móvil Reporte Anual 2018). La compra de Telefónica Guatemala y Telefónica El Salvador por 333 y 315 millones de dólares, respectivamente, y la red Nextel Telecomunicações Ltda por otros 905 millones de dólares son las adquisiciones más importantes de 2018 (*id.*).

En los informes anuales de la empresa no siempre se especifica cuál es la aportación de cada segmento de negocio a los totales; sin embargo, estos últimos años han crecido las aportaciones relacionadas con los teléfonos móviles y la televisión. En 2017, los porcentajes de ingresos reportados indican que la plataforma analizada reditúa muy pocas cantidades. Siguiendo los datos publicados por la empresa, voz y datos móviles constituyen el 51.9 %, voz y datos fijos un 22.4 %, venta de equipo y accesorios computacionales el 14 %, la televisión de paga 8.5 % y otros servicios 3.1 % (América Móvil Reporte Anual

2017). Las marcas bajo las que opera son: Telmex/Telnor (telefonía fija en México), Telcel (telefonía móvil), Claro (servicios fijos, móviles y televisión de paga en Latinoamérica), FonTrac y Straigh Talk (servicios móviles en Estados Unidos) y A1 (servicios fijos, móviles y televisión de paga en Europa).

Los ingresos de Telmex son inestables por dos razones, porque dependen de la cantidad de suscriptores a cada servicio y por el precio del dólar. Por ejemplo, en 2014 se presentó una baja considerable en el número de clientes adscritos a celulares y en 2017 tanto el peso mexicano como el real brasileño perdieron valor frente al dólar (*cfr.* América Móvil Reporte Anual 2018) (**Gráfica 3.13**); sin embargo, estos datos no significan que la fuerza de América Móvil dentro de los países latinoamericanos esté disminuyendo.

Gráfica 3.13 Ingresos de América Móvil por año en millones de dólares



Fuente: elaboración propia con base en los informes anuales de América Móvil de 2012 a 2018

En cuanto al número de empleados, este tampoco es estable, ni siquiera dentro del territorio mexicano (**Tabla 3.14**). Hay sucursales que abren, cierran o se reestructuran. Recientemente la empresa ha incorporado máquinas para agilizar el cobro de los servicios e incorporado otras formas de pago, lo que ha repercutido en el número de empleados que se requieren para laborar en una sucursal.

Tabla 3.14 Número de empleados de América Móvil por año

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Empleados	S/d	173,174	191,156	195,475	194,431	191,851	189,448

Fuente: elaboración propia con base en los informes anuales de América Móvil de 2012 a 2018

El precio de las acciones de América Móvil tuvo un crecimiento del 48% en 2017 con respecto al precio del año anterior, en 2018 el incremento fue de apenas un 4 %, el impacto de la depreciación del real brasileño se reflejó en el precio máximo por acción en 2019, en ese año el valor máximo fue de \$15.75; sin embargo, el mínimo que fue de \$11.22 se registró en 2020 (Tabla 3.15).

Tabla 3.15 Valor en dólares de las acciones de América Móvil en cinco años

Año	2016		2017		2018		2019		2020	
	máx	mín	máx	mín	máx	mín	máx	mín	máx	Mín
Valor	12.39	11.56	18.38	12.67	19.23	13.90	15.75	13.64	17.08	11.22

Fuente: elaboración propia con datos de <https://www.americamovil.com/Spanish/relacion-con-inversionistas/informacion-de-acciones/grafico-de-valores/default.aspx>

América Móvil está vinculada por medio de Louis Camilleri con Philip Morris International y con Ferrari,²⁸ y de Pablo Roberto González Guajardo con Kimberly Clark.²⁹ Además, David Ibarra Muñoz fue secretario de Hacienda y Crédito en el sexenio de José López Portillo, director general de Pemex en el periodo de Carlos Salinas de Gortari y director de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe en México (Figura 3.7).

Figura 3.7 Consejo América Móvil

Nombre	Cargo
Carlos Slim Domit	Presidente del Consejo de administración y del Comité ejecutivo
Patrick Slim Domit	Vicepresidente del Consejo de Administración
Daniel Hajj Aboumrad	Director general de América Móvil
Carlos Slim Helú	Consejero
Luis Alejandro Soberón Kuri	Director general de Serinem
Carlos Bremer Gutiérrez	Director general de Value Grupo Financiero
Francisco Medina Chávez	Director general de Grupo Fame
Ernesto Vega Velasco	Director en Grupo KUO SAB de C. V.
Rafael Kalach Mizrahi	Director general de Grupo Kaltex

²⁸ Phillip Morris es una tabacalera estadounidense, ocupa el puesto 203 en la lista *Forbes* de 2020 y Ferrari una automotriz italiana, lugar 1149 en la misma lista.

²⁹ Papelera estadounidense, lugar 472 en la lista mencionada.

Antonio Cosío Pando	Vicepresidente de Grupo Hotelero Las Brisas
Arturo Elías Ayub	Director de alianzas estrategias y contenidos de América Móvil
Oscar Von Hauske Solís	Director general de operaciones fijas de América Móvil
Louis Camilleri	Presidente de Philip Morris International y Director ejecutivo de Ferrari
Vanessa Hajj Slim	Miembro
Pablo González Guajardo	Director general de Kimberly Clark de México
David Ibarra Muñoz	Miembro

Fuente: <https://www.americamovil.com/Spanish/relacion-con-inversionistas/liderazgo/consejo-de-administracion/default.aspx>

Ahora bien, la plataforma fue una de las primeras respuestas ante la llegada de Netflix, la empresa de telecomunicaciones reaccionó antes que las mediáticas, no es casualidad que el dueño sea uno de los hombres más ricos del mundo. Si bien la posición que ostenta se debe en gran medida a condiciones monopólicas en su país de origen, no es esa la única explicación de su fortuna. Datos importantes que mencionar al respecto son que a Carlos Slim no se le permitió ofrecer televisión de paga en México por ser agente preponderante en telefonía fija y móvil e Internet. Además, se observa una tendencia por parte de los proveedores de banda ancha para entrar en el mercado del video *streaming* y, derivado de lo anterior, empresas de esta naturaleza cuentan con los recursos económicos para hacerse de contenidos y de esa manera entrar a un nuevo negocio —crecimiento horizontal— que a la vez le permita competir con las cableras y televisoras nacionales.

Son ocho las series que se presentan como originales en el catálogo de Claro video. *El Torito* con 16 episodios y una temporada fue la primera serie que encargó a una independiente mexicana en 2015. Al año siguiente —en cambio— compró los derechos de transmisión de dos productoras extranjeras Sony Pictures y National Geographic Channel; también encargó una serie independiente pero esta vez lo hizo a una productora colombiana —11:11 Films & TV— con oficinas en México. Durante 2017 no incorporó producciones exclusivas, mientras que para 2018 lo hizo con otra producción de Sony y la de una productora independiente mexicana. En 2019 volvió a solicitar una nueva producción a la independiente colombiana que por el momento se ha convertido en la que más proyectos ha vendido a la plataforma.

Las 20 de las 21 películas de las que tiene los derechos exclusivos, son producciones que datan de la Época de Oro del cine mexicano, entre los títulos se enlistan: *Tizoc: Amor Indio*, *Vuelven los García*, *Sobre las olas*, *Dicen que soy mujeriego*, *Nosotros los pobres*, *Pepe El Toro*, entre otras. El único largometraje contemporáneo es *Malitzin, la historia de un enigma* filmada en 2018 y producida por una independiente mexicana.

3.2.6 Vera TV

3.2.6.1 Mercantilización

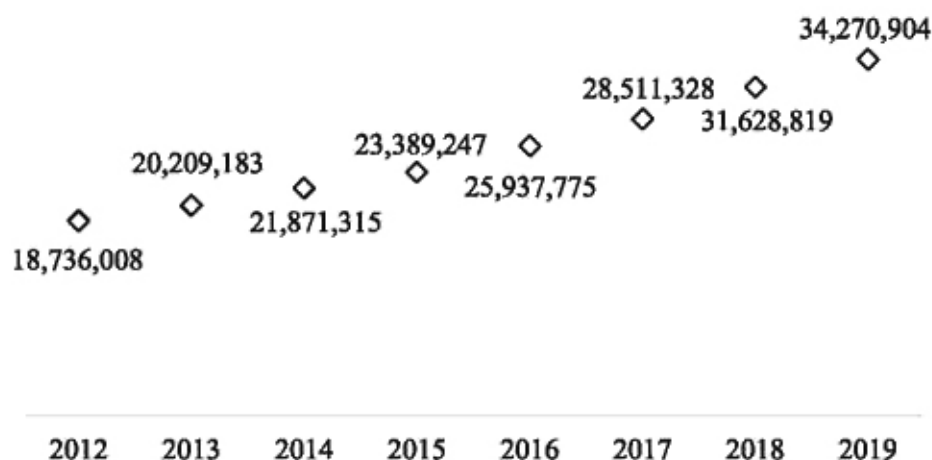
Vera TV fue lanzado en 2013 por Antel la empresa de telecomunicaciones del Gobierno uruguayo fundada en 1974. Como puede advertir ya el lector se está ante una propuesta que es un tanto diferente, aunque no sea evidente en esta plataforma, puesto que es como algunas otras que se analizaron, esto es una variedad de contenidos disponible para los suscriptores con una cuota mensual. Adicionalmente, brinda la posibilidad de comprar y rentar películas y series tanto estadounidenses como europeas, tal como lo hace la empresa de telecomunicaciones mexicana. La diferencia fundamental es que se enfoca en contenidos uruguayos; sin embargo, la principal apuesta en este sentido vino hasta 2017 con el lanzamiento de ClickVeol, de la que se hablará más adelante.

Desde la plataforma Vera se pueden ver canales exclusivos para suscriptores de Antel, canales abiertos, por cable e Internet, así como gubernamentales uruguayos: Vera+ Televisión Nacional, Canal 7 Punta, TV Ciudad, Artigas Televisión, Canal 12 Melo, Canal 8 Salto, Canal 9 Telerocha, Canal 2 de San Carlos, Canal Unión Continental Latinoamericana, ANPI TV San Ramón, 1000Xhora TV, RDTV 24hs, A+V, Uruguay Presidencia, Cámara de Senadores, Cámara de Representantes, Canal M, Canal 4 Salto, MAM TV, Canal CV10, Latina TV Paysandú CDJtv, Mi Móvil TV, Siemprecine, Charrúa TV, RTV, Vivo Canal 3, Durazno TV, Canal 6 Durazno, Florida Televisora Color, Pantalla IMPO, MIEM, CV10 Permiun, aduLIVE, Canal 5 Noticias y Deportes-Colonia, Palazacanal Treinta y Tres, Canal 8 Rocha, Canal 2 Lazcano, El canal de la Región, Canal 11 Treinta y Tres, Canal 8 Rivera, Canal 4 Paysandú, Canal 2 Visión Canaria, San José Ahora, Uruguay Natural TV, Veoflix, Centro de Telemedicina de la Fundación, Canal 8 Durazno, TVL Pando, Canal 4 Juan Lacaze, Canal 11 Las Piedras, Canal 8 Artigas, Canal 4 Chuy y Río Uruguay TV.

3.2.6.2 Espacialización

Los ingresos anuales de Antel desde el lanzamiento de Vera TV han tenido un incremento; sin embargo, los ingresos por segmentos no han reaccionado de la misma manera, ya que incrementan o disminuyen dependiendo del año. Por ejemplo, en 2014 los servicios de telefonía fija subieron, pero los de la telefonía pública bajaron (**Gráfica 3.14**). Incluso los segmentos de negocio de Antel han cambiado; en 2015 los ingresos —de mayores a menores— fueron: Telefonía fija, Servicio móvil, Servicios de datos, Telefonía pública y Telegrafía. De acuerdo con cifras del informe de 2019, el servicio que más ingresos reporta es el móvil (17,433,137 pesos uruguayos), después el de datos (12,035,482 pesos uruguayos) seguido por el de telefonía fija (5,360,309 pesos uruguayos), otros ingresos y otros servicios (546,238 y 355,033 pesos uruguayos respectivamente) (*cf.* Estados Financieros Consolidados e Individuales 2019).

Gráfica 3.14 Ingresos de Antel por año en miles de pesos uruguayos



Fuente: elaboración propia con base en los informes anuales de Antel de 2013 a 2019

La junta de Antel (**Figura 3.9**) mantiene relaciones básicamente con empresas en las que tiene inversiones, tanto en territorio uruguayo como brasileño, estadounidense y argentino. Estas son ITC SA (servicio de asesoramiento en telecomunicaciones); HGSA (servicios de alojamiento y mantenimiento de sitios web); Accessa SA (*call center*); Antel USA Inc, Antel Participações Ltda, Antel Telecomunicações Brasil Ltda y Antel

Telecomunicaciones Argentina SA (actividades relacionadas con el sector de telecomunicaciones) (Antel, 2020).

Figura 3.9 Organigrama Antel

Nombre	Cargo
Horacio Andrés Tolosa	Presidente
Daniel Fuentes	Vicepresidente
Gustavo Delgado	Director
Javier Emicuri	Gerente general
Carlos García Montaner	Subgerente general de operación
Jorge Suárez	Subgerente general de ventas
Oswaldo Novoa	Subgerente general relacionamiento internacional
Oscar Zargarzazú	Subgerente general de estrategia de negocios
Humberto Roca	Subgerente general de desarrollo tecnológico
Matías Daniel Rodríguez	Subgerente general de asesoría letrada
María Rodríguez	Secretaría general
Virginia Quintero	División de auditoría

Fuente: <https://www.antel.com.uy/institucional/nuestra-empresa/autoridades>

En general, el número de empleados de Antel (**Tabla 3.16**) ha disminuido con excepción de 2015, año en el que registra el número más alto de contrataciones —hubo 765 a término— (*cf.* Estados Financieros Consolidados e Individuales 2015).

Tabla 3.16 Empleados de Antel por año

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Empleados	7,620	7,820	7,840	7,637	7,404	7,246	6,986

Fuente: elaboración propia con base en los informes anuales de Antel de 2013 a 2019

De los proyectos que llevó a cabo ese año destacan la fibra al hogar y el cable submarino que conecta a Uruguay con Estados Unidos mediante una alianza con Google. Otras empresas con las que Antel mantiene alianzas son: Netflix, Spotify, NBA y BBC (Antel, 2015); desafortunadamente por falta de información no es posible especificar cuántos o cuáles son los acuerdos a los que ha llegado con cada una.

Los contenidos de Vera TV si bien tienen en común el origen geográfico, no son por completo propiedad de la empresa de telecomunicaciones uruguaya, en cambio su proyecto más reciente del que se sabe fue ideado para distribuir contenido exclusivamente nacional, cuenta con películas, series, música, archivo, carnaval y programas de televisión. A propósito de las series encontramos un total de 13, la mayoría de ellas son producidas por Canal 10 (canal público), hay dos series web y una considerada original, del resto no se pudieron identificar las productoras por no tener acceso a la plataforma.

3.2.7 Crave

3.2.7.1 Mercantilización

El lanzamiento de Crave TV fue el modo en que Bell Media aprovechó el contar ya con contenidos y buscó una ventana adicional de exhibición, probablemente para hacer frente a sus competidores tanto en televisión como en Internet. Una de las primeras ventajas que tuvo Crave TV fue ofrecer los contenidos de HBO, posteriormente agregó los contenidos de Showtime (una plataforma de paga con series, películas, deportes, documentales y programas de comedia) mediante un acuerdo con CBS (*cf.* BCE Inc 2015 Annual Report). En 2016, cuando la plataforma alcanzó el millón de suscriptores, hizo acuerdos con 20th Century Fox y Warner Brothers, de ahí que los costos de operación de Bell Media hayan alcanzado —en ese año— los tres billones de dólares canadienses (*cf.* BCE Inc 2016 Annual Report).

Desde 2018 Crave TV ofrece como ventaja adicional (*cf.* BCE Inc 2018 Annual Report) los contenidos de HBO, Showtime y Starz. En 2019 anunció que incluirá la plataforma HBO Max y una alianza entre Pinewood³⁰ y Netflix. De acuerdo con BCE Bell Media se tienen proyectos para trabajar con 60 productoras hasta 2020 (*cf.* BCE Inc 2019 Annual Report).

La suscripción a Crave puede variar dependiendo si se tiene algún servicio de televisión perteneciente a Bell Media. Un suscriptor directo a la plataforma paga una cuota mensual de \$9.99 dólares canadienses y para incluir HBO en su paquete hay que pagar

³⁰ Franquicia británica y *joint venture* integrada por Comweb Studio Holdings —una productora independiente canadiense entre cuyos trabajos destacan *Mary Kills People*, *Cardinal*, *The Shape Of Water* y *The Handmaid's Tale*—, Castle Point —desarrollador urbano canadiense— y la Ciudad de Toronto.

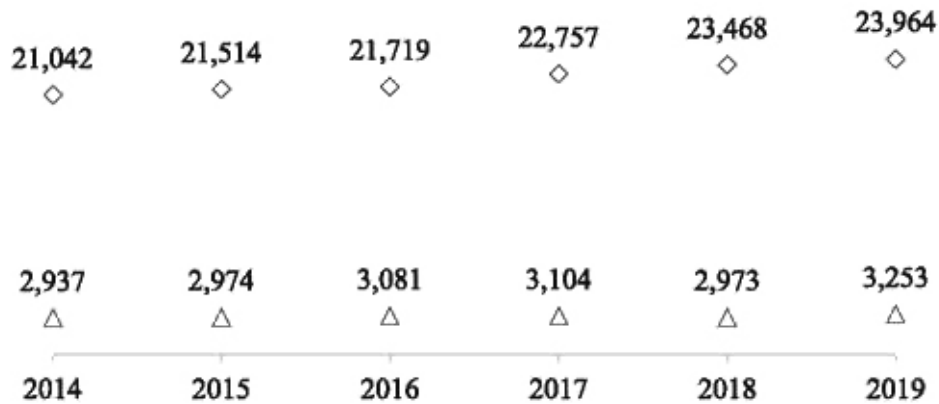
otros \$9.99. La misma cantidad cuesta añadir el Super Écran —televisión *premium* propiedad de Bell Media— y para Starz el costo es de \$5.99 dólares canadienses. Se pueden conectar hasta cinco dispositivos al mismo tiempo y el servicio se puede cancelar en cualquier momento. Una parte del catálogo está disponible para la comunidad francófona. La plataforma no se encuentra disponible fuera de territorio canadiense.

3.2.7.2 Espacialización

La canadiense Crave TV es propiedad de la empresa de telecomunicaciones BCE cuya historia se remonta a 1880 cuando fue fundada The Bell Company of Canada por Charles Fleetford Sise. De ser una empresa que en 1981 facilitó la comunicación por medio del telégrafo entre las ciudades de Toronto y Hamilton, gracias a su crecimiento horizontal pasó a ser la compañía más grande de comunicación en Canadá. Actualmente ocupa el lugar 300 en la lista de *Forbes* de 2020 y se organiza en tres segmentos de negocios: Bell Wireless —voz y datos, sus marcas son Bell, Virgin Mobile, Lucky Mobile y The Source; Bell Wireline —datos, acceso a Internet, PIV, larga distancia y TV satelital mediante las siguientes marcas: Bell, Fibe, BellAliant, BellMTS, NorthwTel y Virgin Mobile—; y, Bell Media que se compone de las marcas: CTV, CTV 2, TNS, RDS y HBO Canada. Posee 109 estaciones de radio además de los Bell Media Studios que operan por medio de Pinewood Toronto Studios.

BCE tiene una posición privilegiada en el mercado canadiense, los ingresos que se muestran a continuación inician con 2014 (**Gráfica 3.15**), año en el que la plataforma Crave TV fue lanzada. En la misma gráfica se muestran los ingresos que corresponden a Bell Media —números inferiores—, los cuales son un porcentaje que en 2014, 2015, 2017 y 2019 representaron un 13 %, los otros dos años hubo una variación del 1 %, es decir en 2016 fue de 14 % y en 2018 de 12 %. Se puede deducir que los principales negocios de esta empresa son las telefonías fija y móvil, y los servicios de banda ancha.

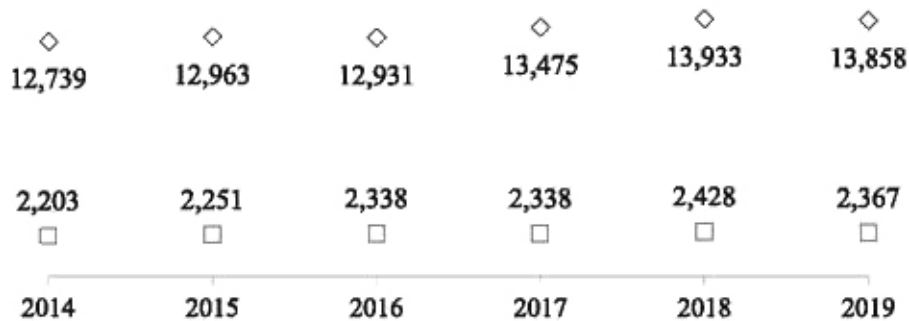
Gráfica 3.15 Ingresos de BCE y de Bell Media por año en millones de dólares canadienses



Fuente: elaboración propia con base en los informes anuales de BCE de 2014 a 2019

Los costos de operación confirman la importancia que la empresa da a los negocios que generan mayores ingresos. Las cifras en la parte de arriba de la **gráfica 3.16** muestra un leve pero constante crecimiento, en contraste las de abajo ponen a la vista las cantidades invertidas en los costos de operación de Bell Media, las cuales parece muy cercanas en el nivel. A diferencia de lo que se puede apreciar en dicha gráfica, los porcentajes entre las cantidades que BCE gastó en total por año y las que se destinaron para Bell Media se mantienen en un promedio de 17 %, menos en 2016 el cual fue de 18 %. En cada año los costos totales de BCE aumentan en los diversos negocios que mantiene, especialmente en 2018 los servicios de banda ancha fueron un proyecto prioritario —llevar la cobertura a comunidades aisladas— y por ende demandante de recursos económicos (*cfr.* BCE Inc 2018 Annual Report).

Gráfica 3.16 Costos de operación de BCE y Bell Media en millones de dólares canadienses



Fuente: elaboración propia con base en los informes anuales de BCE de 2014 a 2019

Aun cuando las cifras habían disminuido los últimos años, la pandemia de 2020 impactó de manera negativa el valor de las acciones de BCE que registraron un precio mínimo de \$31.96 y un máximo de \$45.95, en contraste un año bueno para la empresa de telecomunicaciones fue 2017 cuando los precios oscilaron entre \$42.48 y \$48.91 (Tabla 3.17).

Tabla 3.17 Valor en dólares de las acciones de BCE en cinco años

Año	2016		2017		2018		2019		2020	
	máx	mín	máx	mín	máx	mín	máx	mín	Máx	Mín
Valor	48.44	37.42	48.91	42.48	47.80	38.88	48.87	39.87	45.95	31.96

Fuente: elaboración propia con datos de <https://www.bce.ca/investors/shares-and-dividends/bce.to/#stockpricehistory>

La junta de BCE se encuentra relacionada con el Banco de Montreal y Air Canada³¹ donde son directores Sophie Brochu y Calin Rovinescu, respectivamente. Robert Brown, por su parte, es viceministro asociado del Minister of the Department of Regional Industrial Expansion. Barry Allen funge como director en CDW Corporation, una empresa estadounidense que presta servicios al Gobierno de ese país. En territorio canadiense, Robert Simmonds ha servido al sector público y participado en el diseño de políticas públicas del espectro aéreo móvil, es miembro del Personal Communications Committee of the Radio Advisory Board of Canada que asesora a la autoridad competente en la materia y fue presidente de la Canadian Wireless Telecommunications Association (CWTA).

Figura 3.10 Consejo administrativo BCE

Nombre	Cargo
Gordon Nixon	Presidente de la junta de BCE y Bell Canadá
Barry Allen	Director de BCE y Bell Canadá
Mirko Bibic	Presidente y Director Ejecutivo de BCE y Bell Canadá
Sophie Brochu	Directora de BCE y Bell Canadá
Robert Brown	Director de BCE y Bell Canadá

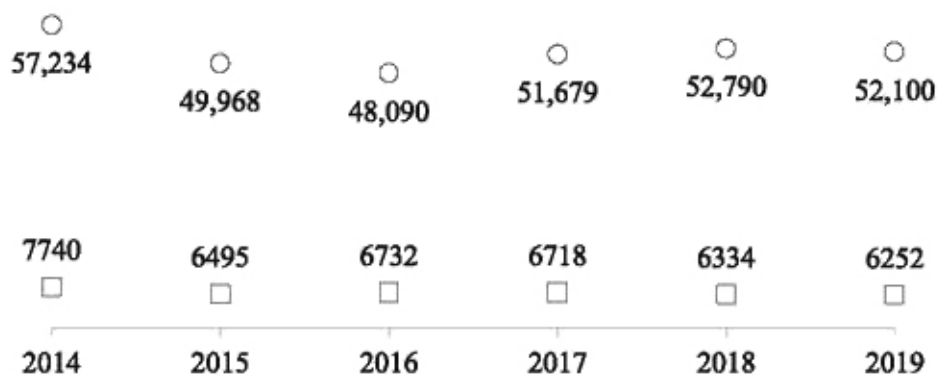
³¹ La primera es una institución bancaria, posición 132 en la lista *Forbes* de 2020 y la segunda una aerolínea que ocupa el lugar 932 en la misma lista.

Katherine Lee	Directora de BCE y Bell Canadá
Monique Leroux	Directora de BCE y Bell Canadá
Calin Rovinescu	Director de BCE y Bell Canadá
Karen Sheriff	Directora de BCE y Bell Canadá
Robert Simmons	Director de BCE y Bell Canadá
Paul Weiss	Director de BCE y Bell Canadá

Fuente: <https://www.bce.ca/about-bce/leadership-team/board-members>

La estabilidad que hasta cierto punto tiene una empresa como BCE —por lo menos en los años que se revisaron no se registraron pérdidas económicas importantes, incluso si la empresa no creció como se esperaba— no se tradujo en un incremento en el número de trabajadores, lo anterior puede ser producto de la propia naturaleza de la empresa — fuertemente relacionada con los avances tecnológicos— aunada a la tendencia a nivel mundial de minimizar el número de contratos laborales. La cantidad de trabajadores en BCE presenta fluctuaciones, por ejemplo, en 2014 había más de 57 mil empleados, drásticamente bajó a 49 mil y luego a 48 mil; los siguientes años la tendencia se retrató, pero no logró mantenerse al alza, en 2017 se contrató personal para laborar en la recién lanzada MTS (Manitoba Telecom Services Inc, *cfr.* BCE Inc 2017 Annual Report). De esa forma BCE terminó en 2019 con 5,134 trabajadores menos. Bell Media concluyó con peores cifras, de 7,740 colaboradores en 2014 solo se quedó con 6,252 (este segmento sufrió casi el 30 % de los despidos totales en la empresa) (Gráfica 3.17).

Gráfica 3.17 Empleados de BCE y Bell Media por año



Fuente: elaboración propia con base en los informes anuales de BCE de 2014 a 2019

Crave comenzó a producir y encargar las series exclusivas en 2016, en ese tiempo le compró los derechos a Sony de una serie, lo mismo que en 2017. Luego intentó trabajar junto a Red Arrow —de ProSiebenSat.1 Media SE conglomerado alemán— y Lionsgate con una serie cada una, al mismo tiempo comenzó a coproducir con canadienses independientes con quienes mantendrá relación hasta 2020. En total, de las 12 series que vienen marcadas como “originales” Crave, siete fueron producidas en Canadá.

Crave TV tiene como característica en la producción de sus contenidos exclusivos el hacerlo, primero con actores extranjeros importantes en la industria audiovisual y luego con las empresas canadienses, por otro lado la estrategia de Crave TV no es llegar a otros territorios, sino enfocarse en los usuarios canadienses.

3.2.8 Globoplay

3.2.8.1 Mercantilización

Otro de los gigantes mediáticos latinoamericanos lanzó en 2015 Globoplay. La plataforma presta servicios en el mercado brasileño y recientemente en el estadounidense, no obstante aun sin una suscripción se puede ver el catálogo que la integra. Una primera similitud con la televisora colombiana es la cantidad de telenovelas que hay disponibles, en realidad las tres televisoras latinoamericanas que forman parte del análisis se especializan en la producción de telenovelas, en el caso concreto de esta plataforma los primeros capítulos de las telenovelas pueden verse sin ningún costo; algunas series y telenovelas brasileñas, así como tres series extranjeras e igual número de series infantiles pueden verse gratis, por otro lado, las series son numerosas y en su mayoría son de origen estadounidense.

El diseño de la plataforma ordena los contenidos en televisión en vivo —no disponible fuera de territorio brasileño, al igual que otros contenidos—, novelas, series, películas, infantiles y más —programas de humor, de variedades, realities, música, documentales, periodismo, deportes y programas locales—. Cada título muestra los diversos episodios que integra la serie, cuando se trata de producciones originales también puede ver las diversas escenas dentro de un capítulo con una breve descripción que las identifica, aunado a una ficha técnica que incluye información acerca del autor, el director, el elenco, la clasificación, el género y una sinopsis. La plataforma tiene la opción de agregarlas a una lista para verlas en otro momento.

Globoplay otorga una semana de prueba sin costo. La suscripción mensual cuesta 22.90 reales y baja a 19.90 por mes si la suscripción se hace por un año. Las plataformas a las que se tienen acceso con un costo adicional —precios y promociones válidas en mayo de 2020— son Combateplay —artes marciales—, Sexy Hot —canal para adultos— y Philos —documentales— por una cuota mensual de 79.90, 19.90 y \$9.90 reales, respectivamente, todas distribuyen contenido de Globosat.

La cancelación del servicio depende de si la contratación se hizo por medio de una aplicación en una tableta o celular, desde la computadora o por medio de un operador de cable, básicamente el usuario puede realizarlo por sí mismo tanto en la modalidad mensual como en la anual, la diferencia es que si el contrato se hizo por un año y se cancela antes el suscriptor está obligado a pagar los 12 meses.

3.2.8.2 Especialización

Globo Comunicação e Participações mejor conocido como Globo se compone por Red Globo que consta de Globosat —30 canales temáticos de televisión de paga—; globo.com —proveedor de servicios tecnológicos— y Som Livre —sello discográfico con 13 cantantes—. La empresa brasileña pertenece a Grupo Globo dueño de Infoglobo —periódicos *O Globo*, *Expresso*, *Extra* y *Valor Econômico*—; el Sistema Globo de Rádio —CBN, Radio Globo y BH FM—; Editora Globo —16 revistas—, y ZAp —portal de inmuebles en venta en Brasil—.

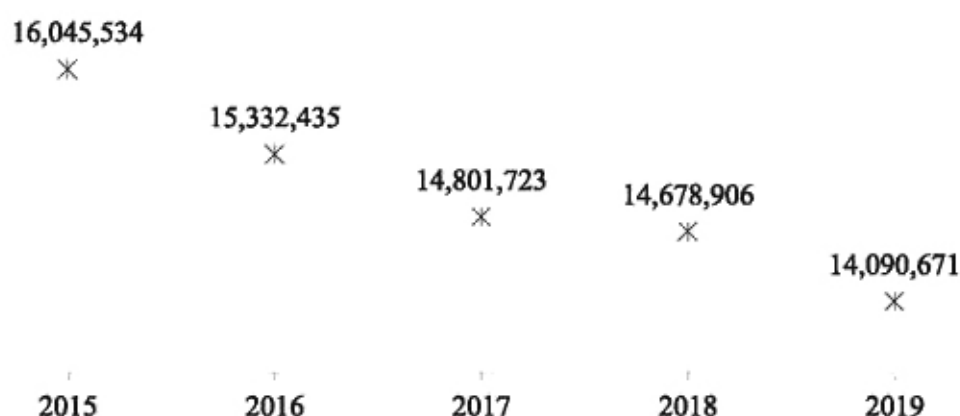
Los inicios de Organizações Globo Participações S.A. —en adelante Grupo Globo— datan de 1925 con la apertura del periódico *O Globo* —cuyos antecedentes pueden rastrearse en 1911 con el vespertino *A Noite*—. A partir de 1944 se observa su crecimiento horizontal cuando en 1944 se inauguró Rádio Globo, la primera estación de radio perteneciente al grupo. Después, en 1952 se abrió Rio Gráfica e Editora la rama editorial de la empresa que en 1986 absorbió Editora Globo y en 1989 Editora Pró-sucesso. En 1957 Rádio Globo recibe la primera concesión de un canal y en 1965 se constituye TV Globo, en ese mismo año compra TV Paulista—que cambió su nombre a TV Globo São Paulo—. En 1971 inició un negocio más con la disquera Som Livre (Globo, 2013).

La segunda mitad de la década de los 70 marcó la etapa de crecimiento hacia el exterior, TV Globo exportó sus novelas a México y Sudamérica, posteriormente a Portugal.

Para 1980 vendía sus contenidos a más de 100 países. La primera compra de otra compañía no mediática en el crecimiento horizontal de Grupo Globo se dio en 1986 con Nec do Brasil —subsidiaria de Nec Japón dedicada a la fabricación de teléfonos— misma que fue vendida en 1999. En 1991 Grupo Globo emprendió la etapa de integración vertical en el negocio de la televisión de paga con Globomedia, la cual cuenta actualmente con 30 canales. En 1991 formó los estudios de grabación denominados Projac, conocidos a partir de 2016 como Estúdio Globo. Lo que le faltaba a la compañía llegó en 1998 con el estreno de su productora de largometrajes Globo Filmes (*ibidem*).

Los informes anuales de Grupo Globo no están disponibles. Como con todas las otras empresas, la información incluida depende del año en que se lanza la plataforma. Según las cifras los ingresos de Globo (**Gráfica 3.18**) van disminuyendo cada año debido a que los ingresos por concepto de ventas, publicidad y servicios son menores respecto al año anterior (*cf.* 2015-2019 Results), excepto en 2018 donde aumentan; sin embargo, como en el análisis de los ingresos de América Móvil, el real —moneda brasileña— sufrió una depreciación ese año, por ese motivo la curva baja aunque no en la misma proporción que en otros años.

Gráfica 3.18 Ingresos de Globo por año en millones de reales



Fuente: elaboración propia con base a 2015-2019 Results

La junta de Grupo Globo (**Figura 3.11**) está integrada en su mayoría por miembros de la familia Marinho, por lo que puede considerarse como una empresa familiar. No se encontró información que indicara la presencia de los Marinho en otras compañías, no obstante José

Roberto Marinho actualmente es vicepresidente de la Associação Nacional de Jornais —su padre fue presidente de 1979-1984—. En la misma asociación representando a O Globo está José Nilvan de Oliveira quien es director del Comité de RRHH y Relaciones Laborales. João Roberto Marinho, por otro lado, es vicepresidente de la Associação Nacional de Jornais e da Associação Brasileira de Emissoras de Rádio e Televisão —Abert—.

Figura 3.11 Consejo de Grupo Globo

Nombre	Cargo
Roberto Irineu Marinho	Presidente
João Roberto Marinho	Vicepresidente
José Roberto Marinho	Vicepresidente
Jorge Nóbrega	Presidente ejecutivo de Globo
Pedro Carvalho	Consejero
Paulo Marinho	Consejero
Roberto Marinho Neto	Consejero

Fuente: <https://grupoglobo.globo.com/estrutura-corporativa/>

Los originales de Globoplay apenas comenzaron a ser producidos en 2018, aunque en el catálogo se incluye como original una serie estrenada por la televisora en 2012. Los primeros lanzamientos fueron tres series producidas por Globo. En 2019 produjo otras cuatro series y coprodujo un serial junto con una independiente brasileña; la coproducción *Aruanas* está disponible en más de 150 países. En los primeros cuatro meses de 2020 ha lanzado otras cuatro producciones propias, lo que demuestra su interés en el negocio del *streaming* y la importancia de posicionarse como un fuerte actor en el mercado local.

3.2.9 Blim TV

3.2.9.1 Mercantilización

Blim fue lanzado en 2016 por Televisa con la intención de competir con Netflix, aunque por los contenidos que conforman el catálogo se trata claramente de un proyecto concebido para el público hispanohablante en el que tanto los contenidos producidos por la televisora como de los que tiene los derechos de transmisión tienen una ventana más de exhibición. La plataforma se encuentra disponible en 16 países del continente americano —Argentina,

Belice, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, El Salvador, Uruguay y Venezuela—.

La plataforma muestra 48 títulos de series, telenovelas, programas y películas producidas por Televisa sin una suscripción, por lo que no es posible tener una visión más amplia del catálogo. A pesar de que Blim ofrece 31 canales con transmisiones en vivo —14 propiedad de Grupo Televisa en adelante GTV— y el resto de otras productoras como Telemundo, Univisión, Atresmedia y TVE, la programación está disponible solamente en territorio mexicano.

Al ingresar con una suscripción, el usuario tiene acceso ilimitado a los contenidos. Cada título cuenta con las temporadas, el número de capítulos, una sinopsis, el año en que fue producida, su elenco, director y productor —cada nombre mencionado en estas tres últimas categorías cuenta con un hipervínculo a otros contenidos disponibles en la plataforma en los que haya participado—. La plataforma permite agregar un título a una lista de reproducción y la descarga para ver el programa sin una conexión a Internet. El suscriptor puede calificar el contenido con una o cinco estrellas y no es necesario que lo vea para hacerlo.

La plataforma es compatible con teléfonos móviles, tabletas, computadoras, televisiones inteligentes —Samsung y Sony—, reproductores de *streaming* —Android TV Chromecast, Apple TV y Roku— y consolas de videojuegos —Xbox y PlayStation—. La cuenta puede utilizarse en cinco dispositivos, pero la reproducción simultánea es posible únicamente en dos.

Al igual que otras plataformas cuenta con un periodo de prueba gratuito por 30 días. La suscripción mensual cuesta 109 pesos mexicanos, se puede optar por la suscripción trimestral por \$289 o la semestral por \$549 —precios vigentes en junio de 2020—. Para hacer la suscripción más asequible, Blim cuenta con el método de prepago en el que no se requiere una tarjeta de débito o crédito, o bien se puede facturar desde alguno de los servicios de banda ancha propiedad de la empresa —Izzi o Axtel—. ³² La cuenta puede ser cancelada en cualquier momento, aunque no se especifica si hay una penalización para el suscriptor.

³² También puede ser mediante Total Play, propiedad de Grupo Salinas, dueños de su principal competidora en televisión abierta, para mayor referencia ver el capítulo 2.

3.2.9.2 Espacialización

Blim es propiedad de Televisa, la televisora mexicana que mantuvo una posición monopólica hasta mediados de la década de los 90. Bajo la denominación GTV, esta empresa maneja una veintena de marcas: las estrellas, Canal 5, Televisa Deportes, Unicable, Bandamax, Telehit, Televisa News, Foro TV, Canal Nu9ve, Univision, Distrito Comedia, Tiin, tln, De película, Golden HD, Golden Edge, Golden Premier, tdn, tdn Univisión, Fighting Sports Network, Video Cine, Izzi, Sky, Bestel, W Radio, W Deportes, La Ke Buena y Los 40. Blim, servicio OTT, fue lanzado en 2016.

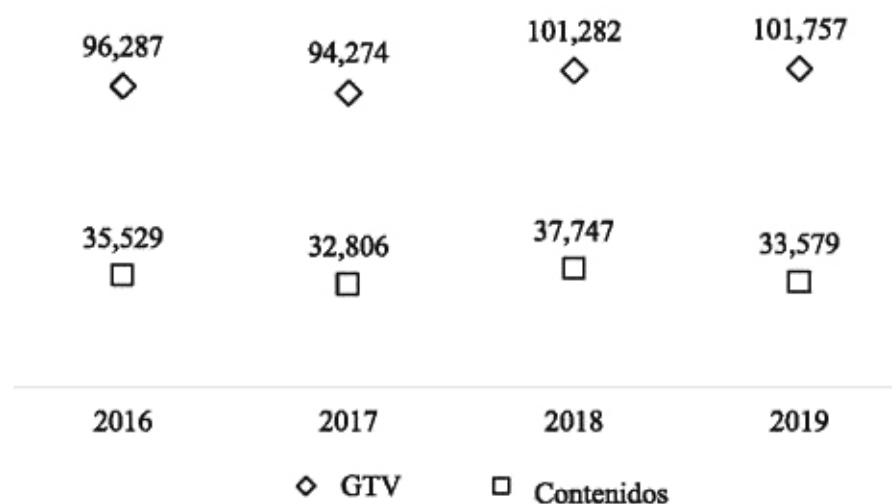
Los segmentos de negocio de GTV —puesto 1695 en la lista *Forbes* de 2018—³³ son: Cable —operadores del sistema múltiple —MSO por sus siglas en inglés— que ofrece servicios de video, datos de alta velocidad y voz, así como la división empresarial que brinda servicios de telecomunicación de voz y datos en México y Estados Unidos—; una participación mayoritaria en Sky —sistema de televisión de paga directa al hogar vía satélite con operaciones en México, Centroamérica y la República Dominicana—; Contenidos —publicidad, venta de canales, y venta de programas y licencias—; Otros negocios —juegos y sorteos, un equipo de fútbol de primera división, el estadio Azteca, publicación de revistas y distribución de largometrajes—, y Negocios no consolidados —Univision —cadena de televisión estadounidense en español en donde tiene el 36 % de participación—.

Mientras que la principal apuesta de Televisa han sido los negocios de Cable y Sky, el de los contenidos no ha ido tan bien, puesto que en 2001 las ventas en televisión abierta, televisión restringida y licencias de programación representaban el 72.5 %, en 2019 fueron de apenas el 33 % (*cfr.* Reporte anual 2000 y 2019).

En 2017, las ventas netas consolidadas bajaron a \$94,274, o sea un 2.1 % comparadas con el año anterior, la explicación está en la disminución de los *ratings* que en ese momento le hicieron perder 10.8 % de las ventas por publicidad. Y es que a partir de 2018 el modelo de negocios basado en los índices de audiencia entró en vigor sustituyendo al tradicional de venta de publicidad por adelantado en el que los precios estaban fijados previamente obedeciendo al horario (*cfr.* Reporte anual 2017) (**Gráfica 3.19**).

³³ En 2019 salió de la lista *Forbes* y no aparece en la de 2020.

Gráfica 3.19 Ingresos de GTV comparados con los de los contenidos por año en millones de pesos mexicanos



Fuente: elaboración propia con base en los informes anuales de GTV de 2016 a 2019

A continuación se abre un paréntesis para recordar que en ese momento —2018—, el pastel publicitario mexicano se repartía entre tres televisoras —Televisa, TV Azteca e Imagen Televisión—. En ese mismo año vuelve a repuntar el ingreso total y por contenidos, mientras que en 2019 no crece demasiado el global, el de contenidos baja una vez más por la venta de publicidad, no obstante, en los negocios de Cable y Sky se observa un incremento porque para ese entonces GTV era dueño de varias cableras —Cablevisión, Cablemás, TVI, Bestel, Cablecom y Telecable— y Sky contaba con 7.8 millones de suscriptores (*cf.* Reporte Anual 2019).

Siguiendo una estrategia para deslindarse de negocios no estratégicos, a mediados de 2019 vendió sus acciones —40 %— en Ocesa —eventos en vivo— a la estadounidense Live Nation Entertainment, empresa dedicada a la organización de eventos en vivo (*ibidem*). Ese mismo año intentó vender el 50% de las acciones del Sistema Radiópolis — 17 estaciones de radio entre las que se encuentran W Radio, Los 40, La Ke Buena y W Deportes—. A pesar de los acuerdos establecidos en noviembre de ese año demandó a Corporativo Coral —dueños de una aerolínea mexicana de bajo costo— por incumplimiento de contrato, en otras palabras por no haber pagado en tiempo y forma la suma acordada por la venta. Finalmente en 2020 GTV logró concretar la venta como

consecuencia Sistema Radiópolis ahora se encuentra en manos de los grupos Coral y Prisa —conglomerado mediático español—.

El precio de las acciones de Televisa ha disminuido los últimos cinco años, en 2016 se cotizaban en \$28.09, para 2017 la cifra bajó un 4 %, de hecho, este año Emilio Azcárraga Jean dejó la presidencia porque los socios lo responsabilizaron por la “mala racha” por la que atravesaba la televisora. Lo peor —sin embargo— vendría cuando el valor por acción siguió disminuyendo en 2018 un 12%, un 66% en 2019, hasta llegar a los \$12.35 como máximo y \$4.87 dólares como mínimo (Tabla 3.18).

Tabla 3.18 Valor en dólares de las acciones de GTV en cinco años

Año	2016		2017		2018		2019		2020	
	máx	mín	máx	mín	máx	mín	máx	mín	Máx	Mín
Valor	28.09	20.32	26.79	22.15	20.87	15.21	12.51	7.73	12.35	4.87

Fuente: elaboración propia con datos de <https://www.televisair.com/es-ES/stock-info/quote-and-chart>

GTV está vinculado por medio de los miembros de su junta con diversas empresas nacionales e internacionales. A nivel nacional con instituciones bancarias como Banorte y Banamex, y a nivel internacional con grupo financiero BBVA Bancomer³⁴ por medio de Eduardo Tricio Haro, Roberto Hernández Ramírez y Alfonso de Angoitia Noriega, respectivamente. Con empresas relacionadas con sus principales negocios como Lionsgate y Liberty Global³⁵ gracias a Jon Feltheimer y Michael Thomas Fries quien además es miembro del comité directivo del Foro Económico Mundial. Por conducto de Salvi Rafael Folch Viadero y Carlos Hank González de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, y de la Bolsa Mexicana de Valores.

También está interrelacionado con las juntas de Chedraui —cadena de supermercados mexicana— por medio de José Antonio Chedraui Eguía y con MercadoLibre³⁶ gracias a Marcos Eduardo Galperín quien es fundador y director ejecutivo.

³⁴ Banorte ocupa el lugar 585 en la lista *Forbes* de 2020 y el banco de origen español el 320.

³⁵ Cablera británica, ubicada en el sitio 764 en la misma lista.

³⁶ Empresa argentina dedicada a las ventas por Internet, posición 1658.

Por conducto de Fernando Senderos Mestre con Kimberly Clark³⁷ y por Enrique Francisco José Senior con Coca-Cola Femsa, Univision y Cinemark³⁸ (Figura 3.12).

Figura 3.12 Consejo de GTV

Nombre	Cargo
Emilio Azcárraga Jean	Presidente ejecutivo del Consejo de administración
Alfonso de Angoitia Noriega	Copresidente ejecutivo de GTV
Alberto Baillères González	Presidente de grupo Bal
José Antonio Chedraui Eguía	Director general de Grupo Comercial Chedraui
Francisco José Chávez Robelo	Presidente del Comité de auditoría de GTV
Jon Feltheimer	Director general de Lionsgate
José Luis Fernández Fernández	Presidente del Comité de prácticas societarias de GTV
Salvi Rafael Folch Viadero	Director general ejecutivo de la división de Cable de GTV
Michael Thomas Fries	Presidente y director general de Liberty Global
Marcos Eduardo Galperín	Presidente y cofundador de MercadoLibre
Guillermo García Naranjo	Comité de prácticas societarias de GTV
Bernardo Gómez Martínez	Copresidente ejecutivo de GTV
Carlos Hank González	Presidente del Consejo de administración de Grupo Financiero Banorte
Roberto Hernández Ramírez	Presidente honorífico del Consejo de administración Banamex
Enrique Krauze Kleinbort	Presidente y cofundador de editorial Clio
Lorenzo A. Mendoza Giménez	Presidente del Comité ejecutivo de Empresas Polar
Fernando Senderos Mestre	Vicepresidente legal de GTV
Enrique Francisco José Senior	Socio director de Allen & Company
Eduardo Tricio Haro	Copresidente ejecutivo de GTV
David Zaslav	Comité de prácticas societarias de GTV

Fuente: Reporte Anual 2019.

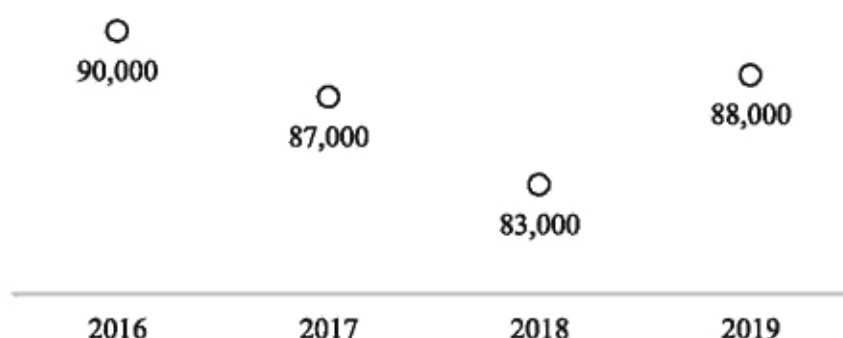
El lanzamiento de Blim puede considerarse como una acción tardía por parte de Televisa, a esas alturas México era ya el primer cliente de Netflix fuera de Estados Unidos,

³⁷ Papelera estadounidense, sitio 558.

³⁸ La primera empresa es propiedad de Femsa, lugar 431, es una refresquera subsidiaria de Coca-Cola. Univision es un conglomerado estadounidense, Grupo Sabans es copropietario. Cinemark es un complejo de salas de exhibición cinematográfica estadounidenses con presencia en América Latina.

principalmente porque se olvidó de las condiciones monopólicas bajo las cuales operó varias décadas en territorio mexicano, que no eran compatibles en el exterior. Otro desacierto fue romper el acuerdo que tenía con la empresa de *streaming* estadounidense para transmitir sus contenidos pensando que su propia plataforma podría llegar a convertirse en un fuerte competidor en ese negocio. Una probable causa se halla en la cantidad de horas producidas por Televisa (Gráfica 3.20).

Gráfica 3.20 Horas de contenido producido por Televisa



Fuente: elaboración propia con base en los informes anuales de GTV de 2016 a 2019

La mayor parte de los contenidos son producidos por la televisora o alguna de sus filiales, no existen contenidos marcados como originales, algunas de las series que se produjeron cuentan con una temporada y unos diez capítulos en promedio, como en otras plataformas los seriales se subieron completos a Blim y fueron transmitidos total o parcialmente en las estrellas —canal de televisión abierta mexicana propiedad de Televisa—.

3.2.10 Flow

3.2.10.1 Mercantilización

Flow es un servicio gratuito para los abonados de Cablevisión en Argentina. Por su parte, los clientes nuevos de la marca Personal pueden obtenerlo si contratan uno de los planes mensuales por 2,998 pesos argentinos —telefonía móvil e Internet— o \$3,004 —Internet; estos precios vigentes en junio de 2020 contaban con descuentos del 50 y 40 %, de tal forma que los planes mencionados tenían un costo final de 6,081 y 5,091 pesos argentinos

respectivamente; no se especificaba la duración de la promoción—. También los suscriptores de Fibertel pueden conseguirlo contratando el combo que incluye televisión, telefonía fija y móvil e Internet, el contrato con duración de un año cuenta con un 50 % de descuento o bien pueden optarse por el contrato desde 2,478 pesos argentinos al mes.

La plataforma cuenta con 150 canales nacionales e internacionales, la renta de alguna película o serie, la contratación de un paquete y el contenido no apto para menores de edad puede ser bloqueado creando una contraseña —algunos canales de televisión en vivo presentan pornografía—. Cada cuenta permite la creación de seis perfiles de usuario y el sistema de recomendación da seguimiento al consumo de cada uno por separado.

No se puede tener acceso a la librería sin una cuenta, el servicio se encuentra disponible en Argentina y Uruguay. Los contenidos se organizan en Televisión en vivo, *On demand*, Películas, Series, Infantiles y Mis contenidos. Cada título cuenta con una sinopsis, la clasificación, el género, el año, el director, el elenco y un tráiler. El límite de dispositivos registrados en una cuenta es diez, la visualización es posible usando una caja conectada al televisor y en computadoras, tabletas y celulares —los contenidos se pueden descargar para ahorrar datos—.

Dentro de las estrategias de Flow están los paquetes que se pueden agregar con un costo adicional, entre ellos el Pack Fútbol con un costo de \$665 pesos argentinos, el Pack Hot cuyo precio es de \$300 pesos argentinos —30 días gratis—, el de la familia de canales Fox Premium o el nuevo servicio de HBO Max pagando \$430 pesos argentinos al mes. Dentro de estas alianzas no puede faltar la integración de Netflix con la previa suscripción del usuario.

3.2.10.2 Espacialización

Flow es propiedad de Grupo Clarín, un conglomerado mediático argentino que surge con el periódico Clarín fundado en 1945 por el periodista Roberto Noble. El primer crecimiento que tiene el periódico en la década de los 70 es de tipo vertical, es decir, comienza con la impresión de revistas y una sociedad con una productora de papel. Posteriormente viene el crecimiento horizontal cuando adquiere radio Mitre, lanza su productora cinematográfica, obtiene la concesión de Canal 13 y una participación en la televisión por cable —Multicanal— en la década de los 90; en Internet su incursión es con Clarín.com y después

con Prima —productora de contenidos digitales—. Del 2000 en adelante Clarín se enfoca en fortalecer sus negocios, en 2016 compra Nextel Argentina, al año siguiente se vuelve accionista mayoritario de Cablevisión (Grupo Clarín, 2016) y en 2018 se concreta la fusión de la cablera con Telecom Argentina —donde también es socio mayoritario con un 33 %—.

Los segmentos de negocio de Grupo Clarín son, en primer lugar, la televisión por cable y acceso a Internet —incluye servicios de valor agregado, como video *premium*—. En segundo está el de publicaciones e impresión —diarios nacionales y regionales, revistas, suplementos, productos coleccionables, servicios de impresión y producción de papel periódico—. En tercero se ubican TV, radio y programación —canales de televisión abierta y de cable, producción de contenidos de cine y televisión, estaciones de radio—. Finalmente, los contenidos digitales y otros —portales y sitios en Internet, contenidos digitales, servicios *online* y servicios corporativos—. Algunos de sus productos se encuentran disponibles en Uruguay y Paraguay, por ejemplo, el servicio de televisión por cable y el de telefonía móvil.

Con el crecimiento horizontal y vertical de los últimos años de Grupo Clarín, los ingresos tuvieron un crecimiento de más del 50 % respecto a 2015. Debido a la incorporación de los clientes de Axtel, los ingresos de 2016 fueron de \$41,178 millones de pesos argentinos, uno de cuatro pesos ingresaba por el segmento de negocio de la televisión por cable y acceso a Internet. Cabe aclarar que en los reportes recientes únicamente se localizan los ingresos relacionados con los medios impresos, el cine, la televisión y la radio, en ese sentido los ingresos de Grupo Clarín han disminuido a \$25.429 millones en 2018 y \$26,619 millones de pesos argentinos en 2019 (*cf.* Reporte trimestral 4Q19).

Por otra parte, los ingresos de Telecom Argentina fueron de \$258.518 y \$237.024 millones de pesos argentinos en 2018 y 2019, respectivamente. Además de la depreciación de la moneda argentina ante el dólar, los ingresos de los servicios móviles, de televisión por cable, de Internet y la venta de equipos disminuyeron en dicho país (*cf.* Reportes de Resultados 4Q19).

El valor de las acciones de Grupo Clarín refleja bien el estado de la economía del país sudamericano, de cotizar cada acción a \$23.95 en el 2016 pasó a \$1.89 dólares en 2020. Aunque los precios han ido en picada cada año el desplome en este grupo

de datos se observa en 2017 cuando el precio de las acciones bajó un 299 % y aunque se mantuvo en 2018, en 2019 disminuyó otro contundente 160 % (Tabla 3.19).

Tabla 3.19 Valor en dólares de las acciones de Grupo Clarín en cinco años

Año	2016		2017		2018		2019		2020	
	máx	mín	máx	mín	máx	mín	máx	mín	máx	Mín
Valor	23.95	19.5	6	3.1	6	3.2	2.3	1.89	1.89	1.71

Fuente: elaboración propia con datos de <https://www.grupoclarin.com/ir/>

El Consejo de Grupo Clarín se integra por Magnosto quien es miembro de la Asociación Mundial de Periódicos, la Sociedad Interamericana de Prensa, el Instituto Internacional de Prensa, el Consejo Empresario de América Latina y miembro fundador del Foro Iberoamérica. Aranda forma parte de la Comisión Directiva de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa y del Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina. Paglario fue consejero del Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas, representante argentino ante la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio y es miembro del directorio del Consejo Internacional de la Academia de Artes y Ciencias de la Televisión de Estados Unidos (Figura 3.13).

Figura 3.13 Consejo de Grupo Clarín

Nombre	Cargo
Héctor Horacio Magnosto	Vicepresidente de la Asociación Empresaria Argentina
José Antonio Aranda	Presidente de Copra S.A.
Lucio Rafael Paglario	Asociación internacional de publicidad

Fuente: <https://grupoclarin.com/institucional/principales-accionistas>

En 2017 Flow comienza a coproducir contenidos originales, tres series con TNT, una de las cuales cuenta con la participación de Underground Producciones y Boga Bogagna — independientes argentinas— e incorpora al catálogo otra serie producida por Universidad 3 de febrero —escuela argentina—. En 2018 coproduce dos series con ViacomCBS; dos

más con Discovery —Discovery Networks International red de canales de paga estadounidense—; otra con TNT, el 13 y Pol-ka producciones —de Grupo Clarín, ambas y una con Kuarzo Entertainment —independiente argentina—. En 2019 repite la colaboración en una serie con ViacomCBS; otra con TNT y el 13; dos con Idealismo Contenidos —independiente argentina— y Kuarzo Entertainment, y produce una más con Pol-ka. En 2020 ha coproducido una serie junto a 3 de febrero Visión —independiente argentina—.

3.2.11 Movistar Play

3.2.11.1 Mercantilización

Movistar Play es la versión para el mercado latinoamericano de Movistar+ en el que opera su dueña Telefónica. La plataforma no es visible sin una cuenta, por el contrario, Movistar+ lanzada en 2015 pone a disposición de los usuarios de cualquier parte del mundo pequeñas cápsulas de lo que llama sus originales, incluso sin un registro previo, una de las promociones —vigentes a mediados de 2020— consta de un paquete válido para cualquier persona con residencia en España por 8 euros al mes, el suscriptor cancela cuando quiere y precisa de una tarjeta de crédito o débito.

Los contenidos de Movistar Play se organizan en películas, series, infantiles, canales y en vivo. Algunos de estos contenidos se pueden descargar en el celular para verse sin una conexión a Internet. Cada cuenta puede utilizarse hasta en cinco dispositivos —computadora, tableta y teléfono inteligente— y reproducirse en dos de manera simultánea. Cada título cuenta con una clasificación, las temporadas, el género, el año, una sinopsis, los datos del director y del reparto. Al igual que en otras plataformas, cada nombre se vincula con los contenidos disponibles en la plataforma en los que participan.

En México el servicio es exclusivo para quienes tienen contratada con la empresa la telefonía móvil, todos los planes de datos incluyen el Plan Lite Básico con canales de televisión en vivo —ADN 40, Azteca Uno, a+, Az Cinema, Az Corazón y Az Clic—, Movistar Series, Originales Movistar y opción a rentar películas por 48 horas bajo precios que oscilan entre los 25, 45 y 99 pesos mexicanos. Después de un tiempo limitado termina el periodo de gratuidad y el plan se puede contratar por 49 pesos mexicanos. Otro paquete ofertado es el Internacional por \$169 con 41 canales estadounidenses y un canal abierto de

televisión mexicana. Luego está el paquete Premium por \$269 con 48 canales estadounidenses, un canal abierto mexicano y más de 2,000 títulos de Fox Premium. Recién oferta un paquete con los canales de HBO por 196 pesos mexicanos —los precios están vigentes a junio de 2020— y permite vincular la cuenta de Netflix.

3.2.11.2 Espacialización

Telefónica es una compañía española de telecomunicaciones que vende servicios de telefonía móvil bajo la marca Movistar en varios países latinoamericanos, razón por la que es incluida en esta muestra, ya que se la considera por su alcance en el mercado fuera de territorio español —sus negocios llegan a Reino Unido y Alemania con O2—. A diferencia de las otras empresas que se analizan, Telefónica no se organiza por segmentos de negocio en los que se agrupan los servicios que presta, como: telefonía fija y móvil, cable, datos, internet y televisión, sino que lo hace geográficamente en Telefónica España, Telefónica Reino Unido, Telefónica Alemania, Telefónica Brasil, Telefónica y Hispam Norte — Colombia, Centroamérica, Ecuador, México y Venezuela—, Telefónica Sur —Argentina, Chile, Perú y Uruguay—.

Otros servicios en los que se especializa incluyen a Guayra —financiadora de innovación tecnológica—; Tuenti, Giffgaff y Blau —telefonía móvil—; Telxius —fibra óptica—; On the Spot —consultoría tecnológica—; ElevenPaths —ciberseguridad a empresas públicas, privadas y gubernamentales—; IoT; LUCA —Big Data—; Acens —servicios en la nube—; Fonditel —pensiones y fondos de inversión— y Pléyade —aseguradora—.

Telefónica ocupa el puesto 265 de la lista *Forbes* de 2020. En 2017 tuvo ingresos por 52,008 millones de euros; en 2018 por €48,693,000 y en 2019 por €48,422,000. En el primero de los años mencionados registró una cifra inferior a la de los dos años anteriores que se adjudica al tema de las regulaciones en los diferentes países y a la competencia; en 2018 y 2019 se registran cifras menores porque de 356 millones terminaron en 344 millones de clientes. Además de la baja en los ingresos, la situación de los empleados ha disminuido estos años iniciando con una cifra de 122,718 en 2017 a 120,138 en 2019 (*cf.* Informe de gestión analizado 2018 y Perfil 2019).

La empresa de telecomunicaciones con los peores números en el precio de sus acciones es Telefónica, el valor ha ido decreciendo de manera constante los últimos cuatro años, en 2017 cada acción valía \$9.67, en 2018 el precio bajó un 14 %, en 2019 la cifra decreció un 21 % y en 2020 el precio disminuyó hasta los \$4.04 dólares (Tabla 3.20).

Tabla 3.20 Valor en dólares de las acciones de Telefónica en cuatro años

Año	2017	2018	2019	2020
Valor	9.67	8.46	6.97	4.04

Fuente: elaboración propia con datos de <https://www.telefonica.com/es/web/shareholders-investors/laaccion/historico-de-cotizaciones>

La junta de Telefónica España (Figura 3.14) tiene conexiones tanto locales como internacionales. Fainé es presidente de la Confederación Española de Cajas de Ahorros, del World Savings Bank Institute y de la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos, es fundador del Círculo Financiero, vicepresidente de European Savings Banks Group, consejero de The Bank of East Asia y miembro de la Fundación Carlos Slim. Con BBVA encontramos a Pérez, Echenique y Cirac. Por otra parte, García es socia de la consultora británica PriceWaterhouseCoopers y Sender es consejera de LafargeHolcim Ltd y de Gerdau.³⁹

Figura 3.14 Consejo de Telefónica España

Nombre	Cargo
José María Álvarez-Pallete López	Presidente y director ejecutivo
Isidro Fainé Casas	Vicepresidente
José María Abril Pérez	Vicepresidente

³⁹ La primera es una cementera suiza, lugar 280 en la lista *Forbes* de 2020 y Gerdau es una metalúrgica brasileña que salió de la lista mencionada, en 2019 estuvo en el lugar 1736.

José Javier Echenique Landiribar	Vicepresidente
Ángel Vilá Boix	Consejero delegado
Juan Ignacio Cirac Sasturain	Consejero
Peter Erskine	Consejero
Sabina Fluxá Thienemann	Consejera
Carmen García de Andrés	Consejera
María Luisa García Blanco	Consejera
Jordi Gual Solé	Consejera
Peter Löscher	Consejero
Ignacio Moreno Martínez	Consejero
Verónica Pascual Boé	Consejera
Francisco Javier de Paz Mancho	Consejero
Francisco José Riberas Mera	Consejero
Claudia Seder Ramírez	Consejera
Pablo de Carvajal González	Secretario
Antonio García Mon mar añez	Vicesecretario

Fuente: https://www.telefonica.com/es/web/shareholders-investors/corporate_governance/comconsejo

La historia de los contenidos exclusivos de Movistar comienza prácticamente con su lanzamiento en 2017, cuando adquiere los derechos de dos series producidas por independientes españolas. En 2018 estrena nueve títulos; en seis participan productoras independientes españolas; los otros tres seriales son producidos por Banijay Group, en una de las producciones participan adicionalmente Grupo Planeta y una independiente española.

En 2019 encarga 14 seriales, esta vez la participación de las independientes españolas es en ocho series, más dos series en las que participan independientes europeas y dos en las que participan independientes latinoamericanas. En las otras dos combina la participación de independientes españolas con Vivendi y Atresmedia Productions.⁴⁰ Los primeros meses de 2020 de tres series estrenadas en la plataforma, dos son producidas por independientes españolas y una por Dlo/Magnolia —Banijay Group—.

⁴⁰ *Joint venture* de RLT Group y Grupo Planeta.

3.2.12 Prime Video

3.2.12.1 Mercantilización

Prime Video fue lanzado en 2016 por Amazon, el gigante de las ventas por Internet en los continentes americano y europeo. La plataforma la puede explorar cualquier usuario, el menú permite la navegación por series, películas y contenido para niños. La clasificación, el año y una sinopsis acompañan a cada título, así como una leyenda que especifica si el contenido es exclusivo u original.⁴¹ La cuenta permite la reproducción simultánea en tres dispositivos —televisión y teléfonos inteligentes, computadora o tableta— y la descarga de contenidos para su consumo sin necesidad de una conexión a Internet.

Un recurso diferenciador de la plataforma respecto a sus competidores es la función X-Ray por medio de la cual se identifican las escenas que conforman el título, el contenido adicional —fotos y videos— y la música que acompaña la trama. Incluso, los actores que participan, sus nombres y una breve biografía que incluye información de otros trabajos en los que han participado, la fecha y el lugar de su nacimiento.

El servicio se puede adquirir por 99 pesos mexicanos mensuales, el primer mes es gratis y el suscriptor es libre de cancelar cuando quiera. La suscripción incluye envíos de mercancías de cualquier procedencia sin costo. Existe una opción gratuita para todos los usuarios de Amazon; sin embargo, las series clasificadas como originales y exclusivas solamente son para los clientes del servicio *premium*. La plataforma permite rentar o comprar películas siguiendo una lógica de precios bajos que van desde 25 y 99 pesos mexicanos respectivamente.

El usuario se puede suscribir a los canales de las familias HBO, TV Azteca y MGM por 169 —el primero— y 39 pesos mexicanos —los otro dos—; o a las plataformas de Starz Play, Paramount+, AcornTV, Noggin, Cbeebies, y Pongalo con un costo de \$89 la primera, \$79 las segunda y tercera, y \$49 las demás —todas en pesos mexicanos—.

3.2.12.2 Espacialización

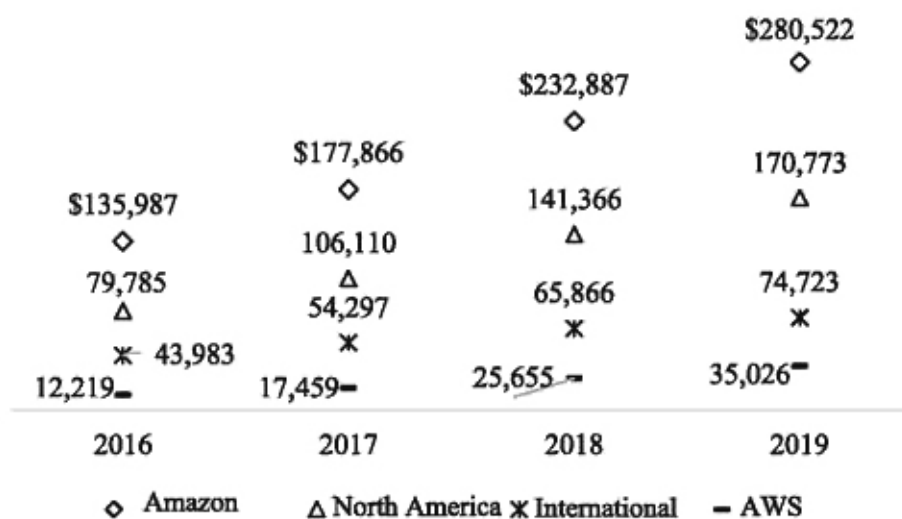
Amazon ocupa el puesto 22 en la lista de *Forbes* de 2020 y se integra por tres segmentos de negocios que son: North America —Canadá, México y Estados Unidos—; International —

⁴¹ La plataforma clasifica de esta forma los contenidos, también cuenta con títulos sin estas leyendas —original y exclusivo—.

países del resto del mundo—; y, AWS —Analytics, Application Integration, AR&VR, AWS Cost Management, Blockchain, Business Applications, Compute, Containers, Customer Engagement, Database, Developer Tools, End User Computing, Game Tech, Internet of Things, Machine Learning, Management & Governance, Media Services, Migration & Transfer, Mobile, Networking & Content Delivery, Quantum Technologies, Robotics, Satellite, Security, Identity & Compliance y Storage—.

El aumento en las ventas de Amazon se debe a una competencia en la que los precios bajos juegan un importante rol (*cf.* Anual Report 2016, 2017, 2018 y 2019). Los ingresos de Amazon (Gráfica 3.21) en 2019 fueron de 280.522 millones de dólares, un 20 % más respecto al 2018, y en general con un crecimiento de 30 % los años anteriores. El segmento que más ingresos aporta es el de América del Norte con 170.773 millones de dólares —mismo que ha crecido un 214 % respecto a 2016—. En segunda posición encontramos al Internacional con 74.723 millones de dólares con un crecimiento que no destaca comparado con los otros dos —161 % comparado en el mismo periodo—. El de AWS es el segmento que más ha crecido con ventas con 35.026 millones de dólares —286 % tomando como referencia el año del lanzamiento de la plataforma—.

Gráfica 3.21 Ingresos de Amazon por año en millones de dólares



Fuente: elaboración propia con base en los informes anuales de Amazon de 2016 a 2019

El incremento en el número de empleados en Amazon (**Tabla 3.21**) se debe a la contratación de especialistas en áreas tecnológicas e incluso aquellos quienes son contratados por la expansión de la empresa —incluyendo la física— en diversos territorios (*ibidem*), por ejemplo, AWS Cloud tiene oficinas en Canadá, Brasil, Alemania, Inglaterra, Irlanda, Italia, Francia, Suecia, China, Japón, Corea del Sur, India, Singapur, Australia, Hong Kong, Baréin, Sudáfrica y próximamente contará con oficinas en Indonesia y España.

Tabla 3.21 Empleados de Amazon por año

Año	2016	2017	2018	2019
Empleados	341,400	566,000	647,500	840,000

Fuente: elaboración propia con base en los informes anuales de Amazon de 2016 a 2019

Amazon es otro de los gigantes tecnológicos considerados como una muy buena opción para invertir, al igual que Netflix la demanda de sus servicios creció durante el confinamiento. En 2016 cada acción se cotizó en \$839 como máximo y \$552 como mínimo, en 2017 esta última cifra aumentó un 41 % y en 2018 un 69 %, en 2019 disminuyó muy poco y para 2020 el precio alcanzó \$3,401.8 dólares (**Tabla 3.22**).

Tabla 3.22 Valor en dólares de las acciones de Amazon en cinco años

Año	2016		2017		2018		2019		2020	
	máx	mín	máx	mín	máx	mín	máx	mín	Máx	mín
Valor	839.4	552	1,186	817.1	2,012.7	1,229.4	2,011	1,588.2	3,401.8	1,785

Fuente: elaboración propia con datos de <https://www.forbes.com/companies/amazon/?list=global-2000/&sh=2b44b046fb89>

En la Junta de Amazon (**Figura 3.15**) encontramos, en primer lugar, al presidente Jeffrey Bezos quien también es el director ejecutivo de la empresa que fundó en 1994. Bezos es dueño de The Washington Post y es considerado el hombre con la fortuna más grande del mundo. Por otro lado, están quienes relacionan a la empresa con otras, por ejemplo, Brewer

es directora de operaciones de Starbucks. Huttenlocher y Week son directores en Corning Incorporated.⁴² Indra Nooyi es presidenta de Schlumberger.⁴³

Figura 3.15 Consejo Amazon

Nombre	Cargo
Jeffrey Bezos	Presidente de la Junta
Rosalind Brewer	Directora de operaciones de Starbucks
Jamie Gorelick	Socia en Wilmer Cutler Pickering Hale and Dorr LLP
Daniel Huttenlocher	Decano del MIT Schwarzman College of Computing
Judith McGrath	Consejera en Astronauts Wanted * No experience necessary
Indra Nooyi	Ex directora ejecutiva de PepsiCo Inc
Jonathan Rubinstein	Ex director de Qualcomm Incorporated
Thomas Ryder	Ex director de Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc
Patricia Stonesifer	Ex vicepresidenta sénior de Interactive Media Division, Microsoft
Wendell Weeks	Director de Corning Incorporated

Fuente: <https://ir.aboutamazon.com/officers-and-directors/default.aspx>

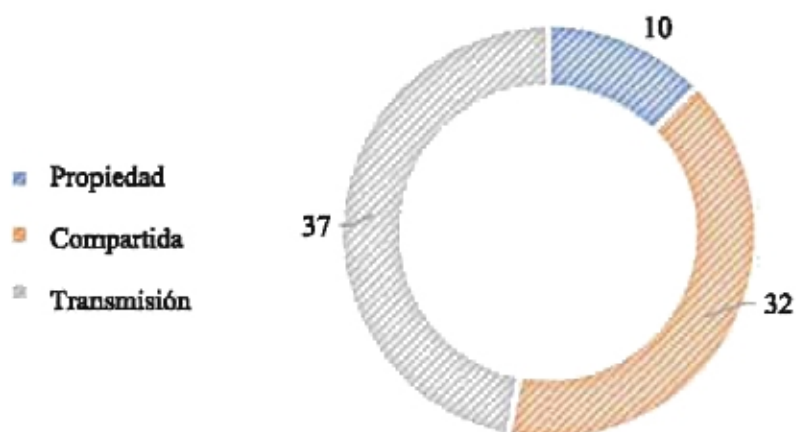
Amazon tiene conexiones con MTV Networks Entertainment Group —ViacomCBS—. Incluso los tiene con el Gobierno estadounidense, Gorelick ha trabajado en el área como fiscal general adjunto de Estados Unidos; fue asesora jurídica del Departamento de Defensa, asistente en la secretaria de energía y formó parte de la Comisión Nacional bipartidista de amenazas terroristas contra Estados Unidos.

En cuanto a los contenidos exclusivos de Amazon Prime se encontró un total de 79 series, de las cuales tiene los derechos de propiedad de 42 de ellas (Gráfica 3.22), uno de cada cuatro de esos títulos se comparten con otra u otras empresas propiedad de Sony, ViacomCBS, Comcast y productoras independientes estadounidenses.

⁴² Materiales para la fabricación de equipos de cómputo, puesto 878 en la lista *Forbes* de 2020.

⁴³ Empresa de servicios petroleros estadounidense, lugar 630.

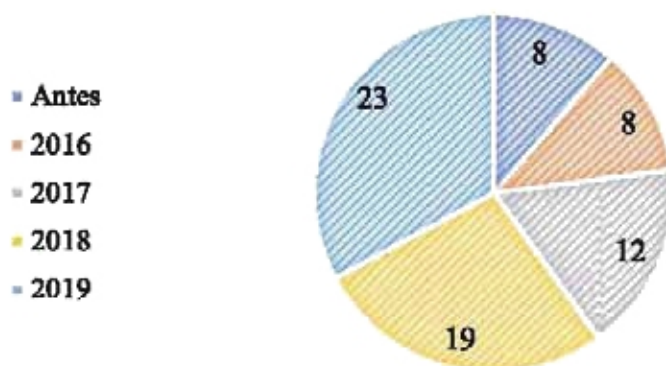
Gráfica 3.22 Series de Amazon con derechos de propiedad



Fuente: elaboración propia

La compra de series por parte de Amazon se dio antes del surgimiento de la plataforma, en 2013 estrenó dos series *Alpha House* y *Betas*,⁴⁴ en 2014 tres y en 2015 cinco. A partir de 2016 el número de títulos por año se incrementó considerablemente, en ese año apenas fueron ocho, luego 12 y 19, la cifra subió hasta alcanzar los 23 series en 2019, tan solo los primeros cuatro meses de 2020 ha lanzado nueve series (**Gráfica 3.23**).

Gráfica 3.23 Series estrenadas en Amazon por año



Fuente: elaboración propia

⁴⁴ Estos series no están disponibles en territorio mexicano, por tanto, no se incluyen en el análisis.

Las tres series lanzadas en 2014 fueron coproducidas por independientes estadounidenses, en una participó Red Arrow. En 2015, las cinco series son coproducidas por independientes estadounidenses, europeas y una canadiense. En 2016 repitió el patrón del año anterior con relación a las independientes estadounidenses en siete series, en dos participaron además Sony y Lionsgate, esta vez la participación de productoras europeas en sus proyectos se redujo a una serie y encargó otra producción a Watanabe Entertainment Co —un conglomerado japonés—.

En 2017 su apuesta fue por otro tipo de productoras, comenzó a colaborar con empresas como Warner Bros, Sony, Fremantle Media North —de RTL Group conglomerado luxemburgués— y Banijay. Esta vez solo cuatro series fueron coproducidas con estadounidenses independientes y con el mismo número participaron independientes europeas.

En 2018 incluyó series producidas al lado de Banijay, ViacomCBS, Comcast, Televisa y repitió colaboraciones con Lionsgate, RTL Group y Warner Bros, a esta lista se suma una serie coproducida con Channel 4 (pública británica). Cuatro seriales fueron producidos con independientes estadounidenses y dos con independientes europeas. En esta ocasión adquiere los derechos de transmisión de dos series hindúes y una japonesa —Nikkatsu Corporation conglomerado japonés—.

En 2019 cuatro de las series de las que posee los derechos de propiedad son (co)producidas con independientes estadounidenses; en dos seriales participan Sony y Comcast. Las series de las que adquiere los derechos de transmisión provienen de siete independientes británicas —una coproducida por BBC y otra por Wanda Group conglomerado chino—; otras cinco son de independientes hindúes; tres más son coproducidas por independientes estadounidenses al lado de una independiente mexicana, Lionsgate y The Friedkin Group —conglomerado estadounidense—, y una de Aplause Entertainment —Aditya Birla Group conglomerado hindú— junto con una independiente hindú y la filial de ITV Studios —comercial británica—.

Cinco de las nueve series estrenadas en 2020 son coproducidas con independientes estadounidenses, europeas y una con The Walt Disney Company. Los derechos que adquiere son de series de productoras independientes estadounidenses, una italiana y otra australiana.

3.2.13 Apple TV+

3.2.13.1 Mercantilización

Apple TV+ es el lanzamiento más reciente de este tipo de servicios y es gratuito durante un año para quienes adquieran un producto de la marca de la manzana, terminado ese periodo el usuario deberá pagar 69 pesos mexicanos al mes —precio sugerido en junio de 2020—. Por medio de la plataforma se pueden rentar y comprar películas o visualizar otras plataformas con un costo adicional, entre las que se encuentran AcornTV —AMC Networks conglomerado mediático estadounidense—, Starz Play y Smithsonian Channel Plus —ViacomCBS—, por 79, 89 y 49 pesos mexicanos, respectivamente.

3.2.13.2 Espacialización

Apple se ubica en el lugar 9 de la lista *Forbes* de 2020, su fundación se remonta a 1976 con el lanzamiento de una computadora. Actualmente sus marcas se dividen en productos y servicios. En el primer grupo se encuentran las marcas Iphone —teléfono inteligente—, Mac —computadoras y portátiles—, iPad —tabletas— y Wearables, Home y Accessories —audífonos, relojes inteligentes, reproductores de música y de video—. En el segundo están Digital Content Stores and Streaming Services —libros, música, videojuegos, *podcasts* y servicios de música y video en *streaming*—; AppleCare —Servicios de reparación de los equipos móviles y computadoras—; iCloud —servicios en la nube—; y Licensing —servicios relacionados con la propiedad intelectual—. De hecho, esta compañía se popularizó por el modelo de negocios conocido como “la compra por unidad” aplicado al negocio de música y video.

La empresa se organiza en cinco segmentos de negocio: Americas, Europe, Greater China, Japan y Rest Asia Pacific. En 2019 las ventas en el primer segmento aumentaron un 4 % y decrecieron en los otros 3, 16, 1 y 2 %, respectivamente. En ese periodo sus ingresos fueron por 260,174 millones de dólares, las ventas de Mac, Ipad, Wearables, Home y Accessories y Services fueron mayores, en cambio las de Iphone reportaron menores ingresos comparados con 2018 donde las ventas totales alcanzaron los 265,595 millones de dólares; la depreciación de las monedas de algunos países en los que operan afectó negativamente su desempeño económico (*cf.* 2019).

Las acciones de Apple han registrado números positivos durante el periodo de 2016 a 2020, esta firma es considerada la marca más valiosa en el mundo y una excelente opción para invertir. Cada acción de este gigante tecnológico costaba como máximo \$27.66 dólares en 2016 y hasta \$132.49 en 2020 (Tabla 3.23), esto es un aumento del 388 % en cinco años.

Tabla 3.23 Valor en dólares de las acciones de Apple en cinco años

Año	2016		2017		2018		2019		2020	
	máx	mín	máx	mín	máx	mín	máx	mín	máx	mín
Valor	27.66	21.17	42.03	27.87	55.30	37.72	73.61	37.13	132.49	56.87

Fuente: elaboración propia con datos de <https://www.forbes.com/companies/apple/?list=global2000/&sh=a23852a5355a>

La junta de Apple (Figura 3.16) se encuentra relacionada con Roche⁴⁵ por conducto de Levinson quien es miembro del consejo. Bell lo hace con The Boeing Company y JPMorgan Chase donde es director.⁴⁶ Andrea Jung es directora de Unilever y de Wayfair.⁴⁷ Ronald Sugar, el director ejecutivo de Northrop Grumman Corporation, es al mismo tiempo director de Chevron Corporation y de Amgen, y uno de los asesores principales en Ares Management.⁴⁸ Finalmente, Gore, expresidente de Estados Unidos, obtuvo el Premio Nobel de la Paz por su trabajo para acabar con el cambio climático.

Figura 3.16 Consejo Apple

Nombre	Cargo
Arthur Levinson	Director ejecutivo Genentech
James Bell	Ex director financiero y director corporativo de The Boeing Company
Tim Cook	Director ejecutivo Apple

⁴⁵ Farmacéutica sueca sitio 74 en la lista *Forbes* de 2020.

⁴⁶ La primera es una empresa aeroespacial estadounidense, lugar 413; la segunda una financiera estadounidense, número 3 en la misma lista.

⁴⁷ Unilever dedicada a producir bienes para el hogar y consumo personal es de origen neerlandés, posición 110; y la estadounidense Wayfair Inc se ocupa de ventas por Internet, sitio 1549.

⁴⁸ Northrop Grumman Corporation es una compañía aeroespacial estadounidense, lugar 277. Chevron Corporation es una petrolera estadounidense, lugar 19. Amgen es una biotecnológica estadounidense, sitio 175 y Ares Management proporciona servicios de inversión, es propiedad de Ares Capital Corp, lugar 1772.

Albert Gore Jr	Socio en Kleiner Perkins Caufield & Byers
Andrea Jung	Directora ejecutiva de Grameen America
Ronald Sugar	Director ejecutivo de Northrop Grumman
Susan Wagner	Fundadora y directora de Blackrock

Fuente: <https://www.apple.com/mx/leadership/>

Apple lanzó su plataforma durante el último trimestre de 2019 y antes de concluir el año estrenó seis producciones exclusivas, cinco de las cuales fueron coproducidas por independientes estadounidenses, una por una independiente estadounidense y Sony Pictures. En lo que va de 2020 ha lanzado otra media docena de series en exclusiva, cinco coproducidas por independientes estadounidenses y Paramount Television, Universal Television, Arts Entertainment —Lionsgate—, Amblin Television⁴⁹ y ABC Studios. Solamente posee los derechos de propiedad de una serie producida por BBC Studios.

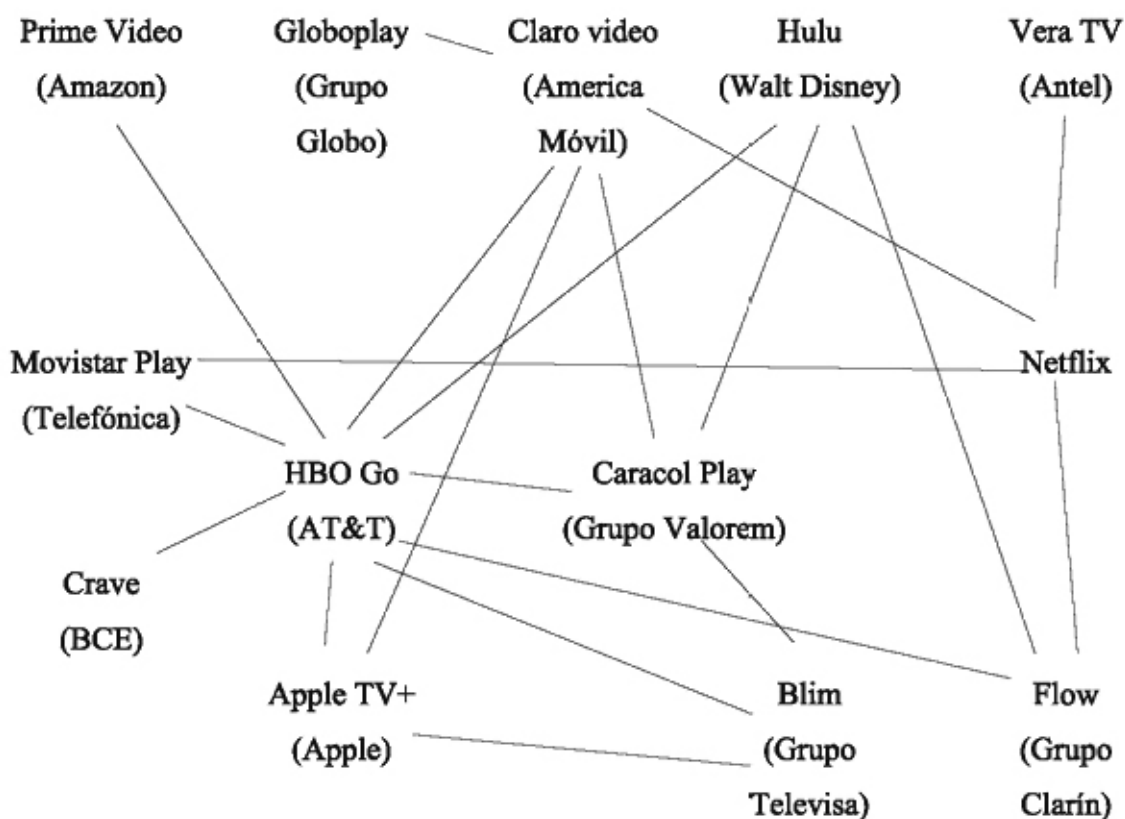
Este apartado cierra con un breve análisis entre las plataformas con el que se pretende aclarar la idea de su supuesta rivalidad y es que más que rivales las empresas involucradas tienden a la competición. Tanto si (co)producen contenidos cuyos derechos de propiedad se queda la plataforma, como si adquieren los derechos exclusivos o si en una plataforma se pueden ver o agregar suscripciones a otras, existen alianzas con una tendencia al alza. Las empresas que más relaciones tienen con otras son las que tradicionalmente producen contenido, el mejor ejemplo es HBO que se relaciona con nueve de las 13 plataformas que se incluyeron en la muestra; sin embargo, hablando solo de contenido suministrado es The Walt Disney Company la que prácticamente tiene relación con todas (**Figura 3.17**).

En segundo lugar se posiciona Claro video, la plataforma de una empresa de telecomunicaciones que conoció de primera mano el potencial del mercado del video *streaming*, esta mantiene relaciones con otras cinco plataformas. Después viene Caracol Play, propiedad de una de las televisoras con mayor peso en la región latinoamericana con cuatro vínculos hacia otras plataformas, misma que tratándose de contenidos es, sin dudas, la que más nexos tiene con otros proveedores.

⁴⁹ *Joint venture* entre DreamWorks Studios de Comcast, Participant Media –independiente estadounidense–, Reliance Entertainment -conglomerado indio- y Entertainment One -conglomerado canadiense-.

Apple TV+, Blim, Flow, Hulu, Netflix y Movistar sostienen acuerdos con tres plataformas cada una, entre este grupo destaca Netflix por estar en la mira de cada vez más empresas dueñas de televisión de paga e Internet que posibilitan agregar el servicio. Por último, Crave, Globoplay, Prime video y Vera TV se interconectan solamente con otra plataforma, con excepción de Prime Video esto se puede entender por tratarse de empresas sin planes de expansión fuera de territorio nacional por ahora, la estadounidense —en cambio— con presencia en varios países posee la ventaja de brindar otro tipo de servicios, en ese tenor no le hace tanta falta darse a conocer por medio de otras plataformas.

Figura 3.17 Relaciones entre las plataformas analizadas



Fuente: elaboración propia

3.3 Hablando de *streaming*: entrevistas enfocadas

La entrevista es un instrumento cualitativo que permite recolectar información valiosa para los fines del investigador. Su aparición y legitimación se deben en gran parte al uso de la prensa decimonónica, justo cuando se convertía en masiva, ante la necesidad de historias

que permitieran enganchar a los lectores. En el siglo XX, la Sociología se encargó de mostrar su efectividad como aliada en la investigación. La entrevista puede ser en profundidad o enfocada, dependiendo del tipo de información que se requiera obtener del entrevistado, si los objetivos de la investigación precisan conocer, por ejemplo, la experiencia de las personas es recomendable hacer una entrevista en profundidad (Sierra, 1998).

En esta investigación se optó por el uso de la entrevista enfocada cuya característica principal es que “existe predeterminado de ante mano un tema o foco de interés hacia el que se orienta la conversación y mediante el cual hemos seleccionado a la persona objeto de la entrevista” (Sierra, 1998, pág. 299), dicho de otro modo este tipo de entrevista fue de gran utilidad para recabar la opinión de expertos en temas estrechamente relacionados con el video *streaming*. La muestra se integró por tres académicos, dos trabajadoras del sector de telecomunicaciones, un analista, un cineasta y un productor de televisión. Las entrevistas se sostuvieron en dos momentos, el primero fue en noviembre de 2019 durante una estancia de investigación de la autora en la Universidad de Quilmes (UNQ), Argentina bajo la tutoría de Martín Becerra, ahí mismo se entrevistó a Guillermo Mastrini y Des Freedman —quien dictó una conferencia en la UNQ— y el segundo entre los meses agosto a octubre de 2020 al resto de los entrevistados, debido a la contingencia sanitaria las entrevistas a Salma Jalife, Purificación Carpinteyro, Jorge Negrete, Armando Casas y Federico del Valle se sostuvieron en línea.

3.3.1 Los entrevistados

Martín Becerra es doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona, profesor titular de la UNQ y la Universidad de Buenos Aires (UBA), e investigador del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas de Argentina. Especialista en políticas de medios de comunicación, convergencia tecnológica y concentración mediática. Autor de los libros *De la concentración a la convergencia: políticas de medios en Argentina y América Latina*; y, *Sociedad de la Información: proyecto, convergencia, divergencia*. Y, coautor de *La concentración infocomunicacional en América Latina (2000-2015): nuevos medios y tecnologías, menos actores*; *Medios en guerra: balance, crítica y desguace de las políticas de comunicación 2003-2016*; *Cajas*

mágicas: el renacimiento de la tv pública en América Latina; y, WikimediaLeaks: la relación entre medios y gobiernos en América Latina bajo el prisma de WikiLeaks. Dirige el programa de investigación “Industrias culturales y espacio público: comunicación y política en la Argentina” en la UNQ. Ha sido asesor de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Amnistía Internacional y el Centro de Estudios Legales y Sociales.

Guillermo Mastrini es Doctor en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid, profesor titular de la UNQ y la UBA. Especialista en políticas de medios masivos y derecho a la información. Editor de *Mucho ruido, pocas leyes: economía y políticas de comunicación en la Argentina*. Y, coautor de *Globalización y monopolios en la comunicación en América Latina; Economía política, comunicación y conocimiento: una perspectiva crítica latinoamericana; Participación y democracia en la sociedad de la información; Industria cinematográfica latinoamericana; Periodistas y magnates. estructura y concentración de las industrias culturales; Los dueños de la palabra; Los monopolios de la verdad; y, Las políticas de comunicación en el siglo XXI*. Fue codirector del proyecto “La concentración de la propiedad y la participación social en las políticas de comunicación: un análisis de los bloques regionales (Mercosur, NAFTA y Unión Europea)” en la UBA y coordinador del Informe de Investigación “Industrias culturales, procesos de integración y diversidad cultural: una aproximación al Mercosur desde la Argentina” elaborado para el proyecto “Diversidad cultural en los países de cono sur” dirigido por Gaëtan Tremblay.

Des Freedman es profesor titular de la Universidad de Goldsmith del Reino Unido. Especialista en formulación de políticas, regulación y reforma de los medios. Autor de *Television Policies of the Labour Party 1951-2001; The Politics of media policy; Misunderstanding the Internet; y The Contradictions of Media Power*. Y coautor de *The Media Manifesto y Media, Democracy and Social Change: Re-imagining Political Communications*. Fue líder del proyecto Investigación sobre el Futuro de la Televisión de Servicio Público coordinado por Lord Puttnam.

Purificación Carpinteyro Calderón es maestra por la escuela de leyes de Harvard. Fue Subsecretaria de Comunicaciones y Transportes, y diputada federal en la LXII Legislatura del Congreso de la Unión de México. Trabajó para empresas relacionadas con

el sector de las telecomunicaciones —Bell Atlantic, Embratel, Grupo Iusacell y WorldCom—. El Gobierno brasileño le otorgó las distinciones de Comendadora de la Orden de Río Branco y Comendadora de la Orden del Mérito Cultural. Autora del libro *El fin de los medios*.

Salma Jalife Villalón es maestra en ciencias por la Universidad de Colorado. Especialista en Telecomunicaciones, Internet, redes de computadoras y de siguiente generación, convergencia y espectro radioeléctrico. Coordinadora de asuntos internacionales en la Corporación Universitaria para el Desarrollo de Internet (CUDI) y miembro del consejo consultivo del Instituto Federal de Telecomunicaciones de México. Ha colaborado en proyectos como América Latina Interconectada con Europa (ALICE), Grid Initiatives for e-Science virtual communities en Europe and Latin America (GISELA) y Chainreds. Fue Subsecretaria de Comunicaciones y Transportes, y titular de la coordinación general de asuntos internacionales de la Comisión Federal de Telecomunicaciones (Cofetel). Ha asesorado en temas de telecomunicaciones a los Gobiernos de Brasil, Colombia, Costa Rica y México, así como al Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico y a la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT).

Jorge Negrete Pacheco es licenciado en Derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Es analista especializado en temas del sector de telecomunicaciones, las tecnologías de la información y la política cultural. Fundador y presidente de la consultora Digital Policy & Law. Profesor en la UNAM, el Instituto Autónomo de México, la Universidad La Salle y la Universidad Anáhuac. Participó como asesor del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, y de la Comisión de Radio, Televisión y Cinematografía del Senado de la República de México.

Armando Casas Pérez es licenciado en Literatura Dramática y Teatro, licenciado en Comunicación y egresado del Centro Universitario de Estudios Cinematográficos de la UNAM. Ha dirigido cortometrajes: *El gallo de Esculapio*, *Binarius*, *Cómo escribir una historieta* y *Los retos de la democracia* —nominado al Ariel—; documentales: *Un país de caricatura*, *Ciudad Universitaria medio siglo*, *De oficio monero*, *Rogelio Naranjo, el caricaturista y su tiempo*, y *Rius para principiantes*; así como tres largometrajes: *Malacopa*, *Familia Gang* y *Un mundo raro*, esta última fue su ópera prima, ganadora de la Diosa de Plata y el Ariel a la mejor coactuación masculina. Fue director de TV UNAM y

actualmente es director del canal cultural 22 y miembro de la Academia Mexicana de las Artes Cinematográficas.

Federico del Valle Osorio es productor de televisión y profesor de la Facultad de Ciencias Políticas de la UNAM.

3.3.2 El análisis

Cuando se trata de entender el surgimiento y la expansión de las plataformas de video bajo demanda, se piensa que eso se debe a cuestiones técnicas o a nuevos servicios surgidos en contextos innovadores, y lo es en parte, aunque no podría entenderse sin un ambiente permisivo, por lo que la entrada de estas empresas en otros mercados es relativamente fácil, se aprovechan —entre otras situaciones— de que buena parte de las actividades que realizan no se encuentran reguladas en todos los países

[M]ás recientemente con Netflix y Amazon Prime operando en un clima muy desregulado que han sido capaces de explotar, debido a la independencia que consiguen porque no han sido moldeados por obligaciones de cumplir con las cuotas locales de la manera en que alguna vez pudieron haberlo hecho (Freedman)

Una de las principales aportaciones de esta investigación fue demostrar que no todos los contenidos que se ofrecen como producciones originales lo son, la mayoría de las empresas que los ofertan en realidad compran los derechos de transmisión de las series y películas. Incluso cuando se habla de contenidos originales —en el mejor de los casos— se trata de audiovisuales que fueron hechos especialmente por productoras independientes o televisivas para las plataformas que los distribuyen.

[L]o que ha venido sucediendo los últimos años, es que empresas que ofrecen este servicio, lo que encontraron como la fuerza de su mercado de atracción al público es ofrecer contenidos que llaman ellos originales, independiente de que lo sean, en todo caso adquieren y compran de esa manera [...] cualquier productor, la verdad, está prácticamente dispuesto a vender en ese sentido porque en la compra de una serie original se paga bien (Casas)

El encargo de series a empresas independientes no es una práctica que hayan inventado las OTT, los antecedentes se hallan en países que se han especializado en la hechura de seriales. Hasta ahora la serie estadounidense más famosa es *Game of Thrones* producida por cuatro independientes: Television 360 y Generator Entertainment que son estadounidenses junto con Grok! Television y Bighead, Littlehead de origen británico.

[E]n el caso de Estados Unidos y como también lo hizo el caso de la BBC en Inglaterra, estas empresas también empezaron a trabajar con productoras independientes ¿qué provocaba esto? que al final de cuentas la productora independiente tenía que cumplir con ciertas normas de calidad que le exigía la cadena y esto creo que ayudó muchísimo a que muchísimas series en aquellos años tuvieran un gran éxito (del Valle)

Los contenidos que ofertan las plataformas en línea son, desde su concepción, series y películas concebidas para romper niveles de audiencia, ya sea porque se transmiten en horarios estelares donde los anunciantes pagan grandes cifras para que se transmitan cortes comerciales con sus marcas o porque esperan romper el récord en taquillas en las salas de cine, tanto en el país de origen como en aquellos donde puedan transmitirse. Incluso si la película o la serie se encuentra solo disponible vía *streaming*, las empresas que se encargan de la distribución se aseguran de contar con:

[U]na especie de contenido hipercomercial y muy globalizado para aprovechar estas nuevas oportunidades (Freedman)

Para asegurarse de que las series y películas tendrán el nivel de calidad a la que las audiencias están acostumbradas las plataformas que ofertan contenidos originales contratan a profesionales en la materia.

[H]a sido muy notorio a nivel mundial especialmente en Netflix, pero también lo hace Amazon, Netflix de manera muy marcada, es que además contratan a los grandes directores de cine del mundo. Los hermanos Coen, Martin Scorsese, Alfonso Cuarón, han hecho películas exclusivas para Netflix y han sido películas que evidentemente han llamado mucho la atención en sus plataformas (Casas)

Una de las producciones más costosas de toda la historia y que se incluye dentro de los contenidos “originales” de Netflix es *The Crown*, una serie británica en torno a la vida de la reina Isabel II, cuya trama involucra el uso de ropa y accesorios empleados por los miembros de la realeza. Producir cada episodio cuesta entre \$6.5 y \$13 millones de dólares (BBC, 2017), hasta noviembre de 2020 el serial cuenta con 40 episodios, es decir, en cuatro temporadas el dinero gastado en su realización oscila entre los \$260 y \$520 millones de dólares, cabe mencionar que Netflix ha tomado parte de la producción desde la segunda temporada en donde se han desembolsado de \$195 a \$360 millones de dólares.

Netflix produce películas de muy alto presupuestos y de costos muy similares a la producción hollywoodense que no están destinadas a las salas cinematográficas [...] eso ha reconfigurado la forma de exhibición de la industria cinematográfica,

no los contenidos de la industria, eso es interesante decirlo, las películas siguen haciéndose de una manera similar a que no interviniera Netflix (Casas)

En cuanto a películas se refiere, el mayor presupuesto hasta ahora lo ostenta *El Irlandés* en donde actúan Robert De Niro, Al Pacino y Joe Pesci bajo la dirección de Martin Scorsese. Lo bueno de este largometraje de Netflix —entre otras cuestiones— es que estuvo nominado a los premios Oscar a mejor director, mejor guion adaptado, mejor actor, mejor actor secundario —dos veces, una por Pacino y otra por Pesci—, mejor dirección de arte, mejor fotografía, mejor montaje, mejor diseño de vestuario, mejores efectos visuales y, por supuesto, como mejor película; lo malo es que no ganó ninguno. No obstante, el referente de Netflix en pugna con la industria hollywoodense se ubica en la película autobiográfica del director mexicano Alfonso Cuarón, *Roma*.

[D]e hecho, aquí en México, por ejemplo, la película *Roma* no fue vista en Cinépolis ni en Cinemex porque Hollywood y sus distribuidoras condicionaron que no podía permitirse eso y bueno por ahí Netflix para cumplir con esta regla para el premio de los Oscars, estrenó la película en pequeños circuitos. Aquí en México la estrenó en la Cineteca o en donde se pudo, pero el objetivo no era tanto ir por una taquilla, sino era aventarse estas batallas contra la industria tradicional del cine de Hollywood que también pasó mucho en Europa, también en una primera etapa las compañías cinematográficas presionaron muchos a los Gobiernos para impedir que Netflix compitiera, decían ellos, deslealmente contra el cine (del Valle)

Cinemex y Cinépolis dominan el mercado de la exhibición de películas en México, la primera cadena cuenta con 335 cines y la segunda con 854 complejos —477 de ellos en la República mexicana—, en promedio captan el 30.3 % y el 66.3 % de la taquilla, respectivamente (Cinépolis, 2020). Como parte de un ciclo que realiza Cinemex de manera anual en el que se incluyen las cintas nominadas al premio de la Academia, *Roma* se exhibió en sus salas luego de ganar tres premios Oscar —mejor director, mejor película extranjera y mejor fotografía—. Cinépolis y Netflix no llegaron nunca a un acuerdo, establecieron negociaciones para poner en cartelera dicho largometraje, el problema fue que el estreno en la plataforma tenía que programarse por lo menos 90 días después de hacerse en cines.

[D]e hecho, no ocurrió en salas comerciales, las empresas de exhibición mexicanas no tienen ese esquema de negocios en donde después de dos semanas la película estaría en una plataforma y no quisieron, la película se estrenó en salas de circuito cultural, con gran éxito en esas salas empezando por la Cineteca, limitados si

vemos números comerciales, pero con un éxito enorme, por supuesto, en la plataforma (Casas)

Con el tema de las premiaciones en México sucedió algo que hizo prescindible la exhibición de la película acreedora al máximo galardón nacional —Premios Ariel—, en parte eso se debió a que los cines tuvieron que cerrar debido a las restricciones de la contingencia sanitaria, por lo tanto, exigir como requisito su presencia en cartelera nacional dejaba fuera a varias películas, entre ellas la ganadora.

[Ahora] lo que Netflix está buscando es el prestigio del reconocimiento cinematográfico y ya lo alcanzó, sus películas ya se pudieron exhibir en Cannes, una de las últimas películas de Bong Joon-ho antes de *Parásitos* fue una película de Netflix. Para Netflix fue un gran logro estar nominado al Oscar, ganar Oscars a través de *Roma*, de *El Irlandés*. En México mismo hay que decir que la película ganadora del Ariel de este año, que fue una ceremonia a distancia a través del Canal 22 y Facebook Live, la ganadora fue una película que no se estrenó nunca en pantalla, por ningún lado en México, que se estrenó en Netflix (Casas)

Por su parte, el término *cord-cutters* hace referencia a quienes tuvieron contratado un servicio de televisión de paga y después de estar suscritos a una o varias OTT decidieron suspenderlo, por su parte *cord-nevers* hace alusión a quienes —principalmente gente joven— al independizarse del hogar paterno no optaron por la contratación de un servicio de cable, pero son suscriptores a un servicio de video bajo demanda. Según *The Next Generation of Cord Cutters*, un estudio de Roku —empresa dedicada a la fabricación de reproductores de *streaming*— poco más de un 30 % de los hogares estadounidenses son *cord cutters* o *cord never*, esa cifra se duplicará para 2024 debido a que ocho de cada diez hogares que suspendieron el servicio de televisión por cable no están arrepentidos de haberlo hecho, es más OpenX —una empresa de tecnología publicitaria programática— publicó en su *Consumer OTT Report* que más de la mitad de *cord cutters* consideran que el servicio de televisión por cable es obsoleto ante la presencia de empresas como Netflix y Hulu (IAB, 2019).

Los operadores de *streaming* o empresas Over-The-Top están en su mejor momento y llegaron para quedarse (Negrete)

La tendencia hacia el consumo de videos bajo demanda, desde luego, no puede generalizarse. En Europa, por ejemplo, en el *Year-Book 2019/2020* se insiste en que la baja en los abonos de la televisión por cable no se debe necesariamente al incremento en la

suscripción a las plataformas en línea, sino a las particularidades de cada país en cuanto al poder adquisitivo, la disponibilidad de servicios gratuitos, la velocidad de Internet con la que se cuenta y la regulación de dichos servicios. Así, Europa, por un lado, presenta en el mercado de servicios bajo demanda una cuota alta —Norte, Sur y Oeste y una cuota baja —Centro y Europa Oriental—; y por otro, una alta penetración de televisión por cable —Norte—, una baja —Europa Occidental—, así como países que alternan entre tasas alta y baja —Centro y Europa Oriental— (Observatorio Audiovisual Europeo, 2020).

[E]n América Latina, mejor dicho en América del Sur todavía no hay, tal vez con la excepción de Brasil, una merma importante de abonados a la televisión por cable en forma de *cord-cutters*, pero es posible que haya en el futuro. Hoy por hoy, las Over-The-Top lo que hacen es complementar los consumos tradicionales y la comercialización tradicional del audiovisual obviamente captando una parte de los ingresos del sector (Becerra)

Aunado a las diferencias entre países, el tipo de contenido juega un papel clave, es así como en el debate del fin de la televisión los eventos en vivo y en directo son los que continúan generando interés entre las audiencias (Carlón, 2014 y Verón, 2014). Es decir, la transmisión de acontecimientos políticos, deportivos e informativos se ven desde la pantalla televisiva, porque la cobertura de los debates políticos, los juegos olímpicos o la ocurrencia de desastres naturales requieren —entre otros menesteres— la narración de especialistas o por lo menos alguien que dé una cantidad suficiente de información para que lo que se aprecia tenga sentido.

En contraste las películas y series —provenientes de diversas latitudes geográficas— se encuentran por primera vez a disposición de los usuarios en las plataformas, esas ficciones por las que de otro modo hubieran tenido que esperar semanas o meses se convierten en tendencia a nivel regional y hasta mundial.

Finales de campeonatos de fútbol y el 11 de septiembre... son muy puntuales esos eventos que vuelven a convocar una audiencia que está consumiendo lo mismo al mismo momento, lo normal es que la audiencia tiende a dispersarse, lo que no quiere decir que no esté consumiendo lo mismo: el fenómeno *La Casa de Papel*. Está consumiendo lo mismo, pero no al mismo momento. Hay temas de consumo cultural y esos son los que son referenciados realmente, lo que nos lleva casi a la obligación de consumirlo porque no consumirlo es estar un poco fuera de la conversación social, eso se sigue manteniendo, pero se sigue manteniendo en una lógica distinta, insisto, sobre todo en la relación tiempo-espacio (Mastrini)

Una de las premisas de esta investigación es que las empresas OTT están construyendo su propia audiencia, debido al modelo de negocio con el que operan, principalmente Netflix cuya fuente principal de financiamiento son los suscriptores. Esa audiencia “ideal” debe contar con un cierto nivel de fidelización para mantener la suscripción a lo largo del tiempo, puede encontrarse casi en cualquier lugar del mundo, pero esos contenidos al ser tan comerciales y globalizados tienden a producirse por empresas que le otorgan un sello de calidad y eso lo saben quienes manejan los contenidos.

[E]stas nuevas empresas con bolsillos profundos precisamente porque en este momento están tratando de construir literalmente bases de audiencia, una enorme audiencia estable de varios millones, esperan esa base de audiencia en determinados países por lo que el dinero está ahí ahora y, por supuesto, se siente como que está afectando demasiado positivamente a lugares como el Reino Unido donde la producción está llena, reservar un estudio ahora es muy difícil porque todo está lleno, esa no es la BBC, esa no es ITV, en realidad son algunas de las nuevas empresas OTT, por lo que en el corto plazo, ha sido una bendición para la producción nacional... la preocupación es que si la estrategia de Netflix sobre la cual lo público no tiene control en absoluto, si sus prioridades cambian, pueden simplemente retirarse cuando lo deseen, por lo que, a corto plazo, es extremadamente útil en cuanto a los beneficios y la capacidad de producción de los productores nacionales, pero a largo plazo no estoy tan convencido (Freedman)

Entre los requisitos técnicos que exige Netflix para la producción de contenidos “originales” se encuentran el uso de cámaras profesionales —por lo menos una principal y otra secundaria— cuyos precios rebasan los 7,300 dólares —solo el cuerpo, sin lentes ni accesorios—. Respecto a la trama, la plataforma no admite que se le entregue material censurado (*cfr.* Netflix, 2019b, pág. 4).

A propósito de la violencia o el contenido sexual, si bien las versiones sin censura pueden ser una vía para atraer más suscriptores, los encargados de decidir qué escenas se incluyen en la versión mostrada en la plataforma deben tomar en cuenta los temas sensibles, la película *Cutties* trajo exactamente lo contrario debido a que contiene bailes en donde las protagonistas, una niñas de menos de trece años, son sexualizadas y a pesar de que la historia en realidad es una reflexión de hasta qué punto pueden llegar las mujeres para sumar seguidores en sus redes sociales en línea, para algunos —quienes abandonaron la plataforma por ese motivo— no es justificable mostrarlas.

Netflix, por ejemplo, creo que ha beneficiado mucho incluso en el mercado de la producción en México que hemos visto varias series que Netflix y Amazon con sus reglas del juego y ha traído una derrama económica importante, por un lado,

dándole empleo a muchos actores, a mucha gente de talento artístico que está alrededor de una producción, lo que hacen esas empresas es contratar a terceros para que les maquilen siempre bajo las reglas de ellos (del Valle)

Netflix recibe únicamente el material completo y en *Interoperable Master Format* (IMF) que es un formato que facilita lo que la empresa guarda como “útil”, su empleo permite que sin importar el idioma que hablen, diferentes versiones sean vistas por los usuarios, así la empresa no tiene la necesidad de guardar una copia para cada serie doblada o subtitulada —en promedio unas 16 versiones por cada título—.

[S]on las que más están produciendo o sea es donde está el mercado de trabajo de la gente que se dedica a este oficio, al audiovisual, ahora evidentemente tenemos que hacer un paréntesis con la pandemia, dejó de producir todo el mundo, pero también hay que llamar la atención que de los primeros que han regresado a producir, porque ya lo están haciendo, son estas plataformas (Casas)

Desde mayo hasta octubre de 2020, Netflix continuó con las producciones por encargo en al menos cinco países —España, Portugal, Dinamarca, Países Bajos y Noruega— de dos películas y decenas de capítulos de series, entre las que destaca la temporada final de *La Casa de Papel* con locaciones en tres países europeos.

[M]e platicaba un buen amigo productor de una serie que el costo extra representa poco más del 30 % o sea no es solo que haya que tener, por supuesto, gel en todos lados y dispositivos, incluso ya no solo cubrebocas o caretas, sino uniformes, obviamente controles de temperatura, médicos el locación, todo ese tipo de cosas sino que también toman medidas en donde el propio *crew*, el equipo está en aislamiento constante, controlado por la entidad, no es solo ya como un llamado normal de “váyanse a su casa y regresen al día siguiente”, no, controlan todo eso, los vehículos, dónde están, con quién están, algunas producciones están inclusive haciéndose fuera de los lugares de residencia de la mayoría de la gente como es el caso de la Ciudad de México y se rentan complejos turísticos completos donde hacen una suerte de burbuja para que nadie ajeno a la producción esté ahí (Casas)

Antes de que fuera posible recolectar, analizar y usar datos de primera mano, quienes decidían qué películas o series producir se enfrentaban a un problema. Al tratarse de bienes de experiencia la oferta siempre antecedió a la demanda (Zallo, 2007, pág. 224), esta entonces dependía de la aceptación o el rechazo de las audiencias. Sin dudas, el consumo en línea puede ayudar a minimizar los riesgos en el fracaso de un nuevo programa.

[L]as audiencias en el mundo del *streaming* están mejor parametrizadas que en el mundo de la televisión abierta, donde es una hipótesis, es un supuesto, pero la

medición de la audiencia en un mundo digital es totalmente empírico y científico (Negrete)

Parte de la información con la que trabajan los tomadores de decisiones dentro de las plataformas se basa en los datos que las propias empresas recopilan de sus suscriptores. De acuerdo con Mosco (2014) en torno al uso de la Big Data se ha construido un mito que le proporciona el estatus del mejor método para llegar a establecer correlaciones e incluso predecir comportamientos. Mediante una crítica abierta hacia el positivismo digital, Mosco, denuncia el abuso de los datos cuantitativos en detrimento de los cualitativos, dejando fuera de la investigación aspectos clave de la subjetividad a la que solo es posible aproximarse por medio de técnicas cualitativas.

[S]igue habiendo incertidumbre a pesar de que se trabaje con datos mucho más precisos, entonces vos tenés un programa que tuvo mucho éxito, un ejemplo muy obvio es *Casado con hijos* que era un programa absolutamente estereotipado de la familia argentina, machista y ese tipo de producto hoy sería mucho más difícil que tenga éxito porque hay una reacción social contra este tipo de estigmatización de la mujer, eso el Big Data no lo lee por que no te lee el cambio social, te lo lee una vez que pasa, pero no antes, ¿se entiende lo que quiero decir? El cambio se está generando en este momento, pero no sabemos cómo se va a leer socialmente dentro de tres o cuatro años y en eso el Big Data tiene problemas (Mastrini)

En 2015, Netflix, difundió los resultados de un estudio que llevó a cabo entre enero y septiembre de ese año, los hallazgos presuntamente habían logrado encontrar los capítulos responsables de “enganchar” a los usuarios a una serie que veían por primera vez, independientemente de si se trataba de un contenido “original” o un serial transmitido en televisión. La cifra que la empresa consideró como indicador de un capítulo “enganchador” fue que el 70 % de quienes habían iniciado la visualización del programa terminaran — después de verlo— por lo menos la primera temporada en el periodo de tiempo señalado. Los países que formaron la muestra fueron Alemania, Australia, Brasil, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Irlanda, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Reino Unido y Suecia (Netflix, 2015).

Entonces qué hace el famoso algoritmo, yo sé que por ejemplo hay muchas críticas afuera de por qué hay tantas series de narcos, pero ahí está el dato, el dato me arroja que la gente sigue viendo series de narcos (del Valle)

Ted Sarandos, jefe de contenidos de la empresa aseguró que a diferencia de lo que sucede en televisión, el piloto no es el elemento clave en la formación de aficionados, así que consideró una ventaja para la plataforma el hecho de proporcionar las temporadas completas. Además, el análisis arrojó que el número de episodios que cada suscriptor necesita para seguir consumiendo la serie es variable, los holandeses en promedio son los primeros en hacerlo, los brasileños lo hacen antes que los mexicanos, los australianos y neozelandeses son quienes lo hacen al último. Entre las series que destacó el estudio junto con sus capítulos “enganchadores” están *Breaking Bad* —capítulo 2—; *Orange is the New Black* —capítulo 3— y *Dexter* —capítulo 3— (Netflix, 2015).

[L]os metadatos te ayudan a conocer las conductas de los consumidores y pueden ellos incluso hacer lo que ya hacen que es el manual de producción audiovisual de Netflix, donde dice “mira” todo indica que la gente se detiene con palabras altisonantes o secuencias aburridas y le dan un manual donde ya tienen estudiados los hábitos de consumo, para que ellos produzcan audiovisuales que no tengan esos problemas y por el contrario le incorporen lo que ya tienen demostrado que sí funciona. Eso es parte del estudio de la economía de datos que hay y que nosotros dejamos, esos metadatos, por supuesto, que los usa (Negrete)

Las cantidades de datos que este tipo de plataformas acumulan son un insumo de vital importancia, Nick Srnicek, sostiene que en realidad los datos y la oportunidad que representan para el resurgimiento de un capitalismo cuya producción manufacturera se ha estancado, demandaban un tipo de empresa capaz de extraer, analizar y usar esos datos, de hecho, considera a la plataforma un nuevo modelo de negocio producto de esa necesidad (Srnicek, 2018). Para todas las plataformas los datos otorgan una ventaja frente a sus competidoras.

Se pueden utilizar los datos de lo que ven ciertos grupos objetivo, por ejemplo, extrayendo el dato de la dirección IP, identificando región a la que pertenece y producir en el futuro contenidos asociados a las preferencias de esa región (Jalife).

Google y Facebook son clasificados por Srnicek como plataformas del tipo publicitarias, estas empresas necesitan extraer y analizar los datos para vender espacios a los anunciantes y obtener dinero, los efectos de red se han encargado de posicionarlas como el buscador más empleado y la red social en línea con millones de usuarios, respectivamente. Dentro de la tipología propuesta por el autor las empresas distribuidoras de contenidos se clasifican como plataformas de productos, porque el costo de

almacenamiento y reproducción de los contenidos audiovisuales tiende a cero, en este caso los datos son esenciales para mantener a la competencia a “raya” (Srniczek, 2018), por eso son quienes deben conocer mejor sus nichos de mercado.

[N]osotros en estos momentos somos proveedores de datos hacia Netflix, le estamos dando todos los datos del consumo cultural, como yo digo hoy en día Netflix sabe más del consumo cultural de los latinoamericanos que los latinoamericanos (Mastrini)

Otro estudio de Netflix afirma que los suscriptores de todo el mundo tienen en común seis contenidos —ya sean películas, series, documentales, *realities*, animés o especiales de *stand up*—, así que siempre que hayan visto dicho contenido en los últimos doce meses pueden entablar conversación con otros sujetos aludiendo a títulos de largometrajes como *Bird Box: A ciegas* y *Las Crónicas de Navidad* o de seriales como *Black Mirror* y *Stranger Things* (2019c).

[T]ienen muy bien estudiado el mercado, creo que han entendido cómo consumimos nosotros contenidos audiovisuales (del Valle)

La certidumbre que traen los datos para las plataformas de video bajo demanda, por una parte, les proporciona información estratégica para adquirir los derechos de transmisión, producir o encargar películas o series con las temáticas y los actores que tuvieron mejor aceptación entre sus suscriptores, por la otra, permiten personalizar las recomendaciones de programas de acuerdo con el consumo de cada usuario. En el primero de los casos compartir la información sería contraproducente para la empresa, pues los competidores pueden apropiarse de esos datos.

[E]se manejo de la información tiene una gran utilidad para la empresa, si lo vemos de otra manera, también podría ser peligroso en el sentido de que es invasivo, en principio es muy útil para el usuario, es verdad que el usuario, en general, agradece que pueda tener recomendaciones a modo en función de sus hábitos, que diga “mira no sabía que estaba esto, qué bien, esto me interesa, esto me interesa” y va navegando de esa manera, nada es más difícil que navegar sin tener claridad de qué se va a ver, el universo es muy amplio (Casas)

El tema de las recomendaciones, según Emily Lawrence, es cuestionable si se parte del hecho de que Netflix, por ejemplo, contrata a personas para que vean los contenidos y los etiqueten dentro de un (sub)género, como cualquier trabajo realizado por humanos el resultado es perfectible. El problema radica en que el sistema de recomendaciones ideado

para ayudar al suscriptor a manejar una oferta impresionante de contenidos se presenta como neutral y científico. En la realidad no existe certeza de que la personalización sea el resultado de un proceso algorítmico, en el fondo tan vez se trate de un discurso persuasivo para fomentar el consumo de ciertos contenidos (Lawrence, 2015). Cabe preguntarse qué tanto influyen realmente esas sugerencias en las decisiones de los usuarios o si son otras fuentes a las que les presta mayor atención.

[N]o es que el relevo digital aporte transparencia, ni condiciones de auditoría sobre su funcionamiento, por supuesto, las propias compañías sí tienen una capacidad de extracción de datos minuto a minuto, segmentada, capilar de cada uno y con datos agregados, también de cada hogar y con todos los datos agregados de todos los hogares, pero la ciudadanía, los poderes públicos no lo conoce. El mercado, tampoco, entonces se lo guardan para ellos, en este sentido hay un problema evidente de medición, no solo sería de audiencias sino de usuarios, usos y consumos que permanecen en una esfera de opacidad (Becerra)

En las entrevistas que se llevaron a cabo, Netflix fue un tema recurrente, a pesar de que la compañía como tal no se planteó como tema central a los entrevistados, está claro que es todo un referente, y no es para menos pues como se apuntó en el capítulo 2, se trata de la pionera en el servicio de *streaming* y la que más popularidad tiene actualmente. Aun con esas dos ventajas, sus ingresos comenzaron a ser positivos hasta el 2003 y a partir de 2013 comenzó a invertir en contenido propio, desde ese momento y por el contexto al que se siguen sumando competidores ha tenido que hacerlo cada vez con cantidades mayores.

[U]no hoy ve en el mercado de las OTT de audiovisuales que Netflix es la más exitosa, sin embargo, cuando analizamos, por ejemplo, la economía de Netflix notamos que es bastante endeble, si bien genera una cantidad enorme de ingresos, sus ingresos no equiparan lo que gasta en producir y ese gasto en producir es indispensable porque es la manera de atraer clientes (Mastrini)

En 2019 Netflix acumuló 7.7 billones de dólares en pasivo —deudas y obligaciones— que contrajo por la adquisición de los derechos de transmisión y la producción de contenidos (Netflix, 2019a), gastos de los que no puede prescindir debido a la necesidad de aumentar y conservar el número de suscriptores.

Habría que comenzar diciendo que de todas las empresas OTTs no hay una sola que sea negocio, ninguna es rentable todavía, ni Netflix (Negrete)

Sin dudas, una de las razones de la inestabilidad económica se debe al ciclo que cualquier empresa atraviesa y en la que —por supuesto— intervienen las fuerzas clave del mercado: la oferta y la demanda.

[E]videntemente es un mercado que está en sus inicios, digo en sus inicios porque a pesar de que ya lleva varios años el hecho es que apenas se está construyendo. Si nos damos cuenta generalmente en todo sector de mercado, en toda industria, primero hay una etapa de crecimiento y explosión en donde aparece alguien con una idea y de repente empiezan a surgir una serie de copias, efectivamente hacen explosión y entonces hay una gran variedad que se expone al mercado para que en última instancia sean los consumidores los que determinen cuáles son las más exitosas (Carpinteyro)

En el último tercio de la década de 1990, durante el boom y la caída del las punto-com, los inversionistas apostaban a que las compañías vinculadas a Internet eran un buen negocio por su virtual capacidad de monopolizar el mercado, el lema de las empresas fue 'primero crecimiento y ganancias después', aunque en realidad no hubo ganancias (Srniczek, 2018).

Por otro lado, y en el mandato del presidente estadounidense Barak Obama se logró implementar la neutralidad de la red —término propuesto por Tim Wu en 2003 para enfatizar el libre flujo en Internet—, esta serie de reglas tuvo la intención de evitar que las empresas de telecomunicaciones —las cuales también operan servicios de cable— no pudieran perjudicar las operaciones de las plataformas de videos en línea, se puede afirmar que tanto los contenidos como estas medidas tendientes a beneficiar a las OTT son dos factores a tomar en cuenta en el éxito del *streaming* bajo demanda (Wu, 2017a)

El tema de la neutralidad de la red, está asociado principalmente a la limitante que impone el contar con ancho de banda determinado. Si todos los usuarios tuviéramos ancho de banda ilimitado o al menos un ancho de banda suficiente para satisfacer nuestras necesidades de comunicación diarias, esto no sería un problema. El tráfico de la red solo debiera priorizarse en casos de emergencias y debidamente reglamentado en tiempo y formatos (Jalife).

Actualmente, los Gobiernos impulsan el desarrollo de las empresas tecnológicas, el de Estados Unidos, por ejemplo, es permisivo con la acumulación de efectivo, lo cual fomenta los paraísos fiscales. En 2016 Apple, Microsoft, Google, Cisco, Oracle, Amazon y Facebook mantuvieron en promedio el 81.5 % de sus reservas en el exterior por un monto de 462.7 billones de dólares (Srniczek, 2018).

[L]as OTT van a seguir expandiéndose en este sentido el libro de Nick Srnicek, el de *Capitalismo de plataformas*, es una idea de la plataformización de la sociedad parecería ir en esta línea de trabajo y en esta línea de desarrollo (Mastrini)

El Gobierno chino ha ido aún más lejos al lanzar un programa para incentivar la innovación y lograr que los ciudadanos monten su propia empresa, una de las metas es que para el 2020 una ciudad como Sinzhou instale 300 incubadoras y se hayan creado 300,000 empresas *start-up*. La medida ha sido bienvenida por los hombres del país asiático cuyo entorno sociocultural los fuerza a comprar una casa antes de formar su propia familia, una empresa emergente se convierte así en una de las pocas vías para hacerse de un patrimonio propio (Xia y Fuchs, 2016).

Netflix es visto como una propiedad muy deseable y, por lo tanto, la gente feliz de financiar su producción de contenidos, porque la lógica es que tiene que tratar de monopolizar el sector para aplastar a sus competidores a través de esta enorme provisión de contenido, entonces para Netflix es ambas, una librería de contenido más viejo, pero también su contenido nuevo y costoso y eso impulsa a las audiencias a ser atrapadas (Freedman)

El capitalismo afecta el sector audiovisual porque lo inserta en una lógica comercial, independientemente de si el país en cuestión tiene una trayectoria dentro de los medios públicos o privados, la llegada de proveedores de contenidos bajo demanda en línea que compiten entre sí para dominar el mercado acelera la incorporación y el consumo de películas y series, por eso los catálogos vastos son un medio para publicitarse ante los potenciales consumidores.

[E]ntrarán Netflix, Apple, Prime, claro que se aprovecharán de que hay regímenes autoritarios centrados en la censura, intentarán dar mucho más contenido comercial en paisajes que han estado dominados por emisoras de servicio público más paternalistas y, por lo tanto, una de las consecuencias podrían ser no solo que la producción de las empresas de *streaming* pongan presión a las emisoras de servicio público y los medios de comunicación públicos, sino que fomenta una mayor hipercomercialización del panorama contemporáneo, posiblemente una especie de bien, algo diferente, algunas personas podrían decir que hay un aumento de una especie de vista cosmopolita, creo que eso sería demasiado optimista, mi opinión es que es una especie de capitalismo global que encuentra su huella a través de este tipo de películas, de la producción (Freedman)

Con el paso del tiempo otros jugadores entraron en escena, a pesar de que Netflix fue el pionero y cuenta hasta ahora (octubre de 2020) con la mayor cantidad de

suscriptores. Sus principales competidores tienen la ventaja de que no dependen de un solo negocio.

[T]enemos tres empresas [rivales de Netflix] muy grandes cada una con su particularidad, una mucho capital [Apple], otra mucha capacidad productiva [Disney], otra integrada a estructuras económicas diferenciadas [Amazon], en ese sentido el escenario para Netflix desde mi punto de vista no es el mejor, ahora insisto, lo que Netflix ha mostrado hasta ahora es una capacidad innovadora importante en el sentido que vio esta posibilidad de desarrollo de mercado antes que los otros, si la va a poder mantener o no es una cuestión que tendremos que ver en el mediano plazo (Mastrini)

Cuando una empresa no depende de un solo negocio tiene la posibilidad de emplear la subvención cruzada, la cual consiste en otorgar un producto o servicio a muy bajo precio, prácticamente gratis, porque las ganancias obtenidas por otros productos o servicios les permiten resarcir esa pérdida (Srnicek, 2018). También, el conocimiento de los usuarios a través de los años es otra ventaja decisiva en el *streaming* bajo demanda.

[Amazon] este portal desde el cual puedes descargar contenido, ver películas, ordenar bienes, por tanto, hay un elemento de subvención cruzada, algunos contenidos tal vez son diferentes en Amazon que en algo como Netflix cuyo único propósito es proporcionar contenido. Apple también, obviamente, es una cuestión un poco más complicada, entonces Apple llega tarde al juego del contenido, pero sabe que tiene una parte tan grande del mercado de hardware que puede encerrar a la gente, incluso con cantidades relativamente pequeñas de contenido que alberga, por lo que hay diferentes estrategias y un papel diferente de contenido para las diferentes empresas, desde Netflix que depende del contenido, hasta Amazon que creo que tiene una relación más probablemente tentativa (Freeman)

Quizás la clara muestra de cómo vender a los anunciantes espacios publicitarios sea YouTube, no obstante, las marcas pueden tener visibilidad en la trama de la serie. En ese tenor, *Stranger Things*, una de las series juveniles más populares de Netflix vista por millones de jóvenes alrededor del mundo involucró diversas marcas en la vida cotidiana de los actores, desde el desayuno con los típicos waffles de Kellogg's, hasta la ropa de Levi's y Nike, pasando por cigarrillos y todos los productos que se venden en la farmacia donde trabaja la madre de uno de los protagonistas. En cierto momento el *product placement* puede convertirse en una entrada de dinero considerable.

[E]l día que Netflix por la razón que sea pretenda ponerla [publicidad] que además no lo necesita, pues va a perder uno de sus sentidos y seguramente perderá algunos

suscriptores porque no viene al caso, además de que sería muy incómodo colocarla a la manera que lo hace YouTube (Casas)

Incluso, a lo largo de los años Netflix se ha pronunciado en contra de los cortes comerciales, ese ha sido uno de los principales beneficios de su servicio. En cambio, a mediados de 2020 cuando entró en vigor en México la iniciativa que obliga a los prestadores de servicios digitales a pagar el impuesto al valor agregado (IVA), Netflix subió el costo de los tres paquetes que oferta pasando de \$129, \$169 y \$229 a 139, 196 y 266 pesos mexicanos, respectivamente. Con el incremento en el precio la empresa dejó ver con claridad su posición y el usuario absorbió el desajuste.

[E]llos [Netflix] tienen dos opciones frente a esta crisis que se les avecina, aumentar el precio que es complicado o insertar publicidad que también es complicado, lo que no pueden hacer, desde mi punto de vista, bajo ningún aspecto es bajar la calidad de los contenidos que producen porque eso es la clave de que la gente esté dispuesta a pagar por el abono de Netflix (Mastrini)

Para cualquier empresa una posición monopólica es ideal porque le asegura ser la que reciba los recursos económicos relacionados con su actividad. Así, en el caso concreto de los medios tradicionales, podrá adjudicarse la totalidad de la cuota publicitaria o los subsidios gubernamentales y en el de las plataformas bajo demanda, acumular el mayor número de suscriptores. Para los ciudadanos consumir un bien o servicio con pocos oferentes significa precios altos y menor calidad en lo que se compra. Debido a la importancia de los contenidos, a mediano y largo plazos, no es posible esperar que surjan y se mantengan en operación demasiadas empresas.

[T]engo la impresión de que este es un mercado que estará cada vez más saturado y no será rentable, y no estoy convencido, dada la lógica y el frenesí actuales, de que haya un futuro sostenible para todos estos diferentes proveedores, eso significa que solo veremos dominar a una o dos empresas, lo que será aún peor (Freedman)

Mientras se resuelve qué plataformas comerciales se quedan y cuáles desaparecen los usuarios se enfrentan a dilemas tales como cuántas y cuáles son las mejores plataformas en relación calidad-precio a las que pueden suscribirse, obviamente en la elección el factor económico es crucial.

[E]l estrés de la suscripción, en relación a esto ¿cuántas suscripciones podemos mantener simultáneamente en un hogar?...si vos querés ver todas las series que realmente te interesan tienes que tener tres suscripciones, la de Amazon, la de

Disney y la de Netflix, y si te descuidas la de Fox, ¿qué hogar está dispuesto a pagar cuatro suscripciones, se entiende lo que quiero decir?, es mucho, entonces no sé, yo creo que ahí el riesgo está en eso, o pasa como en la música que finalmente una plataforma o dos abarquen a las otras, absorban sus catálogos, eso sería un modelo no deseable, pero sí bastante lógico por el devenir histórico y por lo que ha pasado en las industrias culturales (Mastrini)

Algunas empresas que han diversificado su participación hacia otros mercados son las dedicadas a las telecomunicaciones, primero con la televisión por cable (Becerra y Mastrini, 2017) y recientemente con su propia OTT. Dentro de esta última ventana de exhibición de los contenidos destaca el caso de América Móvil con la creación de Claro video y de Telefónica con el lanzamiento de Movistar+.

[L]a unión entre transportadores de contenido, productores de contenido y compañías poseedoras de derechos de exhibición de esos contenidos que vemos con las fusiones y las concentraciones en el mercado, acercan dos universos que hasta 20 años habían sido desarrollados de modo paralelo y separado como las telecomunicaciones y el sector audiovisual, de modo tal que se trata de una clásica integración vertical digamos donde todos los eslabones de la cadena de valorización de los productos están en manos de un mismo conglomerado (Becerra)

Estados Unidos fue el precursor de la neutralidad de la red y también ha sido el primero en retractarse cuando en 2017, Ajit Pai, el presidente de la Federal Communications Commission propuso su eliminación, el argumento principal para sustituir las medidas regulatorias anticompetitivas fue que el principio de transparencia era suficiente para moderar el virtual comportamiento abusivo de las empresas de telecomunicaciones (Wu, 2017b).

Las empresas de telecomunicaciones que además incurren en la distribución de contenidos bajo demanda propios, pueden tener una ventaja competitiva, que seguramente usarán a su favor que es la preferencia sobre otros contenidos que puedan hacerles competencia. Por eso es importante tener regulación que les prohíba actuar de forma anticompetitiva. Por ejemplo, pueden degradar la señal cuando no se trate de sus contenidos, o en una búsqueda de contenidos pueden dar prioridad a los suyos sobre otros (Jalife)

Tampoco es casualidad que AT&T gracias a la adquisición de WarnerMedia en el 2018 sea propietaria de la plataforma HBO Go, en otras palabras, ahora posee un gran contenido —en el sentido cuanti y cualitativo de la palabra—. Una hipótesis interesante en

este caso es que las empresas de telecomunicaciones sigan comprando otras compañías, incluyendo la propia Netflix.

Las empresas OTTs como Netflix están esperando eventualmente ser adquiridas por un gran operador que puede ofrecer muchos servicios de telecomunicaciones en una sola factura [...] le están apostando en este instante a generar la mayor cantidad de base de clientes que va a ser muy poderosa, global, y venderla muy cara y hacer un gran negocio con una empresa que compre, ¿quiénes están comprando? Los operadores de telecomunicaciones (Negrete)

A pesar de que la compra de WarnerMedia se traduce en miles de horas de películas y programas de televisión, también trajo el engrosamiento de la deuda de AT&T, sumándose a la ya de por sí considerable cifra —poco más de 176.5 billones de dólares— con la que la empresa de telecomunicaciones cerró el 2018 (AT&T, 2018). El interés de las empresas de telecomunicaciones en adquirir compañías que producen y distribuyen contenidos les permite ser más competitivos y, desde luego, controlar un recurso significativo.

[L]as fusiones y las concentraciones al mismo tiempo que obturan la aparición de nueva competencia, concentran también los recursos más valiosos de ese mercado, por ejemplo, los derechos de exhibición, de hecho parte de las peleas entre Disney y Netflix tiene que ver con los derechos de exhibición, así que es tradicional que la concentración tiene efectos anticompetitivos, en este caso en un mercado donde los datos son un recurso clave ese efecto anticompetitivo es mayor todavía (Becerra)

El estudio *La concentración infocomunicacional en América Latina 2000-2015: Nuevos medios y tecnologías, menos actores* de Becerra y Mastrini (2017, pp. 68-70) encontró que en la región una docena de grupos de comunicación concentran los mayores ingresos económicos —Canal 13, RCN, Caracol, Abril, Cisneros, Clarín, Prisa, Televisa, Globo, DirecTV, América Móvil y Telefónica—. De ese grupo, las empresas dedicadas a las telecomunicaciones son las que tienen mayores entradas de dinero, seguidas de las encargadas de la producción audiovisual, por lo tanto, combinar esas dos actividades potencia sobremanera la facturación.

Por lo general se identificarán adquisiciones o fusiones, para complementar *expertise*, las empresas de telecomunicaciones no tienen experiencia en el desarrollo de contenidos y viceversa. Esto obedece a la convergencia que se viene dando desde principios de siglo y con la integración del protocolo IP y la red Internet en estas redes convergentes (Jalife).

Disney y Netflix mantuvieron un acuerdo comercial que se rompió porque el contenido —visto como un recurso significativo— no se puede compartir entre los competidores en disputa por el mismo nicho de mercado. Por si fuera poco, cuando no se trata de alianzas entre las empresas se observa una asimetría de poder, con tal ruptura Disney confirmó su posición dominante dentro del sector audiovisual.

Disney ha retirado su contenido de Netflix porque tiene su propio servicio de suscripción, la pregunta es ¿quién se benefició? Disney dice que se benefició enormemente porque vendió su contenido a Netflix por un montón de dinero, incluso si permitió que Netflix creciera, pero no veo eso realmente como una alianza, esto es en el mejor de los casos el matrimonio de conveniencia, a veces un matrimonio de inconveniencia, pero es efectivamente solo asociaciones comerciales que cortan y cambian todo el tiempo (Freedman)

La experiencia de Disney en la producción de contenidos, incluso si se pueden encasillar como “conservadores, patrióticos y `todo americano” forman parte de la cultura popular (Wasko, 2016, pág. 23). Con la decisión de Disney de interrumpir el suministro de títulos licenciados por su marca a Netflix, echó por tierra el supuesto de que una librería numerosa es suficiente para atraer y mantener suscriptores, es decir, la procedencia de las producciones vale más que un gran volumen de títulos.

En los primeros meses del lanzamiento —abril de 2020— de Disney+, la plataforma contaba ya con 50 millones de suscriptores y operaba en Estados Unidos, Reino Unido, Irlanda, Francia, Alemania, Italia, España, Austria, Suiza e India —solo este país le añadió 8 millones de suscriptores mediante su subsidiaria Star—, en agosto la cifra de abonados al servicio de *streaming* de Disney sobrepasó los 60.5 millones quienes tendrán acceso exclusivo a clásicos animados como *Blanca Nieves y los siete enanos*, *Bambi* y *Pinocho*, películas *live action* entre las que se encuentran *El libro de la Selva*, *La Bella y la Bestia* y *Aladdín*, así como las producciones de Marvel Studios, Pixar Animation Studios, Disney Channel y Fox (Disney, 2020b).

El gran problema ¿cuál es?, es encontrar en esa sobreoferta los contenidos que generen públicos masivos porque finalmente la rentabilidad está en la masividad del consumo no en los consumos fragmentados, es cierto que desde siempre para encontrar el éxito hay que producir más, digamos que la cultura tiene esa especificidad que “yo” no puedo solo producir el contenido exitoso, tengo que producir una sobreoferta para encontrar el exitoso, por eso es que para estas empresas la producción de contenidos es fundamental, es fundamental porque los contenidos son los que permiten que se genere esa audiencia masiva, o en el caso

de Netflix no importa la audiencia masiva, sino las suscripciones masivas (Mastrini)

En otro orden de ideas entre el 2015 y el 2018 en Europa se produjeron cerca de 3,500 episodios de series televisivas con un promedio de 2,700 horas por año, es decir, unas 1,832 series; los tres países que aportaron un mayor número de títulos fueron el Reino Unido, Alemania y Francia —el 54 %— (Observatorio Audiovisual Europeo, 2020). La revisión de 453 catálogos de contenido bajo demanda en 2019, destacó que en los servicios *on demand* el número de series es superior comparado con la televisión donde hay más películas disponibles; no obstante, el porcentaje de títulos europeos es mayor en televisión —un 30 %— que en los servicios de suscripción —donde apenas alcanza el 26 %—, pues en las librerías de las plataformas se suman animes japoneses al igual que telenovelas asiáticas, turcas, latinoamericanas, y, por supuesto, muchas películas y series estadounidenses; Reino Unido, Alemania, Francia, Italia y España venden el 76 % de los contenidos a las plataformas, de hecho, España figura en este grupo gracias a Netflix (*idem*).

Netflix, en particular, está desesperado por desarrollar la huella en todo el mundo y para desarrollar una huella saben que no puede ser solo el tipo de programación en inglés de América o solo la producción centrada en los Estados Unidos, es una especie de producción internacionalizada que creo que será en diferentes idiomas [...] Netflix quería que viera [Narcos], y por mucho que lo disfruté, me di cuenta de que es una visión muy particular del mundo. Así que Europa es crucial, es una zona rica, si hay una gran aceptación en todo el continente de estos servicios OTT, entonces son parte de la estrategia, pero no creo que controlen la dirección en la que se toman estas decisiones de contenido que sigue siendo efectivamente dominada por muy pocas personas en los Estados Unidos en Netflix, en Disney, en Apple, etcétera (Freedman)

En 2018 el 70 % del sector audiovisual se encontraba dominado por grupos de origen estadounidense, dentro de los 50 grupos más importantes figuraban, también México con Televisa y Brasil con Globo (Observatorio Audiovisual Europeo, 2020). Otro aspecto que resalta es que Disney era la única empresa originalmente mediática dentro de los cinco primeros grupos, el resto de la lista la encabezaban dos empresas operadoras de telecomunicaciones —AT&T y Comcast— y otras dos dedicadas al mercado de equipos de computo y electrónicos, respectivamente —Apple y Sony— (*idem*).

[E]n un escenario cada vez más integrado y globalizado, estas compañías locales que son los campeones nacionales en países periféricos como los latinoamericanos están condenadas a tener vínculos y negociaciones en condiciones subordinadas con Disney, con Fox, con Turner, es decir, con los poseedores de derechos, ya no de eventos o acontecimientos de interés general dentro del país sino globales (Becerra)

Las asimetrías entre productores no es un tema nuevo, las empresas japonesas, por mencionar un caso, encargan gran parte de su producción a las compañías coreanas donde los salarios son menores. Tomando en cuenta que un episodio de anime de 30 minutos de duración ocupa de tres mil a cinco mil cuadros y que en los estudios chinos se produce un episodio en solo dos días a mitad de precio que en uno japonés, aunado a una recurrente práctica de subcontratación, no es de extrañarse que los animadores chinos sean quienes se encarguen de los cuadros intermedios —aquellos que dan la sensación de que los personajes y los objetos se mueven—. En realidad, sin el trabajo que se lleva a cabo en China y Corea del Sur, la industria del anime no podría sostenerse (Okeda y Kioke, 2010, pp. 264, 266 y 269).

[E]n estos países donde si hay industria la situación es precaria porque la división del trabajo, en general, delega en estos países algún tipo de especialidad, pero no la totalidad del proceso productivo, entonces puede haber zonas de punta, de una alta especialización y está muy bien, pero Fox y Turner aquí en Buenos Aires, Argentina, donde tienen su sede no hacen todo el proceso productivo, hacen una partecita, esa partecita obviamente es una parte interesante porque tiene estándares internacionales de producción, son buenos estándares pero eso es una división del trabajo que le interesa a la empresa, no le interesa tanto al país (Becerra)

Por su parte, Amazon seguido de Netflix son los principales compradores de películas europeas, mientras que el país que más vende audiovisuales es el Reino Unido, en la televisión europea de paga el 32 % de los filmes y el 48 % de los programas son británicos, y en los servicios bajo demanda de la región el 29 % de películas y el 55 % de los títulos son del mismo origen (Observatorio Audiovisual Europeo, 2020). En 21 países no europeos y dentro de 79 catálogos de plataformas como Amazon Prime, Claro video, Crave TV, HBO Go, Hulu y Netflix —servicios de origen americano— se encontró que el 24 % de los contenidos son producidos por los miembros de la Unión Europea y otro 5 % por países no miembros; el 29 % y el 24 % del catálogo de Netflix y Amazon Prime, respectivamente, está compuesto por series europeas; el Reino Unido se posiciona en este

análisis como el proveedor de seis de cada diez series europeas presentes en librerías de video bajo demanda fuera de Europa (*idem*).

Hay un debate si esto es un salvavidas para una producción nacional o si de alguna manera está cambiando la producción cultural porque el socio en su coproducto, el socio dominante en la coproducción en la alianza no es la productora, es el servicio de suscripción el que tiene todo el dinero, así que en términos de esas alianzas es muy difícil predecir el resultado porque ¿quién va a rechazar una asociación? pero cuáles serán las consecuencias de eso, así que sabe [el socio] que las alianzas son importantes y probablemente continuarán porque es la HBO, tiene diferentes estrategias, o bien totalmente financiadas, pero obviamente muy interesados, por lo general cuando se sabe que en todo el mundo participan en coproducciones con proveedores de productos nacionales que probablemente necesiten hacerlo ahora, no sé por cuánto tiempo (Freedman)

En 2017 fueron producidas 576 películas de ficción en 24 países europeos, cada filme tuvo en promedio dos millones de euros de presupuesto, dependiendo del tamaño del mercado tal cantidad crecía un 50 % o disminuía en la misma proporción, la cuota de mercado —de igual modo— produjo variaciones en la composición del financiamiento, esto es, los productores invirtieron más cuanto mayor era el mercado; de tal suerte el financiamiento público fue de 54 %, 43 % y 21 % en mercados grandes, medianos y pequeños, respectivamente (Observatorio Audiovisual Europeo, 2020). Partiendo de este panorama y considerando que las producciones televisivas europeas reciben recursos económicos de fondos y medios públicos, cabe preguntarse si los contenidos producidos para Netflix y Amazon deberían de ser o no financiadas con recursos públicos (Freedman *et ál.*, 2016).

[E]ste es un gran debate en el Reino Unido sobre las coproducciones que involucran particularmente a Netflix. Acabo de hablar con un comité del Gobierno hace un par de meses y el comité se creó precisamente para examinar el impacto de las empresas más importantes como Netflix en el servicio público de radiodifusión, les preocupa que Netflix esté haciendo este modelo insostenible, que ejerce una enorme presión sobre la BBC y por eso una de las cosas que les preocupa son las coproducciones que están teniendo lugar, ya sabes, hay un incentivo para que cualquier radiodifusora de servicio público participe en una coproducción con cualquier empresa de Estados Unidos con bolsillos profundos, pero sus preguntas, y considero que son preguntas importantes, por el tipo de contenido que es probable que se produzca, y creo que hay una percepción de que Netflix es probable que quiera producir un poco más de contenido genérico de alta calidad, pero genérico, que no habla a culturas particulares (Freedman)

Los costos en películas y programas de televisión durante el año fiscal 2019 de Disney ascendieron a 22.8 billones de dólares (Disney, 2019). Por primera vez Disney invirtió más en producir series que películas y casi triplica lo que gastó en el año previo. Fui así como en el lanzamiento de Disney+ se estrenaron ocho series —*The Mandalorian*; *High School Musical: El musical: La serie*; *El mundo según Jeff Goldblum*; *Proyecto héroes de Marvel*; *Encore!*; y, *The Imagineering Story*—, dos películas —*La Dama y el Vagabundo*; y, *Noelle*— y dos cortometrajes —*IRL* y *Disney Family Sundays*— (Disney, 2020c).

[E]l hecho de que se cobre a la población, no solamente por ver una producción, sino por ver todas las producciones, número finito de producciones, creo que es muy sano puesto que estamos hablando de que la serie que en última instancia tenga mayor calidad en sus contenidos, que sea la más demandada, probablemente obtenga las mayores ganancias, pero es directamente la audiencia la que lo va a determinar, no es la empresa que está prestando los servicios Over-The-Top, sino la propia audiencia (Carpinteyro)

La UIT estima que el costo promedio mensual de una suscripción al servicio de banda ancha fija en 2020 es de 22 dólares estadounidenses en los países asiáticos y \$33 en los países americanos y europeos. Aquellos países donde el servicio de banda ancha fija representa hasta el 2 % de la Renta Nacional Bruta (RNB) son 40 para el caso de los desarrollados y apenas 24 para los considerados en desarrollo, cuando el porcentaje varía entre 2 % y 5 %, aparecen cuatro países desarrollados contra 37 en desarrollo, y 3 de los menos desarrollados (UIT, 2020), conforme aumenta el precio del servicio solo figuran los países en desarrollo y los menos desarrollados.

Se convierte en una barrera de entrada o en la expansión de la brecha digital, porque no es solo por la falta de conectividad por la que las personas no acceden a los servicios digitales, sino también por falta de asequibilidad. Habría que identificar muy bien los modelos de negocios que pudieran hacer sostenible y accesible el costo del servicio (Jalife).

Contar con un dispositivo para acceder a Internet es otro elemento a contemplar. El reporte de Alliance for the Affordable Internet de 2020 encontró que para 2.5 mil millones de personas en el sur global la compra de un celular inteligente costaba prácticamente una cuarta parte de su ingreso mensual (UIT, *óp. cit.*). Dicho de otro modo, el poder adquisitivo es un obstáculo para tener acceso a bienes y servicios, entonces, aunque gran parte de la

población tuviera acceso a Internet y contara con un dispositivo para conectarse no estaría en condiciones de pagar por una suscripción a una plataforma de video *streaming*.

[P]arte de eso no se ha puesto a disposición en las plataformas gratuitas y, por lo tanto, sus consecuencias a un nivel son ampliar la opción, pero también al mismo tiempo reducir la base de recursos de los productos menos comerciales, de modo que en la medida en que aumente las opciones, a largo plazo, probablemente disminuirá la pluralidad porque ejerce presión sobre más fuentes nacionales y no comerciales. A parte de eso, el gran tipo de tendencias sociales que son absolutamente centrales para el desarrollo del proceso de globalización, creo que han acompañado una especie de ola neoliberal, por otra parte, han surgido con grandes audiencias también en un momento en que el neoliberalismo está bajo una enorme presión y me pregunto cómo afectará eso a ese tipo de proyecto, por lo que creo que tienen consecuencias contradictorias, a corto plazo, tal vez proporcionen algún grado de contenido y opciones de alta calidad, mi preocupación es que, a largo plazo, cambiarán el equilibrio de poder entre los paisajes de los medios de comunicación a manos de voces comerciales altamente motivadas por las ganancias (Freedman)

La BBC, vista como el caso más emblemático de los medios públicos, cuenta con su propio servicio bajo demanda, el iPlayer es la plataforma que ocupa el segundo lugar en el Reino Unido, gracias a programas como *RuPaul's Drag Race*, *This Country* y *Fleabag* — aunado a que el servicio de video bajo demanda es una prioridad para la cadena— ha logrado posicionarse como referente entre los jóvenes logrando así revertir en gran medida la disminución en el consumo de televisión abierta en ese país (BBC, 2020).

Destaca, de igual forma, que por el uso del iPlayer la cadena británica cobra una cuota que es flexible con los mayores de 75 años y las personas de bajos ingresos (*idem*). En el caso de México Canal Once cuentan con un servicio similar —por ahora esta versión es gratuita—, para tener acceso al catálogo del canal cultural público es necesario completar un registro.

[T]al vez veamos, como espero, mucho más la entrada de los medios de comunicación públicos en un entorno bajo demanda, pero eso requerirá una enorme inversión, un enorme apoyo, todo un nuevo panorama de políticas audiovisuales que por el momento no tenemos (Freedman)

El estudio *A future for Public Service Television: Content and Platforms in a digital Word* menciona que los Gobiernos británicos de los últimos años han sugerido que los medios públicos se ocupen de los contenidos ignorados total o parcialmente por los medios comerciales. Esta postura política, por una parte, pretende que los medios públicos se

ocupen de una especie de “falla de mercado” y, por la otra, alejarlos mediante estas acciones de su propósito —informar, educar y entretener con independencia, universalidad, ciudadanía, calidad y diversidad— (Freedman et al, 2016).

[Los medios públicos] tienen que apartarse de lo que es simplemente la concepción tradicional, de lo que sería un medio público tradicional, lógicamente tendrían que estar viéndose ya mas como un competidor con los yutuberos, un competidor de los que están en Instagram, en Snapchat o en cualquiera de las otras redes sociales... interactuar con programas de televisión que pudieran en última instancia estar hablando contigo a través de tu celular y hacer una dinámica en donde hubiera participación de la propia población, pero de ninguna manera seguir o aspirar a ser un medio propagandístico del Gobierno en turno (Carpinteyro)

La BBC y su plataforma es una clara muestra de que la televisión pública puede involucrarse en el video bajo demanda, a pesar de que sus producciones al lado de las de cualquier otra televisora —pública e incluso privada— en el mundo con toda seguridad no se pueden equiparar, los medios públicos no tienen por qué quedar marginados de un escenario en el que además de participar, pueden reinventarse y recibir recursos económicos para seguir creciendo.

[S]ería interesante que se negociara como una forma alternativa de conseguir recursos, porque el gran problema de la televisión pública es su poco presupuesto, Canal Once, Canal 22, el Sistema de Radiodifusión del Estado o algunos sistemas estatales de televisión pueden apostarle, sobre todo, a hacer documentales o reportajes, México es un país muy vasto en el campo de su historia, hay cosas que si interesan a estas plataformas. Creo que es una etapa en la cual tendrían que entrar en buena negociación los directivos para lograr un buen reparto del pastel, pero insisto el gran reto que tienen en el Sistema de Radiodifusión Pública o las televisoras estatales es que estas empresas tienen un control muy alto de calidad, es decir, si vamos a ir una tendencia de hacer muchas cosas más allá de HD, Canal Once tendrá que tener equipos de más de HD, al Once no le conviene comprar una cámara de 4K porque son muy caras se pueden alquilar y para eso hay que hacer un buen ejercicio presupuestal (del Valle)

Las plataformas de video bajo demanda en sus catálogos revelan asimismo el tipo de contenidos en que están interesados quienes se dedican a comprar los derechos de los programas, series y películas o se encargan de mandarlas a producir. Por un lado, se encuentran las producciones glamurosas y, por el otro, las que son más bien austeras, el reto es encontrar los productos audiovisuales con los que se puede concretar una coproducción, siempre y cuando sea con unas reglas del juego que permita el beneficio de las dos partes.

[L]as televisoras públicas no cuentan con el financiamiento para hacer este tipo de productos que interesan a las plataformas, espero que eso cambie, si cambia creo que sería una gran sinergia, seguramente la televisión pública ofrecerá constantemente, si lo puede hacer, contenidos que estas plataformas quieran tener como parte de su oferta (Casas)

La táctica es una respuesta ante una situación provocada por otro(s) con quienes se mantiene una relación de poder, este vínculo pone a los integrantes en una situación desigual porque quienes no tienen el poder quedan en una posición de desventaja, el consumo es —desde luego— una muestra de la influencia dispar entre las partes (Certeau, 2000, pp. 40-45). Por más que se diga que el que paga “manda” en la realidad pocas veces el consumidor tiene posibilidades de ejercer ese supuesto poder, ni siquiera el proceso de votar por un candidato político en la mayoría de los países democráticos le otorga la oportunidad de decidir, si bien emite un voto no participa en los procesos mediante los cuales se decide quién será el candidato, bajo esta lógica y en definitiva la participación en la toma de decisiones de una empresa está muy alejada de su vida cotidiana.

Yo lo dividiría en una cuestión estratégica y en una cuestión táctica. La táctica es tratar de hacer que estas empresas tributen y obviamente incorporen contenidos latinoamericanos en los catálogos, es decir, que reconozcan que se insertan en un contexto determinado no es “soy una empresa global y me da igual”, que contribuyen al desarrollo, así como otras empresas audiovisuales han contribuido al desarrollo de la producción de contenidos en la región, somos un mercado muy grande para esas empresas (Mastrini)

La estrategia, por el contrario, son las acciones planeadas de quienes tienen el control dentro de una relación, esa condición les otorga ciertas ventajas entre las que se encuentran una visión panóptica —en el sentido foucaultiano de ver todo lo que hace su “prisionero”— y el conocimiento necesario para perpetuar su estatus (Certeau, *óp. cit.*, pp. 40-45). Una estrategia en su defecto puede ser capaz de revertir el orden de las cosas y es que los Gobiernos con sus acciones u omisiones ayudan al crecimiento y consolidación de las empresas, pero también les pueden complicar la existencia como ha pasado con las demandas contra Facebook —en septiembre de 2019 el Gobierno estadounidense le ordenó pagar una multa por 5 billones de dólares— y Google —en octubre de 2020 se inició la demanda por prácticas monopólicas en territorio estadounidense—.

Para mí la cuestión estratégica, la realmente estratégica es desarrollar plataformas propias, es decir, y que ahí si necesariamente, pero necesariamente tienen que ser

latinoamericanas y generales, quiero decir con latinoamericanas y no plataformas temáticas, una plataforma para el cine, otra para la música, yo creo que esto no sé o no hay manera, pero si hay una estrategia es generar una plataforma de datos, una plataforma de acceso a contenidos culturales latinoamericana, ¿por qué digo esto? una porque es la única manera de que se visualice, digamos una gran plataforma sería atractiva para todo el mundo, vos sabes que los contenidos latinoamericanos están ahí, entonces ahora hay una cosa con el cine, pero si hay una película; en cambio todos los contenidos ahí, todos los contenidos latinoamericanos tendría una fuerza muy, muy grande... la única manera de conocer es empezar a desarrollar una plataforma con una muy buena base de algoritmos que permita ver cómo se usan, eso cuesta muchísimo dinero y no puede ser, ni tiene lógica que lo aborden de país en país, la lógica es que sea un proyecto estratégico a mediano plazo latinoamericano (Mastrini)

En marzo de 2020 se aprobó la incorporación del 30 % de contenidos nacionales en los catálogos de las plataformas extranjeras que prestan servicios bajo demanda en territorio mexicano. En la votación participaron 19 miembros de las comisiones de Hacienda y Crédito Público y de Estudios Legislativos, Segunda —LXIV legislatura—; de los senadores participantes 17 se pronunciaron a favor y dos se abstuvieron de votar. La iniciativa de ley propuesta por Ricardo Monreal, en primera instancia tuvo el propósito de que las OTT con operaciones en México pagaran impuestos, así como la mencionada integración de películas y series mexicanas (*cfr.* Gaceta del senado, 2019).

Los motivos esbozados para que las plataformas provenientes de otros países tributen —en realidad ya pagaban el IVA, pero al no estar dados de alta en el Servicio de Administración Tributaria no se recaudaba de manera eficiente el impuesto— son retomados de sugerencias planteadas por la OCDE, del hecho de que estas empresas no cuenten con la infraestructura para distribuir los contenidos, la supuesta desventaja que tienen las empresas nacionales que operan en el mismo negocio por el simple hecho de que ya son contribuyentes y a que el cobro de impuestos de los servicios digitales es una tendencia en los continentes americano, asiático y europeo.

El 30 %, me parece una falacia porque los contenidos nacionales, de hecho, ya los tenemos. Está la televisión abierta y el hecho es que si el contenido nacional fuera un contenido nacional de buena calidad, los mismos Over-The-Top serían los que estarían buscando incorporar, no por obligación, sino porque la gente lo estaría pidiendo, porque su público lo estaría demandando, porque sería una forma de satisfacer precisamente a sus clientes y obviamente ganarle a la competencia (Carpinteyro)

Precisamente de la Unión Europea se retoma la idea del contenido local —incluido el porcentaje— implementado desde 2018, de ese modo se considera un círculo virtuoso la producción de contenidos bajo la intervención de las plataformas. El principal inconveniente de la aplicación de la misma cifra al caso mexicano es que no se toman en cuenta las proporciones, la Comunidad Europea es un conjunto de países. Además, en México pueden darse dos escenarios, el primero es que las plataformas se vean obligadas a comprar el contenido para cumplir y terminen haciendo negociaciones con las televisoras mexicanas, concretamente con Televisa a la que le sobran horas producidas. El segundo, es que para producir o adquirir contenido nacional el catálogo se reduzca, Netflix ya maneja una librería distinta para cada territorio. En última instancia si por no cumplir con el requisito a las plataformas se les impone una multa, Amazon y Apple podrían pagarla sin problema.

[C]reo que debe haber una cuota efectivamente de [contenido] nacional, habrá que analizar cuál es la que corresponde (Casas)

La iniciativa de Monreal no tuvo cambios en cuanto a la aplicación del impuesto se refiere, en cambio se acortaron los tiempos para que las plataformas cumplan con el porcentaje mencionado, tendrán cuatro en lugar de nueve meses para cumplir con un mínimo del 20 % de contenidos nacionales y un año para alcanzar el 30 % y no 18 meses como se planteó en la propuesta. Adicionalmente se propuso la figura del IFT para revisar que las OTT cumplan con la proporción de contenidos nacionales generados en México y justo con la intención de evitar que la producción se moviera a otros países, se puso énfasis en la generación dentro de territorio nacional.

[P]rimero, le estás pasando las facultades del Estado mexicano, la responsabilidad del Estado mexicano para producir a una transnacional. Dos, estás abandonando una función que le toca al Estado mexicano de preservar y promover la cultura mexicana a una transnacional. Tres, además estás inhibiendo un sistema de producción que ha funcionado y que está produciendo contenido mexicano (Negrete)

Cabe mencionar que la iniciativa fue comentada por la Cámara Nacional de la Industria de Radio y Televisión (CIRT) y la Organización de Telecomunicaciones de Iberoamérica (OTI) y que los concesionarios mostraron su apoyo a los planteamientos del proyecto pues entre sus miembros se encuentran Televisa —representada por Alex

Olhovich Pérez, Fernando Reina Iglesias, Javier Orozco Gómez, Enrique Canales Cerón y Francisco Cabañas Soria quienes forman parte del consejo directivo de la CIRT—, AT&T, Telefónica, Caracol Televisión y Grupo Clarín, entre otros que se ven directamente afectados por estas plataformas.

Conclusiones

Esta investigación se suma a los esfuerzos de la Economía Política de la Comunicación (EPC) en dos sentidos. El primero tiene que ver con la defensa del concepto de Industrias Culturales en momentos donde desde algunos países —principalmente europeos— se viene apoyando su sustitución por el término de Industrias Creativas con la única finalidad de justificar un supuesto crecimiento económico, dicho de otra manera, se trata de que los países adquieran una posición privilegiada dentro de una jerarquía con la que no podrían lidiar por medios tradicionales —desarrollo industrial—. El segundo tiene que ver con la marginal presencia que tienen los estudios desde la EPC.

Con la llegada de Internet, la tríada producción-distribución-consumo cambió para siempre. La producción se vio afectada porque las innovaciones tecnológicas facilitaron la hechura de programas, los aparatos fueron —y son— cada vez más accesibles y amigables en su uso. Los avances tecnológicos constituyen desde esta óptica uno de los catalizadores de la industrialización del audiovisual porque permiten la digitalización de contenidos que se han estado produciendo desde hace varias décadas y —por supuesto— que un contenido sea digital desde su origen.

El cambio en la distribución es precisamente el punto de partida de este proyecto, pues los actores tradicionales dejaron de ser los únicos involucrados en la cadena de valor, con la entrada de empresas como Netflix se abrió una nueva ventana de exhibición que lleva series y películas estadounidenses alrededor del mundo y como un efecto *boomerang* está trayendo también producciones de otras latitudes geográficas. Hoy, mientras varios adolescentes japoneses disfrutan de una serie británica, habrá otros tantos británicos consumiendo un anime, mediante la misma plataforma.

Está por demás decir que el consumo se puede hacer en cualquier momento del día y desde diferentes dispositivos, ya sea la computadora personal, la tableta, la televisión o el celular inteligentes y desde la comodidad del hogar, la escuela o la oficina e incluso mientras uno se traslada de un lugar a otro. Para las viejas generaciones la diferencia es obvia y es que antes para ver una película había que esperar a que se estrenara en el cine y para verla en casa a que saliera en DVD, o bien ajustarse a la hora en que un programa era transmitido.

Por su parte, los modelos de negocio siguen siendo una incertidumbre para las empresas en Internet. En general, las plataformas en su mayoría tienden a combinar los modelos de negocio. En el caso de las plataformas analizadas todas cuentan con el modelo de gratuidad durante algunos días, semanas o un mes completo, ya sea porque están innovando en el negocio del video *streaming* como Apple TV+ o porque pretenden hacer de este tipo de servicios un valor agregado al negocio principal de telefonía móvil, banda ancha o ventas por Internet, como sucede con Claro video, Movistar Play y Prime Video.

Por ahora, el modelo de la suscripción o cuota mensual que popularizó Netflix, es de cierta forma al que todas aspiran porque les asegura un ingreso constante que se traduce en mayores rendimientos para la empresa. Puede ser que no les garantice las mejores ganancias, pero en su defecto les permite tener un mejor panorama de lo que pueden gastar en un año para comprar o encargar contenidos. HBO Go, Hulu y Caracol Play son otras de las plataformas que utilizan este modelo. El pago por evento es el tercer modelo de negocios aplicado por las plataformas de video *streaming*, Claro video, Prime Video y Apple TV+ tienen la opción de rentar o comprar series y películas con un costo adicional para el usuario.

Mientras las empresas siguen evaluando cuál es el mejor modelo de negocios, se debe tomar en cuenta que este tipo de servicios no son para toda la población. Esto tiene que ver con una división profundamente arraigada en las clases sociales, o sea separa —como otros consumos lo hacen— a quienes pueden pagar la suscripción a varias de estas plataformas de quienes aun teniendo acceso a Internet y sabiendo utilizarla, siguen recurriendo a las versiones gratuitas de los servicios en la red.

En otro orden de ideas y para llevar a cabo el estudio de caso se incorporaron 13 plataformas, el requisito indispensable para su inclusión fue su presencia en el mercado. Netflix se encuentra presente en 190 países. Hulu, es ahora propiedad de Disney en un 100 % y esto a futuro le asegura un lugar en el negocio. HBO Go, la tercera marca estadounidense es con la que más se relacionan las otras plataformas analizadas, prácticamente la mitad la promocionan como valor agregado. Prime Video es un coloso de las ventas con presencia también internacional. El gigante económico del grupo es Apple y junto con Netflix y Amazon (Prime Video) son quienes más conocimiento poseen acerca del comportamiento de los consumidores, esto les otorga por ahora una ventaja significativa.

Globoplay, Blim y Caracol Play pertenecen a grupos mediáticos cuasi monopolísticos en sus mercados locales que son Brasil, México y Colombia. Por cuestiones lingüísticas los brasileños están un poco apartados del resto del continente, pero su posición económica es privilegiada; los contenidos mexicanos intentan acaparar el mercado de habla hispana y los colombianos cuentan con presencia en las otras plataformas. Claro video, Vera TV y Flow son propiedad de empresas de telecomunicaciones de México Uruguay y Argentina, la mexicana es la que más presencia tiene a nivel mundial, la argentina —además— es propiedad del grupo mediático dominante y la uruguaya destaca por la incorporación de contenidos locales otorgando la oportunidad a estudiantes de proyectar sus trabajos.

La metodología propuesta por Vincent Mosco e integrada por los procesos de mercantilización, especialización y estructuración, sirvió como andamio para el análisis de las plataformas. La primera de las categorías fue útil para el análisis de las plataformas porque en su totalidad son servicios que tienen un costo para el usuario, ya sea directo —por medio de una suscripción a un catálogo de series y películas— o indirecto —cuando la suscripción es a un servicio de telefonía móvil, banda ancha u otro—.

Dentro de las subcategorías de la mercantilización se encuentra la mercancía contenido, donde se constata una relación entre una audiencia y un comerciante que por medio de sus contenidos originales pretende diferenciarse respecto a las otras plataformas. Se puede decir que la creación de un lazo entre una audiencia y un comerciante —plataforma— se da en el momento en que se termina la prueba gratuita porque ya existe un contrato de por medio.

Otra subcategoría establece un estatus ideal de proveedor natural del producto, también llamado monopolio —oligopolio, en su defecto—. Por el número de plataformas de procedencia estadounidense se puede decir que estas empresas hacen todo lo posible por formar un oligopolio dominante en el mercado del *streaming*. Se puede considerar que en algún momento Netflix tuvo la posición privilegiada —aunque aún no la pierde—y ahora existen dentro y fuera de Estados Unidos competidores que no necesariamente son sus rivales.

También se observó que los conglomerados mediáticos latinoamericanos de medios tradicionales, han lanzado su propia plataforma para extender su posición cuasi monopolística al mundo *online*. En parte porque buscan desplazar a Netflix y porque cuentan con una buena

cantidad de horas de programación a las que les pueden buscar una ventana más de exhibición fuera de sus mercados locales.

La mercancía audiencia es otra subcategoría íntimamente relacionada con el video *streaming*, a pesar de que la clara muestra de cómo vender espacios publicitarios a los anunciantes sea YouTube, esta investigación no se interesa por las plataformas gratuitas. Asimismo, en el caso de las plataformas forjar una audiencia propia es indispensable porque esta debe estar dispuesta a pagar de manera periódica una cuota, lo que implica todo un reto, pues en Internet está sumamente arraigada la idea de gratuidad.

Dentro de las subcategorías aplicables al objeto de estudio se encuentra la mercancía cibernética que no es otra cosa que la intensificación de la mercantilización, cuyo antecedente se encuentra en los canales de televisión por cable. Queda claro que estas plataformas persiguen un nicho de mercado cada vez más definido por sus consumos. La propia tecnología actúa como facilitadora para conocer cada vez con mayor precisión cuáles son los contenidos con mejor aceptación entre los usuarios.

Sin duda, los audiovisuales no escapan a la lógica cada vez más notoria en la elaboración de bienes, esta es la división internacional del trabajo —otra subcategoría—, Netflix por mencionar un caso compra series británicas y telenovelas colombianas y mexicanas, de esa forma se asegura de tener diferentes formatos elaborados por expertos en la materia. Luego está el tema de cómo esas series y telenovelas están producidos. Los seriales originales son el resultado de la participación de productoras de diferentes países y las telenovelas son un producto más bien local de las televisoras latinoamericanas, la plataforma busca en ambos casos abaratar los costos.

La segunda categoría de análisis es la espacialización y su primera subcategoría es la concentración horizontal. En definitiva, algo que preocupa a todos los estudiosos de la EPC es precisamente el de la concentración, es decir, que los medios de comunicación se encuentren cada vez en una menor cantidad de empresas. El análisis de las plataformas evidenció este fenómeno, cuando AT&T adquirió a la renombrada WarnerMedia; al mismo tiempo la revisión del perfil de los dueños de las plataformas que empresas como Televisa, Caracol, Globo y Clarín fueron sumando diversos negocios mediáticos hasta convertirse en conglomerados, asegurándose así poder económico, político y simbólico.

La segunda subcategoría —relacionada con una situación no menos preocupante— es la de la integración vertical en la cual la empresa busca estar en más de un eslabón de la cadena de valor. El caso más representativo en este sentido es Netflix. Sin embargo, uno de los principales hallazgos de esta investigación reveló que lejos de ser una productora en toda la extensión de la palabra, la estadounidense apenas llega a ser una productora ejecutiva. Es como Uber que vende el servicio de viajes en auto sin haber comprado uno solo de esos vehículos, igual que Airbnb dedicada a rentar lugares para hospedaje sin ser dueño de ninguna de las propiedades que anuncia. Dicho de otro modo, las empresas independientes —principalmente— son una especie de maquiladoras de las que Netflix obtiene las series y películas que anuncia como propias.

Dentro de la subcategoría llamada transnacionalización se ubican claramente la mayoría de las empresas analizadas. Netflix —como ya se dijo— se encuentra presente en 190 países, mientras que Amazon es el gigante de las ventas por Internet. Por tradición Disney, Televisa, Globo y Caracol han vendido sus producciones en diversos países alrededor del mundo, lo que esperan es llegar cada vez a un mayor número de territorios aprovechando que la tecnología les permite estar tan lejos como la banda ancha llega. En este proceso la otra parte del mundo es crucial, pues en estos momentos la tendencia entre las productoras estadounidenses es la adquisición de los derechos de transmisión de producciones coreanas, turcas e indias.

La revisión de los consejos de las diversas empresas mostró una conexión estrecha entre las de Silicon Valley. Dentro de las vinculaciones más interesantes están aquellas en las que los miembros tuvieron de alguna manera relación con diversos Gobiernos estadounidenses, Netflix vuelve a ser otra vez la muestra, pues durante el mandato de Barack Obama tuvieron a un miembro del gabinete en el Consejo de la compañía, en ese periodo la empresa de Los Gatos, California tuvo la mayor expansión, pasando de un mercado completamente doméstico a alcanzar la proyección internacional que ahora tiene.

La subcategoría de coproducciones tuvo un mayor peso en el trabajo porque el catálogo de las plataformas depende de los acuerdos que se logre establecer con las productoras. Para algunas compañías como Televisa, Clarín, Globo, Disney o WarnerMedia esto no es un problema porque su negocio principal es el del sector audiovisual, el

inconveniente es claramente de las que deben comprar o coproducir nuevos títulos para ofrecer catálogos atractivos a los usuarios reales o potenciales.

Se dice que el contenido es el rey, y es que simplemente estas plataformas no existirían si no hubiera una cantidad considerable de ellos esperando encontrar una salida. ¿Qué sería de Netflix sin los 1,300 títulos promocionados como contenidos originales?, seguramente una plataforma con pocas probabilidades de sobrevivir en este negocio. Esas son sus principales debilidades y fortalezas. Por un lado, depende de que empresas le suministren contenidos y estén dispuestas a hacerlo por un tiempo considerable y en exclusiva. La principal razón que llevó a Netflix a decidirse por encargar contenidos propios fue que las *majors* empezaron a sacar sus producciones de su catálogo, lo que la dejó hasta cierto punto vulnerable ante los competidores. Por el otro, está el hecho de que hay una gran cantidad de productoras interesadas en negociar la entrada de sus contenidos en la librería de la plataforma con el mayor número de suscriptores.

Definitivamente, las coproducciones son tendencia, Netflix y Amazon tienen los derechos de propiedad o han comprado en exclusiva series de empresas estadounidenses, canadienses, latinoamericanas y europeas que trabajan en coproducción. En cambio, las plataformas que apuestan por la colaboración con sus coterráneas son HBO Go, Hulu y Apple —que ha preferido encargar sus contenidos a independientes estadounidenses—. Flow ha coproducido tanto con conglomerados estadounidenses como con una productora independiente argentina. Y, Movistar Play ha comprado contenidos coproducidos por independientes latinoamericanas y europeas.

Algunas de las productoras estadounidenses que han trabajado para varias de estas plataformas y otorgado los derechos de propiedad, son las independientes Mediapro, Monkey Paw, Propagate, Living Dead Guy, Fabrik Entertainment, Pig Newton, Gary Sánchez y Anonymous Content. Por los alcances de la investigación no es posible afirmar si trabajar para estos nuevos actores es una experiencia gratificante o no y en qué sentido.

A pesar de que prevalece la idea de que estas plataformas son rivales, en la realidad existe cooperación entre ellas, de ese modo Netflix se relaciona con Vera TV, Caracol Play, Flow y Claro video que a su vez tiene alianzas con Hulu y Apple TV+; HBO Go es la que mantiene un mayor número de conexiones con Crave, Movistar Play, Prime Video, Flow y Hulu; Blim a su vez se asocia con Apple TV+ y Caracol Play. De la misma manera estas

plataformas mantienen acuerdos con Sony, ViacomCBS, Comcast, Vivendi y RTL —todos conglomerados—, los estadounidenses, por cierto, vuelven a ser los más beneficiados porque gran parte de sus contenidos tienen la ya mencionada ventana de exhibición adicional que les permite generar ingresos al tiempo que se ocupan de sus propios negocios.

La subcategoría de alianza estratégica es una práctica arraigada en estas empresas, Polka fue comprada por Grupo Clarín, antes era una productora independiente argentina. Lucasfilm era por igual una productora independiente estadounidense que fue adquirida por The Walt Disney Company, la propia Hulu fue una *joint venture* entre Disney, Fox y Comcast. La subcategoría de alianzas internacionales se ve desde varios puntos, algunos fueron mencionados ya, aquí entran las coproducciones, la compra de los derechos de transmisión, la inclusión de las plataformas en paquetes de telefonía móvil o banda ancha y hasta el acceso a las otras plataformas.

La última de las categorías es la estructuración de la cual solamente se aborda la subcategoría clase social. Se ha dicho a lo largo del trabajo que estas plataformas están diseñadas para quienes pueden pagar por los servicios *premium* que se ofrecen en Internet. De acuerdo con los indicadores económicos que se revisaron, vivimos en sociedades sumamente desiguales tanto a nivel mundial como nacional.

En cuanto al intercambio de puntos de vista con especialistas las reflexiones se dieron en varios sentidos:

1. La compraventa de contenidos, a corto plazo, es una práctica que resulta benéfica para las productoras independientes e incluso para las televisoras nacionales, no obstante, a mediano y largo plazo, fomenta la estandarización de los contenidos derivado de un excesivo control sobre aspectos técnicos y hasta culturales por parte de las plataformas de video *streaming*.
2. Uno de los principales problemas relacionados con este tipo de plataformas es que al no contar con estudios los diferentes contenidos son producidos por terceros, aunque con estos encargos se generan fuentes de empleo la división de trabajo que propicia no conviene del todo a las productoras.
3. Los contenidos son hipercomerciales y globales, el consumo de series es masivo y ocurre desde distintos lugares geográficos, por si fuera poco, las plataformas aprovechan las facilidades relacionadas con la producción audiovisual como

locaciones menos costosas y estímulos económicos para producir a gran escala y en distintos países, creando así un círculo virtuoso que estimula su crecimiento y expansión.

4. El contenido no tiene la misma importancia para las distintas plataformas, algunas son completamente dependientes de las series y películas que producen o en su defecto compran, en este sentido la calidad y cantidad son fundamentales para ganar o mantener suscriptores. La importancia de los contenidos es tal que a largo plazo algunas empresas —concretamente aquellas que manejan la cuota mensual— quizá cambien su modelo de negocio.
5. Las plataformas que no producen sus contenidos están en desventaja, esa situación los ha llevado a pugnar por un lugar en el sector audiovisual desde el cual legitimar los contenidos que ofrecen, para tal efecto han contratado directores de renombre con quienes han ganado premios y nominaciones de la academia.
6. La distribución es el eslabón de la cadena de valor que más se ha visto afectado con la llegada de las plataformas, aunque los contenidos son en esencia los mismos, una diferencia notable es que ya no están concebidos para consumirse de manera tradicional, ya sea en una sala de cine o dentro de una barra programática.
7. Los servicios de video *streaming* son —por el momento— complementarios, en la mayor parte del territorio americano aún no sustituyen al servicio de cable. Sin embargo, tienen bastante oportunidad de afianzamiento en países donde la oferta de contenidos es limitada.
8. Las plataformas con su amplia oferta aunado a las tendencias de consumo entre los usuarios más jóvenes llevan a los medios tradicionales —privados o públicos— a un punto en el que se hace urgente su reinención, no obstante, la forma de enfrentar este reto depende de igual manera del contexto en el que surgen y se desenvuelven las televisoras.
9. Existen asimetrías de poder entre las plataformas o las grandes firmas y las productoras independientes, los contenidos son el recurso significativo que fomenta tanto disputas como alianzas, por consecuencia las coproducciones pueden mejorar el equilibrio de las fuerzas, una forma es impedir que este tipo de empresas se

apropien del trabajo de las independientes bajo el pretexto de que darán a conocer su quehacer por todo el mundo.

10. Aun cuando económicamente no han demostrado su rentabilidad, las plataformas son una tendencia que se debe en gran parte a la poca o nula regulación a nivel (inter)nacional, su importancia ha llegado a ser tal que inciden en la discusión de asuntos que les competen exclusivamente a los Gobiernos en turno, como el tema de la neutralidad de la red.
11. Pagar un impuesto no es suficiente porque al final las empresas pueden arreglárselas para que sea el usuario quien asuma ese gasto. Además, cualquier regulación debe exigirles mantener un porcentaje de producción local. Precisamente esta medida que comenzará a implementarse en México es cuestionable tanto en términos cuantitativos (30 %) como cualitativos, debido a que la legislación mexicana no protege las obras audiovisuales de la sobreexplotación y porque las plataformas para evadir su responsabilidad pueden reducir sus catálogos o comprar contenidos a las televisoras nacionales, en cualquiera de los dos casos los usuarios serían los más perjudicados.
12. El desarrollo de las redes convergentes favorece la fusión de los servicios en los mercados dando como resultado el acercamiento de los sectores audiovisual y de telecomunicaciones que en la realidad —y sin una regulación adecuada— perjudican a los usuarios por los efectos anticompetitivos que generan.
13. Existe una tendencia por parte de las empresas de telecomunicaciones de adquirir compañías mediáticas, incluso si eso les genera deudas. Si a esto se suma el hecho de que son dueños de la infraestructura y que conocen de primera mano la popularidad, así como el potencial crecimiento que tiene el video bajo demanda, no es de extrañarse que lleguen a comprar Netflix.
14. A pesar de que cada día se observan más competidores en la distribución de audiovisuales bajo demanda, hay empresas —incluidas las de telecomunicaciones, Apple y Amazon— que no dependen de un solo negocio y conocen de primera mano el comportamiento de los usuarios, estas —a mediano plazo, por tanto— tienen el potencial de convertirse en los únicos jugadores involucrados en la distribución de contenidos en línea.

15. Los datos son recabados con eficiencia y eficacia, esto en apariencia otorga mayor certidumbre a las decisiones que se toman respecto a los futuros contenidos y también parece efficientar el sistema de recomendaciones, no obstante, no permite explicar o predecir aspectos que repercuten en los consumos culturales.
16. En teoría esos datos son el insumo principal para la toma de decisiones, en la práctica esas decisiones al igual que los datos son una incógnita para el resto de la sociedad, o sea solo los conoce un grupo reducido de personas que trabajan en la empresa.
17. Estos datos, de hecho, son un insumo para este tipo de empresas, de ahí que negarse a compartirlos sea su método infalible a la hora de asegurarse un lugar en el mercado de video bajo demanda. Igualmente, si se considera que estas plataformas actúan bajo intereses comerciales, las alternativas viables son responder como países —e incluso como una región— con capacidad de conocer y usar los datos que producen sus ciudadanos.
18. Las sociedades sin posibilidad de cambiar a un modo de producción económico que permita una mejor distribución de la riqueza, pueden tomar medidas para que el cobro de servicios digitales no siga siendo un factor que profundice las desigualdades entre los individuos, siempre que sea posible las tarifas de las plataformas pueden fijarse de acuerdo con el poder adquisitivo de las personas.
19. Los medios públicos tienen la capacidad de actuar como un contrapeso produciendo contenidos para las plataformas que reflejen su esencia no comercial, de tal forma que sea la misma plataforma la que estimule que contenidos diversos lleguen a usuarios que en un futuro pueden demandarlos, propiciando de esa manera una mayor demanda de audiovisuales educativos y culturales.
20. A estas alturas se hace evidente la falta de una política audiovisual nacional que impulse el trabajo de los medios públicos, dándoles las herramientas necesarias para responder adecuadamente a los desafíos característicos de las sociedades contemporáneas.

Con certeza, esta serie de reflexiones invita a los tomadores de decisiones a hacer un intento por recabar —así como esta investigación lo hizo— las distintas opiniones que permitan un acercamiento holístico a un fenómeno que involucra aspectos económicos, políticos, sociales

y culturales. Es fundamental evitar, primero, que este tipo de empresas sean quienes controlen el sector audiovisual bajo sus propias reglas y con sus particulares puntos de vista; segundo, la participación (in)directa de dichos actores en la legislación de temas relacionados o no con la comunicación; tercero, beneficiar a las plataformas de video *streaming* con recursos económicos destinados a la producción audiovisual nacional; y, cuarto, agudizar las desigualdades sociales a partir de espacios como Internet.

Finalmente, desde la academia enfocar siempre los esfuerzos en ayudar a la sociedad afrontando el desafío de investigar fenómenos novedosos con una mirada crítica. Además de seguir estudiando los medios tradicionales con la intención de denunciar el crecimiento desmedido de las empresas mediáticas —y del sector de las telecomunicaciones— para que la autoridad competente pueda frenar o revertir la conformación de los oligopolios que tanto perjudican el desarrollo democrático.

Anexos

Anexo 1 Guía para la observación de las plataformas

- Accesibilidad sin suscripción a la plataforma
- Precio
- Prueba de gratuidad
- Gratuidad para clientes de productos o servicios
- Pago con tarjeta o prepago
- Suscripción mensual o anual
- Plazos forzosos para la suscripción
- Penalización para el suscriptor al cancelar
- Procedimiento para la cancelación de la cuenta
- Descarga para ver *offline*
- Dispositivos por cuenta
- Número máximo de dispositivos reproducción simultánea
- Perfiles por cuenta
- Recomendaciones
- Acceso a otras plataformas
- Vinculación de la cuenta a servicios como telefonía o internet
- Organización del catálogo
- Renta o venta de series y películas
- Países en los que se ofrece el servicio

Netflix

Año	Título	DP*	Coprodutora
2020	El universo en expansión de Ashley García	—	Koop Kugland Productions y ViaMar Productions (independientes estadounidenses)
2020	Puerta 7	—	Polka (Grupo Clarín conglomerado mediático argentino)
2020	Gentefied	—	Macro (independiente estadounidense), Sector 7 Productions ¿?, Anchor Baby Productions, Take Fountain Productions (independiente estadounidense), Yellow Brick Road ¿?
2020	Esta mierda me supera	—	21 laps entertainment (independiente estadounidense) y Ceremony Pictures¿?
2020	El farmacéutico	—	The Cinemart (independiente estadounidense)
2020	Seguidores	—	¿?
2020	Queen Sono	—	Diprente (independiente sudafricana)
2020	Espectros	—	Moonshot Pictures y Great Neck Films (independientes brasileñas)
2020	Bloodride	—	Monster (independiente noruega)
2020	Feel Good	—	Objective Media Group (All3Media independiente británica)
2020	Vampiros	—	Tetra Media Fiction (independiente francesa)
2020	Carta al rey	—	Filmwave (independiente británica) y Endeavor Content (holding estadounidense)
2020	Un juego de caballeros	Si	42 (independiente británica)
2020	Ragnarök	Si	SAM Productions (independiente danesa)
2020	No hables con extraños	—	Red Production Company (StudioCanal francesa)
2020	Desenfrenadas	—	Caponeto (independiente argentina y mexicana)
2020	Omnisciente	Si	Boutique Filmes (independiente brasileña)
2020	Pandemia	Si	Zero Point Zero Productions (conglomerado estadounidense), XG Productions (independiente estadounidense)
2020	Justicia para el pequeño Gabriel	—	Liminant (independiente estadounidense)
2020	Spinning Out	—	Just a Second ¿?, Baby Know It All ¿?, Safehouse Pictures (independiente estadounidense)
2020	Locke & Key	—	Genre Arts (independiente estadounidense), Hard A Productions, Circle of Confusion (independiente estadounidense), IDW Entertainment (IDW Media Holdings, IDT Corporation telco estadounidense)
2020	October Faction	—	High Park Entertainment (independiente canadiense), IDW Entertainment (IDW Media Holdings de IDT Corporation telco estadounidense), Plastic Hallway Productions West ¿?
2020	Awake	—	Entertainment One (canadiense)
2020	El asesino oculto: En la mente de Aaron Hernandez	—	Blackfin (Entertainment One canadiense) y Makemake (independiente estadounidense)
2020	Q-Force	—	Universal Television (Comcast), Hazy Mills y Fremulon (independientes estadounidenses) y 3 Arts Entertainment (Lionsgate conglomerado canadiense-estadounidense)
2020	No te puedes esconder	—	Telemundo International Studios (Comcast)
2020	Gods & Heroes	—	Powerhouse Animation (animación estadounidense)
2020	Medical Police	—	Warner Bros (AT&T), Abominable Pictures y David Wain Productions, Mister Krister y The Corddry Company (independientes estadounidenses)

2020	War For Cybertron	—	Polygon Pictures (Polygon Pictures Holdings y King Record Co Ltd/Kōdansha, Ltd y Tokyo Broadcasting System Holdings Inc japonesas)
2020	Drácula	—	Hartwood Films (independiente británica) y BBC (pública británica)
2020	Behind her eyes	—	Left Bank Pictures (independiente británica) y Sony Pictures Television
2020	Toy boy	—	Atresmedia (Grupo Planeta)
2020	Mesías	—	Desert Motion Pictures (independiente jordana), Metro Golden Mayer, Think Pictures Inc ¿? e Industry Entertainment Partners (independiente estadounidense)
2020	She	—	Tipping Point Films (ViacomCBS) y Window Seat Films (independiente indú)
2020	Luna nera	—	Fandango (independiente italiana)
2020	Los asesinatos de Valhala	—	Truenorth y Mistery Productions (independientes islandesas) y RÚV (pública islandesa)
2020	Ares	Si	Pupkin (independiente neerlandesa)
2020	Dirty Money	Si	Jigsaw (independiente estadounidense)
2020	Reunión Familiar	Si	Mega diva Productions
2020	Greenhouse Academy	—	Nutz Productions (Ananey Communications independiente israelí)
2020	Jamtara: Espera la llamada	—	Tipping Point (Viacom)
2020	Kingdom	—	Astory (independiente coreana)
2020	Holo, mi amor	Si	Studio Dragon (CJ ENM conglomerado coreano)
2020	On my block	Si	Crazy Cat Lady Productions (independiente estadounidense)
2020	El ascenso de un imperio: Otomano	—	Seven Pictures (Red Arrow Entertainment Group de ProSiebenSat.1 Media SE conglomerado alemán) y STX Television (STX Entertainment independiente estadounidense)
2020	Madam CJ Walker: Una mujer hecha a sí misma	—	Spring Hill Entertainment, Orit Entertainment, Wonder Street (independientes estadounidenses) y Warner Bros Television (ahora AT&T)
2020	Taj Mahal 1989	—	Tipping Point (Viacom) y Flying Sauce (independiente indú)
2020	Team Kaylie	Si	Glass Sneakers Productions y Bon Mot Productions (independientes estadounidenses)
2020	La novia fantasma	Si	Revolution Media (Ideate Media una joint venture de Rhizophora Ventures Sdn Bhd y Astro Overseas Limited conglomerado malasio)
2020	¡Guau, qué amigo!	Si	Meekel Meekel ¿? y Blue Ant Studios (Blue Ant Media independiente canadiense)
2020	Rey Tigre	Si	Goode Films (independiente estadounidense)
2020	Ugly Delicious	Si	Tremolo Productions (independiente estadounidense)
2020	Poco ortodoxa	Si	Studio Airlift y Real Film Berlin (independiente alemana)
2019	Reas	—	44 Blue Productions (Red Arrow Studios de ProSiebenSat.1 Media SE conglomerado alemán)
2019	Suburra: Sangre sobre Roma	—	Rai Fiction (pública italiana) y Cattleya Productions (independiente italiana)
2019	El señor Iglesias	Si	Hench in the Trench Productions y Fluffy Shop Studios (independientes estadounidenses)
2019	La desaparición de Madeleine McCann	Si	Paramount Television (ViacomCBS conglomerado estadounidense) y Pulse Films (independiente británica)
2019	La peor bruja	—	CBBC (BBC pública británica) y ZDF (pública alemana)

2019	The rain	—	Miso Film (Fremantle de RTL Group conglomerado luxemburgués)
2019	El espía	—	Légende (independiente francesa) y G.Raff Productions (independiente estadounidense)
2019	The Black Godfather	Si	Boardwalk Pictures y Hudlin Entertainment (independientes estadounidenses)
2019	The Bleeding Edge	—	Shark Island Productions (independiente australiana)
2019	The OA	Si	Plan B y Anonymous Content (independientes estadounidenses)
2019	Soundtrack	—	Random Act, Annapurna Television (independientes estadounidenses) y Twentieth Century Fox Television (The Walt Disney Company)
2019	Dilema	—	Page Fright, Atlas Entertainment, Compari Entertainment (independientes estadounidenses) y Warner Bros Television (AT&T conglomerado estadounidense)
2019	Special	—	That's Wonderful Productions, Campfire (independientes estadounidenses), Warner Bros Television y Stage 13 (Warner Bros de AT&T conglomerado estadounidense)
2019	Los paseos de Bruno	—	Warner Bros Television, Stage 13 (Warner Bros de AT&T conglomerado estadounidense), SLI Entertainment, Phippen Pictures (independientes estadounidenses)
2019	You vs Wild	Si	Bear Grylls Ventures y Electus (Propagate Content independientes estadounidenses)
2019	El príncipe de Peoria	Si	37 Monkeys Productions y The Story Co (independientes estadounidenses)
2019	Wu Assassins	Si	Wirthwhile TV, Flame Ventures (independientes estadounidenses) y Nomadic Pictures (independiente canadiense)
2019	Feliz lo que quieras	Si	McMonkey Productions, Kapital Entertainment y Trill TV (independientes estadounidenses)
2019	Street Food: Asia	Si	Supper Club y Boardwalk Pictures (independientes estadounidenses)
2019	Los vigilantes de Malibú: La serie	Si	Pacific Bay Entertainment y Entertainment Force (independientes estadounidenses)
2019	La orden secreta	—	Planet X Pictures y Nomadic Pictures (independientes canadienses)
2019	Asesino confeso	Si	Robert Kenner Films (independiente estadounidense)
2019	White Gold	—	Fudge Park Productions y Revelstoke Productions (independientes británicas)
2019	The Confession Tapes	Si	A24 (independiente estadounidense)
2019	Skylines	Si	Komplizen Film y Stick Up (independientes alemanas)
2019	Temporada de secretos	Si	Sommerhausa Produktion (independiente alemana) y Proton Cinema (independiente húngara)
2019	Losers	Si	Topic Studios (First Look Media de eBay ventas en línea estadounidense)
2019	Historical Roasts	Si	OBB Pictures, Enough With The Bread Already Productions, ThruLine Entertainment (independientes estadounidenses)
2019	El peligroso mundo de la comedia con Larry Charles	Si	Roam (independiente estadounidense)
2019	Last Chance U	Si	Condé Nast Entertainment (Advance conglomerado estadounidense), Endgame Pictures y One Potato Productions (independientes estadounidenses)
2019	Tijuana	—	Story House Entertainment (Univision de Saban Capital Group conglomerado estadounidense), Bad Idea

			(independiente estadounidense) y AG Studios (independiente mexicana)
2019	Yankee	Si	Argos Contenido Original (independiente mexicana)
2019	El vecino	Si	Zeta Studios (independiente española)
2019	Alta mar	Si	Bambú Productions (independiente española)
2019	Midnight Diner: Tokyo Stories		MBS (conglomerado japonés), Geekpictures (independiente japonesa) y RKB (TBS conglomerado japonés)
2019	El director desnudo	Si	Image Field Inc (independiente japonesa)
2019	La princesa de la triada	Si	Good Films (independiente taiwanesa) y mm2 Asia (independiente singapurense)
2019	Happy Jail	—	HeartMob Media (independiente estadounidense)
2019	Troya: La caída de una ciudad	—	Wild Mercury Productions (independientes británicas) y Kudos (Endemol Shine Group de Banijay joint venture LOV Group conglomerado francés, Groupe Arnault moda francesa y DeA Communications de Grupo DeAgostini conglomerado italiano y Vivendi conglomerado francés)
2019	A rienda suelta	Si	Lime Pictures (All3Media) y All3Media (independientes británicas)
2019	Otra vida	—	Navy Productions (independiente estadounidense) y Halfire Productions (independiente canadiense)
2019	Soy parte de la banda: Nasty Cherry	Si	Grain Media (independiente británica)
2019	No te metas con los gatos	Si	Raw TV (All3Media independiente británica)
2019	Cuando la camelia florece	—	KBS (pública coreana), Pan Entertainment (conglomerado coreano)
2019	Vagabond	—	Celltrion (conglomerado coreano)
2019	Love Alarm	—	Studio Dragon (CJ ENM conglomerado coreano)
2019	Abbys	—	Studio Dragon (CJ ENM conglomerado coreano), Neo Entertainment ¿?
2019	Arthdal Chronicles .	—	Studio Dragon (CJ ENM conglomerado coreano), KPJ Corporation ¿?
2019	Entre dinastías: La nueva era	—	JTBC (canal coreano) y Celltrion Entertainment (Celltrion conglomerado coreano)
2019	Una noche de primavera	—	JS Pictures (independiente coreana) y Studio Dragon (CJ ENM conglomerado coreano)
2019	El amor es un capítulo aparte	—	tvN (CJ ENM conglomerado coreano) y Studio Dragon (CJ ENM conglomerado coreano)
2019	Goo Hae-Ryung: La historadira novata	—	MBC (pública coreana) y Chorokbaem Media (conglomerado coreano)
2019	El hombre errante	Si	IFA Media (independiente china)
2019	7 Seeds	—	Gonzo y NAS (ADK Emotions de ADK conglomerado japonés)
2019	Bard of Blood	—	Cardboard Guru Productions ¿?
2019	The Gift	—	OG Medya (independiente turca)
2019	The Good Cop	Si	3 Arts Entertainment (Lionsgate conglomerado canadiense-estadounidense) y Andy Breckman Productions (independiente estadounidense)
2019	Jinn	Si	Kabreet Productions (independiente libanesa) y Master Key Productions (independiente estadounidense)
2019	Freud	—	Satelfilm (independiente austriaca), ORF (pública austriaca), Bavaria Fiction (Bavaria Film y ZDF Enterprises, independiente y pública alemana respectivamente)
2019	Plan corazón	Si	Unrated Studios (independiente francesa)

2019	Osmosis	Si	Capa Drama (TF1 Group de Bouygues Group conglomerado francés)
2019	Grégory	Si	Imagissime (Lagardère Studios independiente francesa)
2019	El Bazar de la Caridad	—	TF1 (Bouygues conglomerado francés)
2019	Mortal	—	Mandarin Télévision (independiente francesa)
2019	Derry Girls	—	Hat Trick Productions (independiente británica)
2019	Lunatics	—	Amelia Entertainment (independiente australiana)
2019	The unlisted	—	Australian Broadcasting Corporation (pública australiana), Aquarius Film y Buster Productions (independientes australianas)
2019	La máxima promesa	Si	Wildman Films (independiente australiana)
2019	Pequeños sabuesos	—	Australian Broadcasting Corporation (pública australiana) y Gristmill (independiente australiana)
2020	Kevin Hart: Don't F**k This Up	Si	Lionsgate, 3 Arts Entertainment (Lionsgate conglomerado canadiense-estadounidense), Hartbeat Productions, Makemake Entertainment (independientes estadounidenses) y Magical Elves (Tinopolis Group independiente británica)
2019	Desencanto	—	The Ululu Company (independiente estadounidense)
2019	Los cuentos de Nick	Si	Iron Triangle Productions (independiente estadounidense)
2019	Muertos para mí	—	Gloria Sanchez Productions, Visualized Inc (independientes estadounidenses) y CBS Television Studios (ViacomCBS)
2019	The politician	—	Fox 21 Television Studios (AT&T)
2019	Insatiable	—	Lady Magic Productions, Ryan Secrets Productions, Storied Media Group y CBS Television Studios (ViacomCBS)
2019	Muñeca rusa	—	Avenue A, Shoot To Midnight Films (independientes estadounidenses), 3 Arts Entertainments y (Lionsgate conglomerado canadiense-estadounidense) y Jax Media (Imagine Entertainment) (independiente estadounidense) y Universal Television (Comcast)
2019	Eventos de la Segunda Guerra Mundial a todo color	—	World Media Rights (independiente británica) y ZDF Enterprises (pública alemana)
2019	Criminal: Alemania	—	Idiot Lamp Productions (independiente británica)
2019	Criminal: Francia	—	Idiot Lamp Productions (independiente británica)
2019	Criminal: España	—	Idiot Lamp Productions (independiente británica)
2019	Criminal: UK	—	Idiot Lamp Productions (independiente británica)
2019	La casa de papel	—	Vancouver Media (independiente española)
2019	Indocumentados	Si	July Moon Productions, Kicked to the Curb Productions y The Intellectual Property Corporation (independientes estadounidenses)
2019	The stranded	—	GMM, Bravo! Studios (GMM Grammy conglomerado tailandés) y H2L Media (Mutual Film Company y Floodhouse Films independiente estadounidense)
2019	Yo te avisé con Killer Mike	Si	Elegant Elephant Productions, Working For Monsters, Friends Night y Fake Wood Wallpaper (independientes estadounidenses)
2019	Trinkets	Si	Awesomeness TV (ViacomCBS conglomerado estadounidense), Two Blocks Apart Productions (independiente estadounidense)
2019	Turn Up Charlie	Si	Brown Eyed Boy (EndemolShine UK de Banijay joint venture LOV Group conglomerado francés, Groupe Arnault moda francesa y DeA Communications de Grupo DeAgostini conglomerado italiano y Vivendi)

			conglomerado francés) y Green Door Pictures (independiente británica)
2019	Nuestro planeta	Si	Silverback Films (independiente británica)
2019	After Life: Más allá de mi mujer	Si	Derek Productions Limited (independiente británica)
2019	Maradona en Sinaloa	Si	Ronachan Films (independiente británica) y Pacha Films (independiente peruana)
2019	How to Sell Drugs Online (Fast)	Si	bft Productions (independiente alemana)
2019	Huge in France: Anónimo otra vez	Si	Paul Mogel Streaming Content y Ks3 Productions (independientes estadounidenses)
2019	Un lugar para soñar	Si	Reel World Management (independiente canadiense)
2019	The I-Land	Si	Contemptible Entertainment (independiente estadounidense) y Nomadic Pictures (independiente canadiense)
2019	V Wars	—	High Park Entertainment (independiente canadiense), IDW Entertainment (IDW Media Holdings de IDT Corporation telco estadounidense) y NDG Productions (independiente estadounidense)
2019	Inconcebible	—	Katie Couric Media, Escapist Fare, Timberman/Beverly Productions, Sage Lane Productions (independientes estadounidenses) y CBS Television Studios (ViacomCBS conglomerado estadounidense)
2019	Bonding	—	Blackpills Studio (independientes francesa) y Anonymous Content (independientes estadounidenses)
2019	Selección antinatural	Si	Radley Studios, Reel Peak Productions y Twist and Turn Films (independientes estadounidenses)
2019	Conversaciones con asesinos: Las cintas de Ted Bundy	Si	RadicalMedia (Fremantle de RTL Group conglomerado luxemburgués) y Third Eye Motion Pictures Company (independiente estadounidense)
2019	Designated Survivor	—	The Mark Gordon Company (Entertainment One conglomerado canadiense), Kinberg Genre (independiente estadounidense) y abc Studios (Disney)
2019	Leila		Open Air Films (independiente indú)
2019	Cómo criar a un superhéroe	Si	Fixed Mark Productions, Macro y Outlier Society (independientes estadounidenses)
2019	Chambers	Si	Super Deluxe Productions (Warner Media de AT&T) y Super Emotional Productions (independiente estadounidense)
2019	El diablo de al lado	Si	One Man Show, Submarine Deluxe (independiente estadounidense) y Yes Studios (independiente israelí)
2019	Family business	Si	Les Films du Kiosque y Five Dogs (independientes francesas)
2019	Marianne	Si	Empreinte Digitale y Federation Entertainment (independientes francesas)
2019	Días de Navidad	Si	Filmax (independiente española)
2019	Sintonía	—	LosBragas (independiente brasileña)
2019	Coisa mais linda	—	Prodigo Films (independiente brasileña)
2019	Bajo la mirada de nadie	Si	Gullane (independiente brasileña)
2019	Aterrizaje de emergencia en tu corazón	—	Studio Dragon/Culture Depot (CJ Group coreana)
2019	Typewriter	—	Sujoy Ghosh Studios (independiente indú)
2019	Undercover: Operación éxtasis	—	De Mensen (Gardner and Domm), Gardner and Domm (independientes belgas) y Good Friends Filmproduktion (independiente alemana)

2019	Delhi criminal	—	Golden Karavan (independiente indú), Ivanhoe Pictures (SK Global Company independiente estadounidense) y Poor Man's Productions (independiente canadiense)
2018	Juegos sagrados	—	Phantom Films (Reliance Anil Dhirubhai Ambani Group conglomerado indú)
2019	ARASHI's Diary: Voyage	—	Spoon Inc (independiente japonesa), Motto Inc ¿??? Y Johnny & Associates (discográfica japonesa)
2019	Marvel's Daredevil	—	ABC Studios (Disney)
2019	The Umbrella Academy	—	Universal Cable Productions (Comcast) y Dark Horse Entertainment (Dark Horse Comics independiente estadounidense)
2019	Somos una ola	Si	Rat Pack Filmproduktion (Constantin Entertainment de Highlight Communications AG independiente alemana) y Sony Pictures FFP (Sony conglomerado japonés)
2019	Hache	Si	Weekend Studio (independiente española)
2019	El Elegido	—	Mixer Films (independiente brasileña)
2019	La muerte vende	Si	Quicksilver Media y Caravan Media (independientes británicas)
2019	Cuckoo	—	Roughcut Television (independiente británica)
2019	Sex education	Si	Eleven (independiente británica)
2019	Diagnóstico: Casos sin resolver	—	Light Box (independiente británica)
2019	GO! Vive a tu manera	—	Kuarzo Entertainment Argentina y Onceloops Media (independientes argentinas)
2019	Marvel's Jessica Jhones	—	Tall Girls Productions (independiente estadounidense) y abc Studios (Disney)
2019	Historias de San Francisco	—	Sweatpants Productions (independiente estadounidense), Working Title Television y NBCUniversal (ambas de Comcast)
2019	Historia de un crimen: Colosio	Si	Dynamo (colombiana independiente)
2019	Historia de un crimen: Colmenares	Si	Dynamo (colombiana independiente)
2019	Un bandido Honrado	—	Caracol (Grupo Valorem conglomerado colombiano)
2019	La reina del Sur	—	Telemundo Global Studios (Comcast)
2019	Frontera verde	Si	Dynamo (independiente colombiana)
2019	Bolívar	—	Caracol (Grupo Valorem conglomerado colombiano)
2019	El Dragón: El regreso de un guerrero	—	W Studios (joint venture Univisión Communications de Saban Capital Group y Grupo Televisa conglomerado mexicano) y Lemon Studios (independiente mexicana)
2019	Monarca	Si	Lemon Studios (independiente mexicana), ABC Studios (Disney), Ventanarosa, Stearns Castle y Flaco Films (independientes estadounidenses)
2019	El club N	Si	Argos Contenido Original (independiente mexicana)
2019	Giri/Haji	—	Sisters Pictures (independiente británica)
2019	Top boy	Si	Cowboy Films y Easter Partisan Films (independientes británicas), Dream Crew y SpringHill Entertainment (independiente estadounidense)
2019	Dolly Parton: Acordes del corazón	—	Magnolia Hill Productions, Sandollar Productions (independientes estadounidenses) y Warner Bros Television (AT&T conglomerado estadounidense)
2019	The Society	Si	¿?
2019	Imperio Romano	—	Stephen David Entertainment (Banijay Group joint venture LOV Group conglomerado francés, Groupe Arnault moda francesa y DeA Communications de Grupo DeAgostini conglomerado italiano y Vivendi conglomerado francés)

2019	Star Trek: Discovery	—	Secret Hideout Productions, Roddenberry Entertainment, Living Dead Guy (independientes estadounidenses) y CBS All Acces Originals (ViacomCBS)
2019	Daybreak	—	Lightbulb farm? y Asap Entertainment (independiente canadiense)
2019	Black Summer	—	The Global Asylum, Go2 Digital Media y Unreality Incorporated (independientes estadounidenses)
2019	Cómo vivir contigo mismo	Si	Dayton Faris Inc, Bad Panda Likely Story, Jax Media (Imagine Entertainment) y Blitz Bros (independientes estadounidenses)
2019	El cristal encantado: La era de la resistencia	—	The Jim Henson Company (independiente estadounidense)
2019	Greenleaf	—	Pine City Entertainment, Harpo Films (Harpo Productions) y Own (independientes estadounidenses) y Lionsgate (conglomerado canadiense-estadounidense)
2019	Tuca y Bertie	—	The Tornante Company (Vuguru independiente estadounidense)
2019	La mente en pocas palabras	Si	Vox (Vox Media independiente estadounidense)
2019	El sexo en pocas palabras	Si	Vox (Vox Media independiente estadounidense)
2019	Así nos ven	Si	Participant Media, Harpo Films (Harpo Productions) y Tribeca Productions (independientes estadounidenses)
2019	The Witcher	Si	Little Schmidt Productions (independiente estadounidense), Platige Image (independiente polaca) y Hivemind Entertainment (independiente estadounidense)
2019	Desayuno, almuerzo y cena	Si	Tremolo Productions y Majordomo Media (independientes estadounidenses)
2019	El proyecto Williamson	Si	Campfire (independiente estadounidense)
2018	The Last Kingdom	—	Carnival Films (NBC Reino Unido de Comcast) y BBC America (BBC pública británica)
2019	La reina del flow	—	Caracol (Grupo Valorem colombiana) y Teleset (independiente colombiana)
2019	El caso Alcàsser	—	Bambú Producciones (española independiente) y À Mèdia mitjants públics valencians
2019	Arenas movedizas	Si	FLX (Bonnier Group conglomerado sueco)
2018	The Staircase	—	What's Up Films (independiente francesa)
2018	Baby	—	Fabula pictures (Federation Entertainment independiente francesa)
2018	The Innocents	Si	New Pictures (All3 Media independiente británica)
2018	Safe	—	Red Production Company (Studiocanal) y Studiocanal (CANAL+ Group de Vivendi conglomerado francés)
2018	Wanderlust	Si	Drama Republic (independiente británica)
2018	La colina de Watership	—	42, Biscuit Entertainment, Eleos Productions (independientes británicas), Brown Bag Films (9 Story Media Group independiente canadiense) y BBC (pública británica)
2018	The Investigator: A British Crime Story	—	ITV Studios (ITV comercial británica)
2018	Bésame primero	—	Kindle Entertainment, Balloon Entertainment (independientes británicas) y Channel 4 (pública británica)
2018	Requiem Welsh Business Finance	—	New Pictures (All3 Media independiente británica) y BBC (pública británica)
2018	El ascenso de los fénix	—	Croton Media y Huace Film & TV (Zhejiang Huace Film & TV conglomerado chino)

2018	Jardín de meteoros	—	My Entertainment, Mango Entertainment y Tencent Pictures (chinas)
2018	YG Future Strategy Office	—	YG Entertainment (entretenimiento coreana)
2018	Recuerdos de la Alhambra	—	tvN (pública coreana) y Studio Dragon (CJ ENM conglomerado coreano) y Chorokbaem Media (independiente coreana)
2018	Live	—	tvN (pública coreana) y Studio Dragon (CJ ENM conglomerado coreano)
2018	Bajo la lluvia	—	JTBC (red privada coreana), Drama House (Jmnet conglomerado coreano) y Content K
2018	Oh My Ghost	—	Studio Dragon (CJ ENM conglomerado coreano)
2018	Mr. Sunshine	—	Hwa And Dam Pictures (independiente coreana)
2018	The Judgement	—	GMM25 y MBO Teen Entertainment (GMM Grammy conglomerado tailandes)
2018	Ghoul	—	Ivanhoe Pictures (SK Global Company, independiente estadounidense-asiática), BlumHouse (independiente estadounidense), Phantom (independiente indú)
2018	El día de selección	Si	7 Stories Ltd (All3Media independiente británica) y Anil Kapoor Films & Communication Network (independiente indú)
2018	Westside	Si	Love Productions USA (independiente británica) y Madwood Studios (independiente estadounidense)
2018	Medallas de honor	—	Allentown Productions y Compari Entertainment (independientes estadounidenses)
2018	You	—	Berlanti Productions (independiente estadounidense), Alloy Entertainment (Warner Bros de AT&T conglomerado estadounidense), A+E Studios (A+E Entertainment y Warner Horizon Television (AT&T conglomerado estadounidense)
2018	El tirador	—	Closest to the Hole Productions, Leverage Productions (independientes estadounidenses) y UPC (NBC Universal de Comcast)
2018	Dirk Gently's Holistic Detective Agency	—	Wow! Max can he really did it!!! UTMK ¿?, Ideate Media (público privada malasia), IDW Entertainment (IDT telco estadounidense), Circle of Confusion (independiente estadounidense) y AMC Studios (AMC Networks canales estadounidenses)
2018	Marvel's Luke Cage	—	abc Studios (Disney)
2018	Dirty John	—	Universal Cable Productions (Comcast), Atlas Entertainment y Los Angeles Times Studios (Herzog & Company) (independientes estadounidenses, ambas)
2018	Marseille	—	Federation Entertainment (independiente francesa)
2018	Lovesick	—	Clerkenwell Films (independiente británica)
2018	Sick Note: Baja por enfermedad	—	King Bert (independiente británica)
2018	Love	—	Apatow Prod, Don't Ask Arfin y Rust's Western (independientes estadounidenses) y Legenday Television (Wanda Group conglomerado chino)
2018	Fumados	—	Chuck Lorre Productions (independiente estadounidense) y Warner Bros Television (AT&T conglomerado estadounidense)
2018	Jimmy: The True Story of a True Idiot	—	Yoshimoto Kogyo Co Ltd (conglomerado japonés)
2018	Las nuevas leyendas de Mono	—	Australian Broadcasting Corporation (pública australiana), See-Saw Films (independiente británica) y Jump Film & TV (independiente neozelandesa)

2018	72 animales peligrosos: Asia	—	Australian Broadcasting Corporation (pública australiana) y Show Runner Productions (independiente australiana)
2018	Sisters	—	Endemolshine International (Banijay joint venture LOV Group conglomerado francés, Groupe Arnault moda francesa y DeA Communications de Grupo DeAgostini conglomerado italiano y Vivendi conglomerado francés) Ten (Ten Network Holdings de ViacomCBS Corporation conglomerado estadounidense)
2018	Sierra Burgess es una loser	—	Black Label Media (independiente estadounidense)
2018	Rapture	—	Mass Appeal (independiente estadounidense)
2018	Seven seconds	—	KMF Films (independiente camboyesa), Bender Brown Productions, Film Tribe (independientes británicas) y Fox 21 Television Studios (The Walt Disney Company conglomerado estadounidense)
2018	Titanes	—	DC y Warner Bros. Television (AT&T conglomerado estadounidense), Berlanti Productions, Weed Road Pictures (independientes estadounidenses)
2018	Historias de ida y vuelta	Si	Mission Control Media (independiente estadounidense)
2018	Somebody Feed Phil	Si	Zero Point Zero (independiente estadounidense)
2018	Black Earth Rising	—	Forgiving Earth Ltd y Drama Republic (independientes británicas)
2018	Marvel's Iron Fist	—	Devilina Productions (Marvel Studios) y abc Studios (Disney)
2018	Black Lightning	—	Dc y Warner Bros (AT&T conglomerado estadounidense), Berlanti Productions y Akil Productions (independientes estadounidenses)
2018	Nightflyers	—	Fevre River Packet Co, Gaeta Rosenzweig y Hypnotic Productions (independientes estadounidenses) y UCP (Comcast)
2018	Cooking on High	—	Conveyor Media (independiente estadounidense) y Stage 13 (Warner Bros de AT&T conglomerado estadounidense)
2018	Soy un asesino	—	Sky Vision Productions (Comcast)
2018	Tidelans	Si	Hoodlum (independiente australiana-estadounidense)
2018	Pine Gap	—	Australian Broadcasting Corporation (pública australiana), Screentime (Banijay Group joint venture LOV Group conglomerado francés, Groupe Arnault moda francesa y DeA Communications de Grupo DeAgostini conglomerado italiano y Vivendi conglomerado francés)
2018	Back With the Ex: Donde hubo fuego...	—	7 Seven Studios (Seven West Media de SGH holds conglomerado australiano)
2018	Instant Hotel	—	7 Seven Studios (Seven West Media de SGH holds conglomerado australiano)
2018	Yummy Mummies	—	7 Seven Studios (Seven West Media de SGH holds conglomerado australiano)
2018	Guardaespaldas	—	World Production (ITV Studios comercial británica) y BBC (pública británica)
2018	Perdidos en el espacio	—	Sazama Sharpless Productions (independiente estadounidense), Apple Box Entertainment, Synthesis Entertainment, Clickety-Clack Productions y Legendary Television (Wanda Group conglomerado chino)
2018	Fauda	—	Tender Productions (independiente israelí) y ¿?
2018	13 de noviembre: Atentados en París	Si	Propagate (independiente estadounidense) y No School Productions (independiente francesa)
2018	Luis Miguel: La serie	—	Gato Grande Productions (independiente estadounidense)

2018	El perfume	—	Constantin Film Produktion (Highlight Communications), ARRI Media (independiente alemana) y zdf neo (ZDF pública alemana)
2018	13 mandamientos	—	VTM (dpg Media Group conglomerado belga), Menuet (independiente belga), Casa Kafka Pictures (RTBF pública belga)
2018	Distrito Salvaje	—	Dynamo (independiente colombiana)
2018	¡Samantha!	—	LosBragas (independiente brasileña)
2018	Pacto de sangre	—	Intro Pictures (independiente brasileña), Turner (Warner Media de AT&T conglomerado estadounidense)
2018	Vai Anitta	Si	Shot Studios (independiente estadounidense)
2018	Súper Drags	—	Combo Estúdio (animadora brasileña)
2018	El mecanismo	Si	Zazen Produções (independiente brasileña)
2018	Nicky Jam: El Ganador	—	EndemolShine BoomDog (Banijay Group joint venture LOV Group conglomerado francés, Groupe Arnault moda francesa y DeA Communications de Grupo DeAgostini conglomerado italiano y Vivendi conglomerado francés) y Cinema Giants (independiente estadounidense)
2018	Viajeros	—	Peacock Alley Entertainment (independiente canadiense) y Showcase Television (Corus Entertainment de Shaw Communications telco canadiense)
2018	Fight World	Si	Matador Content (Boat Rocker Media independiente canadiense) y WarParty Films (independiente estadounidense)
2018	Coach Snoop	—	Snoop Stellers Roster (independiente estadounidense)
2018	Sal, grasa, ácido, calor	Si	Jigsaw (independiente estadounidense)
2018	La casa de las flores	—	Noc Noc Cinema (Mr. Woo independiente mexicana)
2018	La balada de Hugo Sánchez	—	Alazraki Entertainment (Alazraki Network independiente mexicana)
2018	Diablero	Si	Morena Films (independiente española)
2018	Edha	Si	Oficina Burman (Mediapro independiente española)
2018	Élite	Si	Zeta Audiovisual (independiente española)
2018	Siempre Bruja	Si	Caracol Televisión (Grupo Valorem conglomerado colombiano)
2018	1983	—	The House Media Company (independiente polaca) y The Kennedy/Marshall Company (independiente estadounidense)
2018	Bobby Kennedy for President	Si	RadicalMedia (Fremantle de RTL Group conglomerado luxemburgués) y Trilogy Films (independiente estadounidense)
2018	Altered Carbón	—	Virago Productions, Skydance Productions, Mythology Entertainment y Phoenix Pictures (independientes estadounidenses)
2018	The toys that made us	Si	Nacelle (independiente estadounidense)
2018	F is for Family	—	Wild West, Loner Productions y King of France Productions (independientes estadounidenses)
2018	Wild Wild Country	—	Duplass Brothers Productions, Stardust Frames Productions, Submarine (independientes estadounidenses)
2018	¡Sorpresa!	—	¿?
2018	7 días antes	Si	Sony Television (Sony conglomerado japonés), Boardwalk Pictures y XYZ Productions (independientes estadounidenses)
2018	En pocas palabras	Si	Vox (Vox Media independiente estadounidense)
2018	Rotten	Si	Zero Point Zero (independiente estadounidense)
2018	Narcos México	—	Gaumont Televisión (independiente francesa)

2018	Ad vitam	—	Arte France (pública europea)
2018	Perros de Berlín	Si	Syrreal Entertainment (independiente alemana)
2018	En la mente criminal	—	Picasso Film (independiente estadounidense), KM Records y Big Media (KM+BM independiente estadounidense y checa, respectivamente)
2018	All About the Washingtons	—	Simmons Lehman (independiente estadounidense), Amblin Television Productions (joint venture DreamWorks Studios –Comcast-, Participant Media –independiente estadounidense-, Reliance Entertainment –conglomerado indú- y Entertainment One –conglomerado canadiense-) y ABC Studios (Walt Disney Company)
2018	El mundo oculto de Sabrina	—	Warner Bros Televisión (AT&T conglomerado estadounidense)
2018	El método Komisky	—	Warner Bros Televisión (AT&T conglomerado estadounidense)
2018	La maldición de Hill House	—	Paramount Television (ViacomCBS conglomerado estadounidense)
2018	Maniac	—	Paramount Television (ViacomCBS conglomerado estadounidense), Parliament Of Olws, Rubicon TV y Anonymous Content (independientes estadounidenses)
2018	Everything sucks!	Si	Midnight Radio (independiente estadounidense)
2018	Flint Town	Si	ZCDC y Anonymous Content (independiente estadounidense)
2018	She's Gotta Have It	Si	Tonik Productions y 40 Acres and A Mule Filmworks (independientes estadounidenses)
2018	Fugitiva	—	RTVE (pública española) y Ganga (independiente española)
2018	Seguir para creer	Si	BuzzFeed News (independiente estadounidense)
2018	Genios del mal	—	Duplass Brothers Productions y Last In Line Pictures (independiente estadounidense)
2018	Lo que vi	Si	Propagate Contentent (independiente estadounidense)
2018	Alexa & Katie	Si	Vanity Logo Productions (independiente estadounidense)
2018	The Protector	—	O3 Medya (Middle East Broadcasting Center turca)
2018	First team: Juventus	—	IMG Original Content (Endeavor agencia estadounidense)
2018	Amigos caninos	Si	Disarming Films y Zipper Brothers Films (independientes estadounidenses)
2018	The Alienist	—	Vanessa Productions Ltd, Anonymous Content (independiente estadounidense), Studio T/tbs/TNT (AT&T) y Paramount Television (ViacomCBS conglomerado estadounidense)
2018	Dancing Queen	—	World of Wonder (independiente estadounidense) y Viacom (National Amusements, Inc conglomerado estadounidense)
2018	Trailer Park Boys	—	Showcase Television (Corus Entertainment de Shaw Communications telco canadiense), Topsail Entertainment y Trailer Park (independientes canadienses)
2018	Capos de la droga	Si	ITN productions (ITN independiente británica)
2018	Historia taiwanesa de dos ciudades	—	¿?
2017	Good Morning Call	—	Asia Pictures Entertainment (independiente japonesa)
2017	Prison Playbook	—	tvN (pública coreana) y CJ Entertainment (ENM Corporation Company conglomerado coreano)
2017	Man to man	—	JTBC (red privada coreana), Drama House y Mountain Movement Story (independientes coreanas)

2017	Blazing Transfer Students	—	Office Crescendo Productions ¿? Y J Storm Inc (conglomerado japonés)
2017	The Many Faces of Ito	—	Tokyo Broadcasting System
2017	Samurai Gourmet	—	Kyodo Television
2017	My Only Love Song	—	FNC Add Culture (FNC Entertainment, conglomerado coreano)
2017	Final Fantasy XIV Dad of Light	—	¿?
2017	Erased	—	¿?
2017	Haters back off	Si	McCreery Rein, The Firm (independiente estadounidense) y Brightlight Pictures Inc (independiente canadiense)
2017	Project Mc²	—	Awesomeness Films (ViacomCBS conglomerado estadounidense)
2017	Sobreviviendo a Escobar: Alias JJ	—	Caracol Televisión (Grupo Valorem)
2017	Time: The Kalief Browder Story	—	The Weinstein Company y Cinemart (independientes estadounidenses)
2017	Hot girls wanted: Turned On	Si	HCO Herzon & Co, Le train train y Two to Tangle Productions (independientes estadounidenses)
2017	The Get Down	—	Bazmark Films (independiente estadounidense) y Sony Pictures Television (Sony, conglomerado japonés)
2017	Real Rob	—	FOF (independiente estadounidense)
2017	Fire Chasers	Si	Appian Way (independiente estadounidense)
2017	The Defiant Ones	—	Silverback 5150 Pictures, Alcon Entertainment (independiente estadounidense) y HBO (Warner Media de AT&T conglomerado estadounidense)
2017	Shot in the Dark	—	Karga Seven (Red Arrow Entertainment Group de ProSiebenSat.1 Media SE conglomerado alemán) y RMG News and Entertainment (independiente estadounidense)
2017	Marcella	—	Buccaneer Productions (independiente británica)
2017	¿Qué le pasó a Lunes?	—	Vendome Pictures (independiente francesa) y Raffaella Productions (independiente estadounidense), Nexus Factory y Umedia (independientes belgas)
2017	Manhunt: Unabomber	—	Jonh Godwiyn Productions, Trigger Street Productions y 3311 Productions (independientes estadounidenses) y Lionsgate (conglomerado canadiense-estadounidense)
2017	Gypsy	—	Universal Television (Comcast), Working Title TV (Universal de Comcast), Rhythm Arts Entertainment y Pen & Paper Industries (independientes estadounidenses)
2017	American Vandal	—	Woodhead Entertainment y Funny or Die Productions independientes estadounidenses), 3 Arts Entertainment (Lionsgate conglomerado canadiense-estadounidense) y CBS Television Studios (Viacom CBS conglomerado estadounidense)
2017	Wormwood	Si	Fourth Floor Productions y Moxie Pictures (independientes estadounidenses)
2017	Lady Dinamyte	Si	Wounded Poodle y The Hurwitz Company (independientes estadounidenses)
2017	Degrassi: Next Class	—	dhx Media (ahora Wild Brian independiente canadiense)
2017	Trailer Park Boys: Out of the Park: USA	—	Entertainment One (conglomerado canadiense)
2017	Girlboss	—	Here We Go y Denver and Delilah Productions (independiente estadounidense)
2017	Dinastía	—	Richard and Esther Shapiro Productions, Fake Empire Productions, Rabbit Ears Inc (independientes estadounidenses) y CBS (ViacomCBS)

2017	Big Mouth	Si	Good At Bizness Inc, Danger Goldberg Productions, Titmouse Inc y Fathouse Industries (independientes estadounidenses)
2017	Abstract: The Art of Design	Si	RadicalMedia (Fremantle de RTL Group conglomerado luxemburgués) y Tremolo Productions (independiente estadounidense)
2017	72 animales peligrosos: América Latina	—	Australian Broadcasting Corporation (pública australiana) y Show Runner Productions (independiente australiana)
2017	The Letdown	—	Australian Broadcasting Corporation (pública australiana) y Giant Dwarf Studio (independiente australiana)
2017	Consulte al médico	—	Fred (WTFN Entertainment australiana independiente) y Australian Broadcasting corporation (pública australiana)
2017	Godless	Si	Caseysilver Productions, Extension 765 y Flitcraft Ltd (independientes estadounidenses)
2017	Glow	Si	Tilted Productions, Perhapsatron y Fan Dancer (independientes estadounidenses)
2017	13 Reasons Why	—	Paramount Television (ViacomCBS conglomerado estadounidense)
2017	Marvel's The Defenders	—	Goddard Textiles, Nine and Half Finger Inc (independientes estadounidenses) y abc Studios (Disney)
2017	Las chicas del cable	Si	Bambú Producciones (independiente española)
2017	The end of the F***ing Word	—	Channel 4 Television (pública británica), Clerkenwell films y Dominic Buchanan Productions (independientes británicas)
2017	Bonusfamiljen.	—	FLX (Bonnier Group conglomerado sueco) y SVT (pública sueca)
2017	Five Came Back	Si	Passion Pictures (independiente británica) y Amblin Television (joint venture DreamWorks Studios –Comcast-, Participant Media –independiente estadounidense-, Reliance Entertainment -conglomerado indú- y Entertainment One -conglomerado canadiense-)
2017	Alias Grace	—	Halfire Entertainment (independiente canadiense)
2017	Workin' moms	—	Wolf+rabbit Entertainment, Coldsprings Media (independientes canadienses) y CBC (pública canadiense)
2017	Con la piel de gallina	—	BBC (pública británica), dhx Media (ahora Wild Brian independiente canadiense)
2017	Anne with an E	—	Northwood Entertainment (independiente canadiense) y CBC/Radio-Canada (pública canadiense)
2017	Ingobernable	Si	Argos (independiente mexicana)
2017	Merlí		Corporacio Catalana Mitjans Audiovisuals (pública española)
2017	Una serie de eventos desafortunados	Si	Sonnenfeld Productions Inc, What is the question? (independientes estadounidenses) y Paramount Televisión (ViacomCBS conglomerado estadounidense)
2017	La niebla	—	Little Denmark y The Weinstein Company (independientes estadounidenses)
2017	The keepers Sundance	Si	Film 45 y Tripod Media (independientes estadounidenses)
2017	Cuando conocí al El Chapo	Si	25/7 (independiente estadounidense)
2017	Amigos de la Universidad	Si	Stoller Global Solutions (independiente estadounidense)
2017	Ozark	—	Aggregate Films, Zero Gravity Management y Head Hunter Films (independientes estadounidenses)
2017	Santa Clarita Diet	Si	Garfield Grove, Kapital Entertainment, KatCo, Flower Films y Olybomb Productions (independientes estadounidenses)

2017	Wet Hot American Summer: Ten Years Later	Si	Show Walter Wain, Abominable Pictures y Principanto Young Entertainment (independientes estadounidenses)
2017	Flaked	Si	Electric Avenue Productions, A thousand words, The Hurwitz Company, Electus (Propagate Content independiente estadounidense) y Principanto Young Entertainment (independientes estadounidenses)
2017	Unsolved	—	UCP (NBC Universal/Comcast)
2017	El Chapo	—	Story House Entertainment (cerrada de Univisión)
2017	Master of None	—	Alan Yang Pictures, Fremulon y Oh Brudder Productions (independientes estadounidenses), 3 Arts Entertainment (Lionsgate conglomerado canadiense-estadounidense) y Universal Television (Comcast)
2017	Dear White People	—	Lionsgate Television (Lionsgate conglomerado canadiense-estadounidense)
2017	Daughters of Destiny	—	A Cause & Affect Media (independiente estadounidense)
2017	Dark	Si	Wiedemann & Berg Television (Leonine Studios independiente alemana)
2017	Atypical	—	Sony Pictures Television
2017	Manhunt	—	Discovery Channel (Advance conglomerado estadounidense)
2017	One day at a time	—	Snowpants Productions, Girl Girl Panst Pictures, (independientes estadounidenses), Act III Productions (Act III Communications de Sony Pictures Studios) y Sony Pictures Television (Sony conglomerado japonés)
2017	Mindhunter	Si	Denver+Delilah productions (independiente estadounidense)
2017	The sinner	—	Iron Ocean (independiente estadounidense) y Universal Cable Production (NBC Universal de AT&T)
2016	Secret city	—	Foxtel (Foxtel Group de News Corp Australia – conglomerado australiano- y Telstra -telco australiana-) y Matchbox Pictures (NBCUniversal de Comcast)
2016	Easy	Si	Sparrow Grass (independiente estadounidense)
2016	Del crepúsculo al amanecer	—	Sugarcane Entertainment y Rodriguez International Pictures (independientes estadounidenses)
2016	Sin miedo	Si	25/7 Productions y Boardwalk Pictures (independientes estadounidenses)
2016	Lost & Found Music Studios	—	Family Channel (dix Media -ahora Wild Brian-independiente canadiense), Beachwood Canyon Productions y Temple Street Productions (Boat Rocker) (independiente canadiense)
2016	Wanted	—	7 Seven Studios (Seven West Media de SGH holds conglomerado australiano, Matchbox Pictures (NBCUniversal de Comcast) y R&R Productions (independiente australiana)
2016	Captive: Historias de rehenes	Si	Lightbox (independiente estadounidense)
2016	Crazyhead	—	Urban Myth Films (independiente británica)
2016	Rebellion	—	Raidió Teilifís Éireann (pública británica)
2016	Divines	—	France 2 Cinéma (France Télévisions pública francesa) y Easy Tiger (independiente francesa)
2016	Nobel	—	Monster Scripted y DRG (Nordic Entertainment Group conglomerado noruego, ambas)
2016	Cuatro estaciones es la Habana	—	Tornasol Films (independiente española), Nadcon (Constantin Film AG y ZDF Enterprises independiente alemana), RTVE (pública española)

2016	Shadowhunters: The Mortal Instruments	—	Constantin Film Produktion (Highlight Communications AG independiente alemana), Unique Features? Wonderland? Carteret st Productions?
2016	Frontier	—	Take a Shot Productions y Asap Entertainment (independientes canadienses)
2016	Hip-Hop evolution	—	Banger Films (independiente canadiense)
2016	Van Helsing	—	Nomadic Pictures (independiente canadiense), Dynamic Television y Echo Lake Entertainment (independiente estadounidense)
2016	Scream	—	Signpost Up Ahead Productions, Diga Division (ALLYANCE Media Group), Dimension Television, (independiente estadounidense) y MTV Production Development (ViacomCBS)
2016	Chelsea	Si	Chelsea Productions (independiente estadounidense)
2016	Chelsea Does	—	Tremolo Productions (independiente estadounidense)
2016	Lucifer	—	Jerry Bruckheimer Television (independiente estadounidense), Vertigo (DC Entertainment) y Warner Bros Television (AT&T conglomerado estadounidense)
2016	The Good Place	—	Fremulon (independiente estadounidense), 3 Arts Entertainment (Lionsgate conglomerado canadiense-estadounidense) y Universal (NBCUniversal de AT&T)
2016	Las chicas Gilmore: Un nuevo año	—	Dorothy Parker Drank Here Productions (independiente estadounidense) y Warner Bros Television (AT&T conglomerado estadounidense)
2016	Cooked .	—	Jigsaw (independiente estadounidense)
2016	Marvel's The Punisher	—	Bohemian Risk (independiente estadounidense) y abc Studios (Disney)
2016	Fuller House	—	Warner Horizon Television (AT&T conglomerado estadounidense)
2016	The Crown	—	Sony Pictures Television (Sony japonesa), Left Bank Pictures (Sony Pictures Entertainment)
2016	Stranger Things	Si	Monkey Massacre Productions y 21 Laps Entertainment (independientes estadounidenses)
2016	The Ranch	Si	Ranch Hand Productions (independiente estadounidense)
2016	3 %	—	Boutique Filmes (independiente brasileña)
2016	Juana Inés	—	Bravo Films (independiente mexicana) y Canal Once (pública mexicana)
2016	La niña	—	CMO Producciones (independiente colombiana) para Caracol (Grupo Valorem colombiana)
2016	Toon	—	NewBeTV (independiente neerlandesa)
2016	Tú, yo, ella	—	Entertainment One (conglomerado canadiense), JSS Entertainment, Alta Loma Entertainment y AT&T Originals
2016	Paranoid	—	Red Production Company y Studiocanal (CANAL+ Group de Vivendi conglomerado francés, ambas)
2016	Sorjonen	—	Yle (pública finlandesa), Fisher King Productions (independiente finlandesa) y Federation Entertainment (independiente francesa)
2016	Hibana: Spark	—	Yoshimoto Kogyo Co Ltd (conglomerado japonés)
2016	One More Time	—	KBSJ (canal coreano)
2015	Richie Rich	—	Awesomeness Films (ViacomCBS conglomerado estadounidense)
2015	Bloodline	—	KZK Productions (independiente estadounidense) y Sony Pictures Television (Sony)
2015	Derek	—	Derek Productions Limited (independiente británica)

2015	Case	—	Sagafilms (independiente islandesa)
2015	Glitch	—	The Australian Broadcasting Corporation (pública australiana) y Matchbox Pictures (NBCUniversal de Comcast)
2015	Hemlock Grove	—	Shinebox SMC y Gaumont televisión (independiente francesa)
2015	Tales by Light	—	Untitled Film Works (independiente australiana) y Canon Australia (Canon japonesa)
2015	Narcos	—	Gaumont televisión (independiente francesa)
2015	Grace y Frankie	—	Okay Goodnight Productions y Skydance Productions (independientes estadounidenses)
2015	Chewing Gum	—	Retort (Fremantle Media de RTL Group (conglomerado británico))
2015	River	—	Kudos (Endemol Shine Group) y Endemol Shine Group (Banijay joint venture LOV Group conglomerado francés, Groupe Arnault moda francesa y DeA Communications de Grupo DeAgostini conglomerado italiano y Vivendi conglomerado francés)
2015	Better call Saul	—	High Bridge, Crystal Diner Productions, Gran Via Productions (independientes estadounidenses) y Sony Pictures Television
2015	Wet Hot American Summer: First Day of Camp	—	Show Walter Wain, Abominable Pictures y Principanto Young Entertainment (independientes estadounidenses)
2015	Unbreakable Kimmy Schmidt	—	Little Stranger, Bevel Gears (independiente estadounidense), Universal Television (AT&T) y 3 Arts Entertainment (Lionsgate conglomerado canadiense-estadounidense)
2015	Between	—	Don Carmony Televison, Mulmur Feed Co, Elevation Pictures (independientes canadienses) y Rogers (telecomunicaciones canadiense)
2015	Sense8	—	Javelin Productions (Javelin Group), Anarchos Productions (independiente islandesa), Motion Picture Capital (Reliance Entertainment Group de Anil Dhirubhai Ambani Group conglomerado indú), JMS Studios y GVTV (independientes estadounidenses)
2015	Cuba libre	—	Looks Films (independiente alemana), ZDF (pública alemana) e Interscoop (independiente francesa)
2015	Club de Cuervos	—	Alazraki Entertainment (Alazraki Network independiente mexicana)
2015	Vis a vis	—	Globomedia (Grupo Mediapro independiente española) para Atresmedia Televisión (RLT Group conglomerado luxemburgués y Grupo Planeta conglomerado español)
2015	Making a murder	—	Synthesis Films (independiente estadounidense)
2015	Marco Polo: Cien ojos	—	The Weinstein Company (independiente estadounidense)
2014	BoJack Horseman	—	Tornante (Tornante Company independiente estadounidense)
2014	Marco Polo	—	The Weinstein Company (independiente estadounidense)
2013	House of Cards	—	Deknight Productions y Goddard Textiles (independientes estadounidenses), ABC Studios y Marvel (Walt Disney Company)
2013	Orange is the new black	—	Lionsgate Television (Lionsgate conglomerado canadiense-estadounidense)
2013	Peaky Blinders	—	Caryn Mandabach Productions (independiente británica) y Tiger Aspect Productions (Endemol Shine Group de Banijay joint venture LOV Group conglomerado francés,

			Groupe Arnault moda francesa y DeA Communications de Grupo DeAgostini conglomerado italiano y Vivendi conglomerado francés) para la BBC
2013	Orphan Black	—	BBC (pública británica)
2013	Mako Mermaids: An H2O Adventure	—	Jonathan M. Shiff Productions (independiente australiana), ZDF Enterprises (ZDF pública alemana), Ten (Ten Network Holdings de Viacom CBS)
2011	Black Mirror	—	House of Tomorrow (Endemol Shine UK de Banijay joint venture LOV Group conglomerado francés, Groupe Arnault moda francesa y DeA Communications de Grupo DeAgostini conglomerado italiano y Vivendi conglomerado francés)
2009	RuPaul's Drag Race	—	World of Wonder (independiente estadounidense)
2010	RuPaul's Drag Race:Untucked	—	World of Wonder (independiente estadounidense)
2003	Arrested development	—	Imagine Television (Imagine Entertainment), The Hurwitz Company (independientes estadounidenses) y 20th Century Fox Television (Disney)

Hulu

Año	Título	DP	Productoras
2020	Investigations by Vice	—	Vice Media (A+E canal estadounidense, 50% Disney)
2020	Utopia Falls	—	Sonar Entertainment (independiente estadounidense)
2020	Normal People	—	Element Pictures (independiente británica)
2020	Little Fires Everywhere	—	Hello Sunshine, Simpson Street (independientes estadounidenses) y abc Studios
2020	Endlings	—	Sinking Ship Entertainment (independiente canadiense)
2020	High Fidelity	—	West & Kucserka, Midnight Radio (independientes estadounidenses) y abc Studios (The Walt Disney Company)
2019	The Act	—	Universal Content Productions (NBCUniversal de Comcast conglomerado estadounidense)
2019	The Accident	—	The Forge (independiente británica)
2019	Shrill	—	Warner Bros (AT&T telco estadounidense)
2019	Reprisal	—	A+E Studios (A+E canal estadounidense) y The Littlefield Company (independiente estadounidense)
2019	Ramy	—	A24 (independiente estadounidense)
2019	Dollface	—	LuckyChap Entertainment (independiente estadounidense) y abc studios
2019	Pen15	—	AwesomenessTV TV (ViacomCBS conglomerado estadounidense)
2019	Looking For Alaska	—	Paramount Television (ViacomCBS conglomerado estadounidense) y Fake Empire (independiente estadounidense)
2018	Into The Dark	—	Blumhouse Television (independiente canadiense)

2018	Castle Rock	—	Bad Robot y Warner Bros. Television
2018	Holly Hobbie	—	Cloudco Entertainment Company (independiente canadiense)
2018	Into The Dark	—	Blumhouse Television (independiente canadiense)
2017	Future Man	—	Sony Pictures Television (Sony conglomerado japonés)
2017	Marvel's Runaways	—	abc studios (The Walt Disney Company)
2017	The Handmaid's Tale	—	MGM Television (major hollywoodense)
2016	Letterkeny	—	New Metric Media (independiente canadiense), dhx Media y Bell Media (BCE conglomerado canadiense)

HBO

Año	Título	DP	Coproductoras
2020	Axios	Si	Downtown Community Television Center (comunitario estadounidense)
2020	McMillions	—	Unrealistic Idea y Fun Meter (independiente estadounidenses)
2020	The Outsider	—	Aggregate Films, Temple Hill, Pieface Inc, Media Rights Capital (independientes estadounidenses) y Civic Center Media (joint MCR y Uta agencia estadounidense)
2020	The Plot Against America	Si	RK Films, Annapurna Television y Blown Deadline (independientes estadounidenses)
2020	Todxs Nosotrxs	Si	Coio y Paranoid (independientes brasileñas)
2019	Pico de Neblina*	Si	O2 Filmes (independiente brasileña)
2019	The Deuce*	—	Blown Deadline Productions
2019	A Black Lady Sketch Show	Si	For better or Words Inc, Issa Rae Productions, 3 Arts Entertainment y Jax Media
2019	Succession	Si	Gary Sanchez Productions y Project Zeus (independientes estadounidenses)
2019	Chernobyl	Si	Sister Pictures (independiente británica), Mighty Mint, Word Games
2019	Bauhause	—	Zero One Film (independiente alemana)
2019	Catherine the Great	—	New Pictures (All3 Media) y Origin Pictures (independiente británica)
2019	De la Tierra a la Luna	Si	Time Warner
2019	Euphoria	Si	The Reasonable Bunch, A24, Little Lamb, Dreamcrew y Tedy Productions (independiente israelí)
2019	His Dark Materials	—	Anton, Katja Motion Pictures, New Line Productions (independientes estadounidenses) y Bad Wolf (independiente británica)
2019	Jett	Si	Fearless Media Entertainment y Gato Negro Films (independientes estadounidenses)
2019	Los Espookys	Si	Broadway Video, Antigravico y Más Mejor (Broadway Video) (independientes estadounidenses)
2019	Mrs Fletcher	Si	Rubber Stamp (independiente estadounidense)
2019	Our Boys	Si	Movie Plus Productions Independiente israelí y Keshet Media Group ¿?
2019	Swamp Thing	—	Big Shoe Productions, Atomic Monster y Warner Bros Television

		—	Instinct Productions, Working Title Television WTTY (independientes británicas) y Disarming Films (independiente estadounidense)
2019	The Case Against Adnan Syed		
2019	The Movies	—	Play Tone y Herzog & Co,
2019	The Righteous Gemstones	Si	Rough House Pictures (independiente estadounidense)
2019	Warrior	Si	Bruce Lee Entertainment y Perfect Storm y Tropper Inc
2019	Watchmen	—	White Rabbit, Paramount Television, Warner Bros Television
2019	Years and Years	—	Red Productions Company y StudioCanal
2018	2 Dope Queens	Si	A24, Yaaas Queen Yaaas! 4C
2018	El jardín de bronce	Si	Polka Producciones (independiente argentina)
2018	Sharp objects	Si	Crazy Rose, Fourth Born y BlumHouse, Tyni Pyro, eOne
2018	Barry	Si	Alec Berg. y Hanarply (independientes estadounidenses)
2018	Babel SP	—	Filmgraph Ltda y Brasil Distribution
2018	CB Strike	—	Brontë Film and Television (independiente británica)
2018	Here and Now	Si	Your Face Goes Here Entertainment
2018	Mosaic	Si	Casey Silver Productions (independiente estadounidense)
2018	My Brilliant Friend	—	Fremantle
2018	Sally4ever	—	Various Artist Limited(independiente estadounidense) y Husho (independiente británica)
2018	Santos Dumont	—	Pindorama (independiente brasileña)
2018	The Shop	Si	HBO
2017	La vida secreta de las perezas	Si	Pulsar Cinema y Coração da Selva (independientes brasileñas)
2017	Big Little Lies	Si	David Kelley Productions, Pacific Standard Productions y Blossom Films (independientes estadounidenses)
2017	Crashing	Si	Joy Quota y Apatow Prod
2017	Gentleman Jack	—	Lookout Point (independiente británica)
2017	Milton Nascimento	—	Santa Rita Filmes y Terra Firme
2017	Room 104	Si	Duplass Brothers (independiente estadounidense)
2017	Safe Harbour	—	Matchbox Pictures
2017	The Deuce	Si	Blown Deadline Productions
2016	Animals	Si	Karen's BBQ, Duplass Brothers y Staburns Industries
2016	Westworld	—	Kilter Films, Bad Robot, Jerry Weintraub y Warner Bros Television
2016	Chumel con Chumel Torres	Si	Boomdog Films (Endemol)
2016	Divorce	Si	Pretty Matches Productions, Merman, Kapital Entertainment y 343 Industries
2016	Fuera del Armario	—	Producing Partners (independiente estadounidense)
2016	High Maintenance	—	Janky Clown (independiente estadounidense)
2016	Insecure	Si	Isaa Rae, A Penny For Your Thoughts Entertainment, 3 Arts
2016	Quarry	Si	Anonymous Content y Night Sky Productions (independientes estadounidenses)
2016	The Nighth Of	Si	BBC (pública británica), Bad Wolf y Filmrights (independientes británicas)
2016	Vice Principal	Si	Rough House Pictures (independiente estadounidense)
2015	Ballers	Si	Seven Bucks Productions, Leverage y Closest to the Hole (independientes estadounidenses)
2015	El hipnotizador	Si	RT Features (independiente brasileña)
2015	Magnífica 70	Si	Cospiração TV (conglomerado brasileño)
2015	Destino Salvador	—	O2 (independiente brasileña)
2015	Dios Inc	Si	Escuadrón Cinema e Itaca Films (independientes mexicanas)

2015	Project Greenlight	Si	Pearl Street Films, Adptive Studios, Magical Leves y Miramax (independientes estadounidenses)
2015	Show me a Hero	Si	Blown Deadline Productions y Pretty Pictures (independientes estadounidenses)
2015	The Brink	Si	Jerry Weintraub Productions, Everyman Pictures y Little City Iron Works (independientes estadounidenses)
2015	Togetherness	Si	Duplass Brothers Productions (independiente estadounidense)
2015	Vinyl	Si	Paramount Television, Jagged Films, Sikelia Productions y Cold Front Productions (independientes estadounidenses)
2014	Héroes Cotidianos	Si	HBO
2014	Jonah from Tonga	—	Princess Pictures (independiente australiana)
2014	La maldición: La vida y Muertes de Robert Dust	—	Blumhouse Productions
2014	Lasy Week Tonight with Jonh Oliver	Si	Partially Important Productions
2014	Olive Kitteridge	Si	Play Tone (independiente estadounidense)
2014	The Knick	Si	Ambeg Screen Products y Anonymous Content (independientes estadounidenses)
2013	PS!	Si	Damasco Filmes y Bionica Filmes (independientes brasileñas)
2013	El negocio	Si	Mixer (independiente brasileña)
2013	Hello Ladies	Si	Four Eyes Entertainment, Quantity entertainment y abc Studios
2013	Ja'Mie: Private School Girl	—	Princess Pictures (independiente australiana)
2013	John from Cincinnati	Si	Red Board Productions (independiente estadounidense)
2013	Looking	Si	Fair Harbor (independiente estadounidense)
2013	Roomates	Si	Eyeworks (Warner Bros)
2013	Silicon Valley	Si	Judgemental Films Inc, Alec Berg., Altschuler Krinsky Works y · Arts (independientes estadounidenses)
2013	The Leftovers	—	White Rabbit, Film 44 y Warner Bros
2013	True Detective	Si	Parliament of Owls y Anonymous Content (independientes estadounidenses)
2012	Sr. Ávila	Si	Lemon Films (independiente mexicana)
2012	Veep	Si	Dundee independiente británica)
2012	Banshee	Si	Tropper Schickler Productions, Your Face Goes Here Entertainment (independientes estadounidenses) y Cinemax
2012	Girls	Si	Apatow Prod y I Am Jenni Konner Productions (independientes estadounidenses)
2012	Mandrake	Si	Goritzia Filmes (independiente brasileña)
2012	Preamar	—	Pindorama (independiente brasileña)
2012	The Newsroom	Si	HBO
2011	Game of Thrones	Si	Television 360 (independiente británica) , Grok! Television (independiente estadounidense) , Generator Entertainment (independiente británica) y Bighead, Littlehead (independiente estadounidense)
2011	Enlightened	Si	Rip Cord (independiente estadounidense)
2011	Luck	Si	Red Board Productions y Blue Light (independiente estadounidense)
2011	Mildred Pierce	Si	Killer Films (independiente estadounidense)
2011	Prófugos	Si	Fabula 8 (independiente chilena)
2010	Boardwalk Empire	Si	Leverage, Closest to the hole, Sikelia Productions y Cold Front Productions (independientes estadounidenses)

2010	How to Make It in America	Si	Leverage, Closest to the Hole Productions y Big Meyer¿?
2010	Mulher de Fases	Si	HBO
2010	Strike Back	Si	Sky, Left Bank Pictures (independiente británica)
2010	The Pacific	Si	Play Tone y Dreamwoks
2009	Bored to Death	Si	Dakota Pictures, 3 Arts y Fair Harbor Productions (independientes estadounidenses)
2009	Doom Patrol	—	Berlanti Productions, Jeremy Carver Productions y Warner Bros Television
2009	Eastbound and Down	Si	Gary Sanchez Productions
2009	Funny or Die Presents	Si	Funny or Die
2009	Gettting On	Si	Anima Sola Productions (independiente estadounidense) y BBC (pública británica)
2008	True Blood	Si	Your Face Goes Here Entertainment (independiente estadounidense)
2008	Generation Kill	Si	Company Pictures (independiente británica) y Blown Deadline Productions (independiente estadounidense)
2008	John Adams	Si	Play Tone (independiente estadounidense)
2008	La casa de Sadam	Si	BBC (pública británica)
2008	Little Britain USA	Si	19 (Industrial Media independiente estadounidense)
2008	The Passion	Si	BBC (pública británica)
2008	The Wire	Si	Blown Deadline Productions
2008	Treme	Si	Blown Deadline Productions
2007	Capadocia	Si	Argos Comunicación y HBO Ole Originals
2007	Dime que me amas	Si	O&M/Ann SJM Productions y Pariah
2007	Five Days	—	BBC (pública británica)
2007	Flighth of the Conchords	Si	Dakota Pictures y Comedy Arts Studios
2006	Tsunami: The Aftermath	—	Kudos y BBC
2005	Big Love	Si	Anima Sola Productions y Play Tone
2005	Roma	Si	BBC (independiente pública)
2005	Empire Falls	Si	Marc Platt, Aspetuck Productions y Stone Willage Pictures (independientes estadounidenses)
2005	The Comback	Si	Working Class, Is or Isn't Entertainment (independientes estadounidenses) y Warner Bros Television
2004	Epitafios	Si	Polka Producciones
2004	Entourage	Si	Leverage Management y Closest To The Hole
2003	Angels in America	Si	Avenue Pictures (independiente estadounidense)
2003	Carnivàle	Si	Twilight Time Films y 3 Arts
2001	Six Feet Under	Si	Actual Size Films y The Greenblatt Janollari Studio (independientes estadounidenses)
2001	Band of Brothers	Si	Play Tone y Dreamworks
2000	Curb your enthusiasm	Si	HBO
1999	Crashbox	Si	Planet Grande Pictures y Cuppa Coffe Animations (independientes estadounidenses)
1998	Los Soprano	Si	Chase Films y Brad Grey Television (independientes estadounidenses)
1998	Spawn	Si	Todd McFarlane Entertainment (independiente estadounidense)
1997	Sex and the City	Si	Darren Star Productions

Caracol Play (premium)

Año	Título	DP	Coproductoras
2019	De Levante	Si	Caracol
2018	FIDE	Si	Caracol

2018	Desafío: Súper humanos 15 años	Si	Caracol
2017	Los morales	Si	Caracol
2017	Tarde lo conocí	Si	Caracol
2017	Polvo carnavalero	Si	Caracol
2017	Desafío: Súper humanos Cap Cana	Si	Caracol
2016	Sinu, Río de pasiones	Si	Caracol
2016	Cuando vivas conmigo	Si	Caracol
2016	El tesoro	Si	Caracol
2016	Desafío: Súper humanos	Si	Caracol
2015	Las hermanitas Calle	Si	Caracol
2015	La tusa	Si	Caracol
2015	Esmeraldas	Si	Caracol
2015	Laura, una vida extraordinaria	Si	Caracol
2015	Desafío, India la reencarnación	Si	Caracol
2014	La selección	Si	Caracol
2014	Niche	Si	Caracol
2014	La roca de oro	Si	Caracol
2014	Bazurto, bailando con el enemigo	Si	Caracol
2014	Fugitivos	Si	Caracol
2014	Desafío: Marruecos las mil y una noches	Si	Caracol
2013	Rafael Orozco, el ídolo	Si	Caracol
2013	5 viudas sueltas	Si	Caracol
2013	Mentiras perfectas	Si	Caracol
2013	Desafío: EL origen	Si	Caracol
2011	Amor de carnaval	Si	Caracol
2011	Confidencial	Si	Caracol
2011	La bruja	Si	Caracol
2010	Mariana y Scarlett	Si	Caracol
2010	Secretos de familia	Si	Caracol
2010	Tierra de cantores	Si	Caracol
2009	Las muñecas de la mafia	Si	Caracol
2009	Oye bonita	Si	Caracol
2009	El encantador	Si	Caracol
2009	El ventilador	Si	Caracol
2008	El cartel	Si	Caracol
2008	Vecinos	Si	Caracol
2008	La quiero a Morir	Si	Caracol
2008	La sucursal del cielo	Si	Caracol
2008	¿Quién amará a María?	Si	Caracol
2008	La pasión en nuestros días	Si	Caracol
2007	Pocholo	Si	Caracol
2006	Criminal	Si	Caracol
2005	El baile de la vida	Si	Caracol
2003	Pecados capitales	Si	Caracol
2000	Alejo	Si	Caracol
1997	La mujer del presidente	Si	Caracol
1996	Leche	Si	Caracol
1993	Padres e hijos	Si	Caracol
1993	Tentaciones	Si	Caracol
1991	Escalona	Si	Caracol

1988	Caballo viejo	Si	Caracol
1988	Quieta Margarita	Si	Caracol
1986	Gallito Ramírez	Si	Caracol
1982	La mala hierba	Si	Caracol
1982	San Tropel	Si	Caracol

Claro video

Año	Título	DP	Coproductoras
2019	Claramente	—	11:11 Films & TV
2018	El Rey del Valle	—	Sony Pictures Television
2018	Hijos de su madre	—	Límbico Entertainment
2018	Rubirosa	—	11:11 Films & TV
2016	La Hermandad	—	11:11 Films & TV
2016	Superautos Sahara force india	—	National Geographic Channel
2016	Shark Tank México	—	Sony Pictures Television
2015	El Torito	—	Corazón Televisión

Vera TV

(Sin datos)

Crave

(Sin datos)

Globo Play

Año	Título	DP	Coproductoras
2020	Todas as mulheres do mundo	Si	Globo Producciones
2020	Marielle	Si	Globo Producciones
2020	Arcano Renegado	Si	Globo Producciones
2020	A Divisão	Si	Globo Filmes
2019	Aruanas	Si	Globo Producciones
2019	Marília Mendoca: Todos os Cantos	Si	Globo Producciones
2019	Shippados	Si	Globo Producciones
2019	Até o fim	Si	Globo Producciones
2019	Eu, a vó e a boi	Si	Globo Producciones
2018	Ilha de Ferro	Si	Globo Producciones
2018	Além da Ilha	Si	Globo Producciones
2018	Assedio	Si	Globo Producciones
2012	Sessão de Terapia	—	

Flow

Año	Título	DP	Coproductoras
2020	Viví tu viaje	—	3 de Febrero Visión y Flow
2019	Tu parte del trato	—	Pol-ka y Cablevisión
2019	Inconvivencia	—	Kuarzo Entertainment Group, Idealismo Contenidos y Flow
2019	El mundo de Mateo	—	Idealismo Contenidos y Flow
2019	Otros pecados	—	Cablevisión, eltrece y TNT (WarnerMedia de AT&T)
2019	Atrapa un ladrón	—	Viacom internacional (ViacomCBS) y Cablevisión
2018	Pasado de copas	—	Telefe (ViacomCBS) y Cablevisión

2018	El Lobista	—	Cablevisión, TNT, eltrece (Grupo Clarín) y Pol-ka Producciones
2018	Rizhoma hotel	—	Cablevisión, Kuarzo Entertainment Argentina (productora argentina)
2018	Morir de Amor	—	Telefe (ViacomCBS) y Flow
2018	Naturaleza Salvaje	—	Discovery y Cablevisión
2018	El Lobista	—	Cablevisión, TNT, eltrece y Pol-ka Producciones (Grupo Clarín)
2017	Parecido	—	UN3
2017	La Fragilidad de los Cuerpos	—	Eltrece, TNT, Cablevisión y Pol-ka
2017	Un gallo para Esculapio	—	para TNT (AT&T) de Underground y Boga Bogagna en coproducción con Cablevisión Flow
2017	El maestro	—	Eltrece, TNT, Cablevisión y Pol-ka

Blim

(Los contenidos se producen por Televisa)

Movistar Play

Año	Título	DP	Coproductoras
2020	Dime quién soy	—	Dlo/Magnolia (Banijay Group joint venture LOV Group – conglomerado francés–, Groupe Arnault –dedicada a la industria de la moda francesa– y DeA Communications de Grupo DeAgostini –conglomerado italiano– y Vivendi – conglomerado francés–)
2020	El Palmar de Troya	—	100 Balas (The Mediapro Studio) y 93 Metros (independientes españolas)
2020	La línea invisible	—	Sentido Films y Corte y Confección de Películas (independientes españolas)
2019	Merlí: Sapere Aude	—	Veranda TV (Legardère Studios independiente francesa)
2019	Vida perfecta	—	Corte y Confección de películas (independiente española)
2019	Bajo Escucha. El Acusado	—	Bambú Producciones (independiente española)
2019	Otros Mundos: El misterio de los faraones	—	La Caña Brothers (independiente española)
2019	ETA, el final del silencio	—	La Caña Brothers (independiente española)
2019	El corazón del imperio	—	Global Set (independiente española)
2019	Hierro	—	Portocabo (independiente española), Atlantique Productions (independiente francesa) y ARTE France (pública europea)
2019	En el corredor de la muerte	—	Bambú Producciones (española independiente) y Studiocanal (Canal+ Group de Vivendi conglomerado francés)
2019	Nasdrovia	—	Globomedia (The Mediapro Studio independiente española)
2019	Instinto	—	Bambú Producciones (independiente española)
2019	Justo antes de Cristo	—	La Terraza Films (independiente española)
2019	El Embarcadero	—	Vancouver Media y Atresmedia Productions (joint venture de RLT Group conglomerado luxemburgués y Grupo Planeta conglomerado español)
2019	El día de mi suerte	—	Cine 70 films (independiente peruana)
2019	Ruido Capital	—	Fidelio Films (independiente colombiana)
2018	La peste	—	Atípica Films (independiente española)
2018	Virtual Hero	—	Zeppelin (EndemolShine Iberia de Banijay Group), Stories Grupo Planeta (El Grupo Planeta conglomerado mediático español) y Snofokk (independiente española)

2018	Sakam España	—	Zeppelin (EndemolShine Iberia de Banijay Group)
2018	Mira lo que has hecho	—	El Terrat (The Mediapro Studio independiente española)
2018	Arde Madrid	—	Andy Joke (independiente española)
2018	Gigantes	—	Lazona (independiente española)
2018	De Rubén a Rubius	—	Zeppelin (EndemolShine Iberia de Banijay Group)
2018	Mira qué hemos hecho	—	El Terrat (The Mediapro Studio independiente española)
2018	El día de mañana	—	MOD (independiente española)
2017	Vergüenza	—	Apache Films (independiente española)
2017	La zona	—	Kubik Films, Kowalsky Films, Feelgood (independientes españolas)

Prime Video

Año	Título	DP	Coproductoras
2020	Hunters	Si	MonkeyPaw Productions, Sonar Entertainment, Big Indie, Black Mass Productions, Governor's Court (independientes estadounidenses)
2020	Making the Cut	—	Heidi Klum, Pröctions, Tim Gunn Productios y SKR Productions (independientes estadounidenses)
2020	Historias del Loop	Si	Indio Film (independiente sueca), 6th & idaho motion picture company (independiente estadounidense), Fox 21 Television Studios (The Walt Disney Company)
2020	ZeroZeroZero	—	Cattleya Productions (independiente italiana)
2020	Ted Bundy: Falling for a Killer	—	Saloon Media (independiente estadounidense)
2020	James May: Our Man in Japan	Si	Plum Pictures y New Entity (independientes británicas)
2020	La prueba	—	C.I Films y Whooshka Media (independiente australiana)
2020	Star Trek Picard	Si	Weed Road Pictures, Secret Hideout Productions, Escapist Fare, Roddenberry Entertainment (independientes estadounidenses)
2020	El ejército olvidado	Si	Kabir Khan Films (independiente hindú)
2019	The Boys	Si	kripke enterprises scrap metal and entertainment? Point Grey, Original Film, Kickstart Entertainment?, KFL Night Sky Productions y Sony Pictures Television
2019	Undone	Si	Tornante (Tornante Company independiente estadounidense)
2019	Modern Love y Picrow	Si	Storied Media Group y Picrow (independientes estadounidenses)
2019	Hanna	Si	NBCUniversal Television Sudio, Working Title Television y Focus FEatures (Comcast, las tres)
2019	Good Omens	—	The Blank Corporation, Narrativia (independiente británica) y BBC Studios (pública británica)
2019	Four More Shots Please!	—	Pritish Nandy Communications (independiente hindú)
2019	Carnival Row	—	Siesta Productions (independiente británica) y Legendary Television (Wanda Group conglomerado chino)
2019	The Feed	—	Studio Lambert (All3Media independiente británica)
2019	Hombre de familia	—	dr2 Films (independiente hindú)
2019	The Widow	—	Two Brothers Pictures (independiente británica)
2019	Lorena	Si	MonkeyPaw Productions, Numbre 19 y Sonar Entertainment (independientes estadounidenses)
2019	De viaje con los Derbez	—	3 Pas Entertainment (Lionsgate conglomerado canadiense-estadounidense), Wallin Chambers, A Toda Madre Entertainment y Pantaya (independientes estadounidenses)
2019	El juego de las llaves	—	Corazón Films (independiente mexicana) y Pantaya (independiente estadounidense)

		—	Tailwind Productions, Captivate Entertainment (independientes estadounidenses), Imperative Entertainment (The Friedkin Group conglomerado estadounidense) y UCP (NBCUniversal de Comcast)
2019	Treadstone		
2019	Esto es el fútbol	—	Brutal y October (independiente británica)
		—	Excel Media & Entertainment y Tiger Baby (independientes hindúes)
2019	La pareja perfecta		
2019	El corazón de Sergio Ramos	—	Love Productions USA (independiente británica)
2019	Le mans: Pasión por la carrera	—	New Black Films (independiente británica)
2019	Skulls & Roses	—	Monozygotic (independiente hindú)
2019	Esta bestia gigante que es la economía global	Si	The Intellectual Property Corporation y Gary Sánchez (independientes estadounidenses)
		—	The Intellectual Property Corporation (independiente estadounidense)
2019	Liberena Meek		
2019	Hostel Daze	—	The Viral Fever (independiente hindú)
		—	Born Free Entertainment, Aplause Entertainment (Aditya Birla Group conglomerado hindú), Armoza Formats (ITV comercial británica)
2019	Mind the malhotras		
			Genre Arts, Push, Boot., Platinum Dunes, Skydance Television (independientes estadounidenses) y Paramount Television
2018	Jack Ryan	Si	
			Esmail Corp, Gimlet Pictures, Crocodile y We Are At (independientes estadounidenses)
2018	Homecoming	Si	
			Blumhouse Productions (independiente estadounidense), Platinum Dunes y UCP (NBCUniversal de Comcast)
2018	The Purge		
			Endemol (Banijay Group <i>joint venture</i> LOV Group conglomerado francés, Groupe Arnault moda francesa y DeA Communications de Grupo DeAgostini conglomerado italiano y Vivendi conglomerado francés) y 3 Pas Studios (independiente estadounidense)
2018	LOL	Si	
			Televisa
2018	Diablo guardián		
2018	La garrapata	Si	Josephson Entertainment (independiente estadounidense)
			MedioLimón, Onza Entertainment (independientes españolas) y Atresmedia Studios Atresmedia Televisión (RLT Group conglomerado luxemburgués y Grupo Planeta conglomerado español)
2018	Pequeñas coincidencias	—	
			Electric Shepered Productions, Rooney McP Productions, Anonymous Content, Tall Ship Productions, Moonshot Entertainment (independientes estadounidenses) y Channel 4 Television (pública británica)
2018	Electric Dreams		
2018	McMafia	—	Cuba Pictures,(independiente británica)
2018	The romanoffs	—	Warner Bros y Picrow (independiente estadounidense)
2018	Un extraño enemigo	—	Televisa
			3 Arts Entertainment (Lionsgate conglomerado canadiense-estadounidense), Alan Yang Pictures, Normal Sauce y Brillstein Entertainment Partners (independientes estadounidenses) y Universal Television (NBCUniversal de Comcast)
2018	Forever	Si	
		—	Nikkatsu Corporation (conglomerado japonés)
2018	Tokyo Vampire Hotel		
2018	Los archivos Gymkhana	—	Hoonigan Media Machine (estadounidense)
2018	Six dreams	—	Mediapro (independiente española)
			Hellinger Doll Filmproduktion, Pataleon Folms (independientes alemanas) y Warner Bros (AT&T telco estadounidense)
2018	Beat	Si	
2018	Comer, correr, ganar	Si	Junto Entertainment (independiente estadounidense)

2018	Mirzapur	Si	Excel Media & Entertainment (independiente hindú)
2018	Breath	Si	Abundantia Entertainment (independiente hindú)
2017	La maravillosa Sra Maisel	Si	Dorothy Parker Drank Here Productions y Picrow (independientes estadounidenses),
2017	The Grand Tour		W Chump & Sons Ltd (independiente británica)
2017	Sneaky Pete	—	Shore Z Prods, Moonshot Pictures y Exhibit A (independientes estadounidenses) y Sony Pictures
2017	Lore	Si	Propagate y Valhalla (independientes estadounidenses)
2017	American Gods	Si	Living Dead Guy, y JA Green Construction Corp (independientes estadounidenses), The Blank Corporation (independiente británica) y Fremantle Media North America (Fremantle de RTL Group conglomerado luxemburgués)
2017	Playboy americano: La historia de Hugh Hefner	Si	Stephen David Entertainment (Banijay joint venture LOV Group conglomerado francés, Groupe Arnault moda francesa y DeA Communications de Grupo DeAgostini conglomerado italiano y Vivendi conglomerado francés) y Alta Loma Entertainment (independiente estadounidense)
2017	Jean-Claude van Jhonson	Si	Scott Free y Itter Dog (independientes británicas)
2017	You Are Wanted	—	Pantaleon Films (independiente alemana), WB Films Productions Company (Warner Brothers de AT&T telco estadounidense)
2017	Amo a Dick	Si	Topple y Picrow (independientes estadounidenses)
2017	El último magnate	Si	Kippster Entertainment, City Entertainment y Home Run Productions (independientes estadounidenses)
2017	Long Strange Trip	—	Double E Pictures, Aoma Sunshine Films y Sikelia (independientes estadounidenses)
2017	Inside edge	—	Excel Media & Entertainment
2016	Fleabag	—	Two Brothers Pictures (independiente británica)
2016	Goliath	Si	David E Kelley Productions, Jonathan Shapiro Productions y Picrow (independientes estadounidenses)
2016	Z: El comienzo	Si	Killer Films, Prestwich Yorkin y Picrow (independientes estadounidenses)
2016	La rebelión de las chicas buenas	Si	Lynda Obst Productions y Tristar (Sony), Annabelita Films y Farm Kid (independientes estadounidenses)
2016	Las kicks	Si	Basement Plays Entertainment, Full Fathom Five y Picrow (independientes estadounidenses)
2016	Crisis en seis escenas	Si	
2016	One mississippi	Si	Zero Dollars and Zero Sense Productions, Bitchin, Pig Newton Inc y FXP (independiente estadounidense), 3 Arts Entertainment (Lionsgate conglomerado canadiense-estadounidense)
2016	Tokyo girl	Si	Watanabe Entertainment Co (conglomerado japonés)
2015	The Expanse	—	Penguin in a parka, Sean Daniel Co, Alcon Entertainment (independientes estadounidenses)
2015	El hombre en el castillo	Si	Scott Free, Headline Pictures, Big Light Productions (independientes británicas), Electric Shepherd Productions y Picrow (independientes estadounidenses)
2015	Red Oaks	Si	Gabdec Productions y Picrow (independientes estadounidenses)
2015	Hand of God	Si	Blue Monday Productions, 2Dux2, (independientes francesas), Link y Picrow (independientes estadounidenses)

2015	Patriota	Si	Elephant Pictures y Zaftig Films (independientes estadounidense) y Reunion Pictures (Thunderbird independiente canadiense)
2014	Bosch	Si	Hieronymus Pictures (independiente estadounidense) y Fabrik Entertainment (Red Arrow de ProSiebenSat.1 Media SE conglomerado alemán)
2014	Mozart in the jungle	Si	American Zoetrope, Coconut Pictures y Picrow (independientes estadounidenses)
2014	Transparent	Si	Picrow (independiente estadounidense)

Apple TV

Año	Título	DP	Coproductoras
2019	The Morning Show	—	Echo Films, Hello Sunshine, Keny Ehrin Productions y Media Res (independientes estadounidenses)
2019	Servant	—	Blinding Edge Pictures, Escape Artists y Dolphin Black Productions (independientes estadounidenses)
2019	Truth Be Told	—	Endeavor Content, Chernin Entertainment, Hello Sunshine, Orit Entertainment y With an N (independientes estadounidenses)
2019	See	—	About: blank, Quaker Moving Pictures, Chernin Entertainment, Endeavor Content y Nebula Star (independientes estadounidenses)
2019	For All Mindkind	—	Tall Ship Productions (independiente estadounidense) y Sony Pictures Television
2019	Dickinson	—	Tuning Fork Productions, Sugar 23, Anonymous Content y Wiip Productions (independientes estadounidenses)
2020	Home Before Dark	—	Foxy Inc, Little Bear, Anonymous Content (independientes estadounidenses) y Paramount Television
2020	Little America	—	Alan Yang Pictures, Quantity Entertainment, Epic (Vox Media independientes estadounidenses) y Universal Television (NBCUniversal de Comcast)
2020	Mythic Quest	—	RCG Productions (independiente estadounidense), 3 Arts Entertainment (Lionsgate conglomerado canadiense-estadounidense) y Ubisoft (juegos estadounidense)
2020	Defending Jacob	—	Mimir Films, Mark Bombback Productions, Anonymous Content (independientes estadounidenses) y Paramount Television (ViacomCBS conglomerado estadounidense)
2020	Trying	Si	BBC Studios (pública británica)
2020	Amazing Stories	—	ABC Studios (The Walt Disney Company), Kitsis Horowitz Productions, Amblin Television (<i>joint venture</i> DreamWorks Studios –Comcast–, Participant Media –independiente estadounidense–, Reliance Entertainment –conglomerado hindú– y Entertainment One –conglomerado canadiense–) y Universal Television (NBCUniversal de Comcast)

Anexo 3 Guiones de las entrevistas

Martín Becerra

1. Cuál es la relación entre la comercialización del audiovisual y las denominadas Over-The-Top?
2. ¿Qué tipo de usos pueden dar esta clase de empresas a la información obtenida de los usuarios?
3. ¿De qué manera el consumo de contenidos en las plataformas han cambiado la noción de *rating* y su medición?
4. ¿Cuál es el rol de las fusiones y las adquisiciones empresariales en el mercado del video *streaming*?
5. ¿Qué ocurre con la incursión en la distribución de contenidos online de ciertos actores económicos?, concretamente los dueños de las empresas de telecomunicaciones
6. El discurso que prevalece en el entorno mediático enfatiza la rivalidad entre las OTT pero en la realidad vemos alianzas ¿dónde queda el tema de las alianzas locales e internacionales?
7. ¿Cómo incide el video streaming en la división internacional del trabajo y qué papel juegan los diversos países del continente americano?

Armando Casas Pérez

1. ¿Cómo afecta el consumo de vídeos en las plataformas denominadas Over-The-Top al proceso de producción de contenidos audiovisuales?
2. ¿Cuál es el impacto en la industria cinematográfica de la producción y distribución de películas por parte de las plataformas de video *streaming*?
3. Algunas de estas plataformas se jactan –en concreto Netflix– del uso del Big Data, pero ¿qué riesgos se corren al emplearlos excesivamente en la toma de decisiones?
4. La Unión Europea exige un 30% de contenidos europeos en los catálogos de las plataformas extranjeras, ese porcentaje en México ¿puede considerarse viable, si o no y por qué?
5. ¿Qué fortalezas tienen las televisoras públicas ante este nuevo contexto de producción y distribución de audiovisuales bajo demanda?
6. ¿Cómo se puede hacer frente a este tipo de servicios desde los medios nacionales públicos?

Purificación Carpinteyro Calderón

1. Estamos ante una proliferación de plataformas de video bajo demanda, pero ¿qué sucederá con las Over-The-Top en el mediano y largo plazos?
2. ¿Qué ocurre con la incursión en la distribución de contenidos en línea de ciertos actores económicos?, concretamente de las empresas de telecomunicaciones
3. El 30% de contenidos mexicanos en las plataformas extranjeras ¿se puede considerar viable? (¿sí o no y por qué?)
4. ¿Qué aspectos hace falta incluir en la legislación para no sólo fomentar, sino también proteger las obras audiovisuales mexicanas frente a las plataformas extranjeras?
5. ¿Cómo afecta a las sociedades contemporáneas la tendencia hacia el cobro por este tipo de servicios?
6. ¿De qué manera se puede hacer frente a este tipo de servicios desde los medios nacionales públicos?

Des Freedman

1. What's the relationship between audio visuals commercialisation and video on demand platforms called Over-The-Top?
2. Which is the role of the contents for these economic actors?
3. In these days there are many video on demand platforms however is this a long-term trend?
4. Ideas around Over-the-Top are centred in competition but in an international level, but what is about the alliances this companies?
5. How does video streaming affect audio visual production?
6. Where are european countries located in the international division of labour with the emergence of video streaming?
7. What consequences paid services such as video streaming have for contemporary societies?

Salma Jalife Villalón

1. ¿Qué ocurre con la incursión en la distribución de contenidos bajo demanda de ciertos actores económicos?, concretamente de las empresas de telecomunicaciones
2. ¿Cuál es el rol de las fusiones y las adquisiciones empresariales en el negocio del video streaming?
3. Además de la personalización y las recomendaciones ¿qué otros usos pueden dar las plataformas de video streaming a la información obtenida de los usuarios?
4. ¿Cómo afecta a las sociedades contemporáneas la tendencia hacia el cobro por este tipo de servicios?
5. ¿Qué papel juegan las empresas OTT en la llamada neutralidad de red?

Guillermo Mastrini

1. Estamos ante una proliferación de plataformas de video *streaming*, pero ¿qué sucederá con las Over The Top en el mediano y largo plazos?
2. ¿Cómo impacta el video *streaming* el proceso de producción de contenidos audiovisuales?
3. ¿Cuál es la importancia de los contenidos para este tipo de empresas?
4. ¿Qué ocurre con las audiencias respecto al video streaming?
5. ¿Cómo afecta a las sociedades contemporáneas la tendencia hacia el cobro por esta clase de servicios?
6. ¿Qué medidas o propuestas deben tomar los gobiernos de los países latinoamericanos ante este tipo de plataformas?

Jorge Negrete Pacheco

1. ¿Qué ocurre con la incursión en la distribución de contenidos bajo demanda de ciertos actores económicos?, concretamente de las empresas de telecomunicaciones
2. Estamos ante una proliferación de plataformas de video streaming, pero ¿qué sucederá con las Over-The-Top en el mediano y largo plazos?
3. ¿Cuál es el rol de las fusiones y las adquisiciones empresariales en el negocio del video streaming?
4. ¿Cómo se benefician algunas de las plataformas más populares en estos momentos de las productoras de diversas latitudes geográficas?
5. ¿Qué aspectos hace falta incluir en la legislación para -no sólo fomentar, sino también- proteger las obras audiovisuales mexicanas frente a las plataformas extranjeras?
6. Además de la personalización y las recomendaciones ¿qué otros usos pueden dar esta clase de empresas a la información obtenida de los usuarios?

Federico del Valle Osorio

1. ¿Cómo afecta el consumo de videos en las plataformas denominadas Over-The-Top al proceso de producción de contenidos audiovisuales?
2. ¿Cuál es el impacto en la industria televisiva de la producción y distribución de series por parte de las plataformas de video *streaming*?
3. Algunas de estas plataformas se jactan –en concreto Netflix– del uso del Big Data, pero ¿qué riesgos se corren al emplearlos excesivamente en la toma de decisiones?
4. La Unión Europea exige un 30% de contenidos locales en los catálogos de las plataformas extranjeras, ese porcentaje en México ¿puede considerarse viable, si o no y por qué?
5. ¿Qué fortalezas tienen las televisoras públicas en este nuevo contexto de producción y distribución de audiovisuales bajo demanda?
6. ¿De qué manera se puede hacer frente a este tipo de servicios desde los medios públicos nacionales?

Fuentes consultadas

- Albornoz, L. A. (201?). *Conclusiones de un estudio empírico: las industrias culturales y las redes digitales*. http://www.portalcomunicacion.com/dialeg/paper/pdf/141_albornoz.pdf
- Alva de la Selva, A. R. (2015). *Telecomunicaciones y TIC en México*. Comunicación Social.
- Arestis, P. (2004). El keynesianismo. En Etxezarreta, M. (coord.) *Crítica a la Economía Ortodoxa*. UAB.
- Ayala, J. y Blanco, J. (1995). 1. El nuevo Estado y la expansión de las manufacturas: México, 1877-1930. En Cordera (ed.). *Desarrollo y crisis de la economía mexicana*. FCE, pp. 13-44.
- Amazon (2020). *Officers and directors*. <https://ir.aboutamazon.com/officers-and-directors/default.aspx>
- _____ (2019-2016). *Annual reports, proxies and shareholder letters*. <https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx>
- América Móvil (2020). *Consejo de Administración*. <https://www.americamovil.com/Spanish/relacion-con-inversionistas/liderazgo/consejo-de-administracion/default.aspx>
- _____ (2020). *Gráfico de cotizaciones*. <https://www.americamovil.com/Spanish/relacion-con-inversionistas/informacion-de-acciones/grafico-de-valores/default.aspx>
- _____ (2019-2012). *Reportes Anuales*. <https://www.americamovil.com/Spanish/relacion-con-inversionistas/informes-financieros/reportes-anuales/default.aspx>
- Antel (2020). *Antel en otras empresas*. <https://www.antel.com.uy/institucional/nuestra-empresa/antel-en-otras-empresas>
- _____ (2020). *Autoridades*. <https://www.antel.com.uy/institucional/nuestra-empresa/autoridades>
- _____ (2015). *Antel continúa inversiones y obtiene en 2015 utilidades netas de 84 millones de dólares*.

- <https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/antel-utilidades-2015-balance-gestion>
- Apple (2020). *Directivos de Apple*. <https://www.apple.com/mx/leadership/>
- _____ (2019). *Annual Report*.
[https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_financials/2019/ar/_10-K-2019-\(As-Filed\).pdf](https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_financials/2019/ar/_10-K-2019-(As-Filed).pdf)
- AT&T (2020). *Corporate Governance*. <https://investors.att.com/corporate-governance/leadership>
- _____ (2018) *Annual Report*. https://www.att.com.mx/acerca-de-att/informe_anual.html#Informe-2018
- _____ (2019-2015). *Annual Report*. <http://www.annualreports.com/Company/att-inc>
- Azpíllaga, P.; Miguel, J. C. y Zallo, R. (1999). Las industrias culturales en la economía informacional. Evolución de sus formas de trabajo y valorización. En Mastrini, G. y Bolaño, C. (ed.). *Globalización y monopolios en la comunicación en América Latina*. Biblos.
- Banco Mundial (2020). *Datos e indicadores*. <https://datos.bancomundial.org/indicador>
- Bauman, Z. (2003). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Gedisa, pp. 43-70.
- BBC (2020) *Group annual Reports and Accounts*.
<http://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/reports/annualreport/2019-20.pdf>
- _____ (2017) ¿Cuesta más producir la serie The Crown de Netflix o mantener a la verdadera Corona británica? <https://www.bbc.com/mundo/noticias-42488128>
- BCE (2021). *Board members*. <https://www.bce.ca/about-bce/leadership-team/board-members>
- _____ (2020). *Shares and dividends*. <https://www.bce.ca/investors/shares-and-dividends/bce.to>
- _____ (2019-2014). *Annual Reports*. <http://www.annualreports.com/Company/bce-inc>
- Blanco, J. (1995). El desarrollo de la crisis en México, 1970-1976. En Cordera (ed.). *Desarrollo y crisis de la economía mexicana*. FCE, pp. 297-335.
- Bolaño, C. (2013). *Industria cultural, información y capitalismo*. Gedisa.
- Bolter, D. y Grusin, R. (1999). *Remediation. Understanding the new media*. Garamond 3.

- Bustamante, E. (2011). España y Latinoamérica. Economía creativa del entretenimiento digital. En Bustamante, E. (ed.). *Industrias creativas*. Gedisa.
- _____ (2008). Televisión: globalización de procesos muy nacionales. En Bustamante, E. (coord.). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Industrias culturales en la era digital* (167-206). Gedisa.
- _____ (1999). *La televisión económica. Financiación, estrategias y mercado*. Gedisa.
- Camargo, R. (2017, 14 de agosto). Competencia en Contenidos de Video Bajo Demanda por Suscripción (SVOD). *The Competitive Intelligence Unit*.
<https://www.theciu.com/publicaciones-2/2017/8/20/competencia-en-contenidos-de-video-bajo-demanda-por-suscripcion-svod?rq=streaming>
- Caracol Televisión (2018-2012). *Reporte de Sostenibilidad*. <https://www.caracoltvcorporativo.com/responsabilidad-corporativa/reportes>
- Carlón, M. (2014). ¿Autopsia a la televisión? Dispositivo y lenguaje en el fin de una era. En Carlón, M. y Scolari C. (eds.) *El fin de los medios masivos*. La Crujía.
- Castañares, I. (11 de julio de 2017). *Televisa y Tv Azteca unen contenidos para coexistir con las OTTs*. <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/televisa-y-tv-azteca-unen-contenidos-para-coexistir-con-las-otts.html>
- Certau, de M. (2000). *La invención de lo cotidiano: 1 Artes de hacer*. México: UIA-ITESO.
- Chevalier, S. (2020). *El auge de las plataformas de streaming en América Latina*.
<https://es.statista.com/grafico/16339/panorama-de-la-tv-paga-por-internet-en-america-latina/>
- Cinépolis (2020). *Datos de la compañía*.
<https://intranet.cinepolis.com/SitePages/Fact%20Sheet.aspx>
- Cordera, R. (2015). La “Gran Transformación” del Milagro Mexicano. A 20 años del TLCAN. En *Problemas del Desarrollo* 180 (46).
- Cordera, R.; Lomelí L. y Flores, C. (2009). De crisis a crisis: del cambio de régimen económico a la transición inconclusa. *Economíaunam*, 6(17), pp. 9-29.
- Crovi, D. (1990). La televisión por cable: el caso mexicano. *Cuadernos de Ciencias de la Comunicación*, (1), pp. 1-19.
- Delgado, M. y Prado, E. (2012). Outside the box: la televisión más deseada. En León, B. (coord.). *La televisión ante el desafío de internet* (90-97). Comunicación Social.

Diario Oficial de la Federación (2017, 31 de octubre). *Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión.*

_____ (14 de julio de 2014). *Decreto por el que se expiden la Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión, y la Ley del Sistema Público de Radiodifusión del Estado Mexicano; y se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones en materia de telecomunicaciones y radiodifusión.*

_____ (11 de junio de 2013). *Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de los artículos 6º, 7º, 27, 28, 73, 78, 94 y 105.*

_____ (11 de abril de 2006). *Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Federal de Telecomunicaciones y de la Ley Federal de Radio y Televisión.*

_____ (7 de junio de 1995). *Ley Federal de Telecomunicaciones.*

_____ (10 de noviembre de 1980). *Decreto por el que se reforman diversos artículos de la Ley Federal de la Radio y la Televisión.*

_____ (27 de enero sw 1970). *Decreto que reforma los artículos 17 y 19 de la Ley Federal de Radio y Televisión.*

_____ (19 de enero de 1960). *Ley Federal de Radio y Televisión.*

_____ (11 de febrero de 1950). *Decreto que fija las normas a que se sujetarán en su instalación y funcionamiento las estaciones de radiodifusión y televisión.*

Disney (2020a). *About The Walt Disney Company.*

<https://thewaltdisneycompany.com/about/#leadership>

_____ (2020b). *Disney+ supera los 50 millones de suscriptores.*

<https://disneylatino.com/novedades/disney+-supera-los-50-millones-de-suscriptores>

_____ (2020c). *Disney+ Launches Today—and a New Era of Disney Entertainment Begins.*

<https://thewaltdisneycompany.com/disney-launches-today-and-a-new-era-of-disney-entertainment-begins/>

_____ (2019) *Annual Report.*

<https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2020/01/2019-Annual-Report.pdf>

_____ (2019-2012). *Annual Report.* <https://thewaltdisneycompany.com/investor-relations/>

- Ericsson (2017). *TV and media 2017*. <https://www.ericsson.com/assets/local/networked-society/consumerlab/reports/tv-media-2017-consumer-and-industry-insight-report.pdf>
- Esteinou, J. y Alva, A. R. (2011). La Reforma Jurídica de la Comunicación Social y el Estado fallido en México. *Derecho a Comunicar*, 1, pp. 98-152.
- Eurodata TV (3 de octubre de 2017). *Innovative content and dynamic strategies in the 4-screen universo*. <http://www.mediametrie.com/eurodatatv/communiques /autumn-2017-innovative-content-and-dynamic-strategies-in-the-4-screenuniverse.php?id=1757>
- _____ (10 de noviembre de 2016). *Yearly Sport Key Facts 2016. A golden season thanks to the euro and the Olympics*. <http://www.mediametrie.com/presse/communiques/ yearly-sport-key-facts-2016-september-2015-august-2016.php?id=1558>
- _____ (17 de noviembre de 2015). *Scripted series*. <http://www.mediametrie.com/presse/communiques/scripted-series-report-scripted-series-a-powerful-genre-experiencing-great-change.php?id=1361>
- Evens, T. (2014). Co-opetition of TV broadcasters in online video markets: a winning strategy? *International Journal of Digital Television*, 5(1), pp. 61-74.
- Facebook (2020). *Información de la empresa*. <https://about.fb.com/ltam/company-info/>
- Fernández-Manzano, E. P.; Neira, E. y Clares-Gavilán, J. (2016). Data management in audiovisual business: *Netflix* as a case study. *El profesional de la información*, 25(4), pp. 568-576.
- Forbes (2020). *Global 2000 The World's Largest Public Companies*. <https://www.forbes.com/global2000/#d6e5d84335d8>
- _____ (2016). *Imagen Televisión iniciará sus transmisiones el 17 de octubre*. <https://www.forbes.com.mx/imagen-television-iniciara-sus-transmisiones-el-17-de-octubre/>
- Freedman, D. et al (2016). *A future for public service television: content and platforms in a digital world*. <https://futureoftv.org.uk/wp-content/uploads/2016/06/FOTV-Report-Online-SP.pdf>

- Fuchs, C. (2011). The Contemporary World Wide Web: Social Medium or New Sapace of Accumulation? En Winseck, D. y Yong, D. (eds.). *The Political Economies of Media*. Bloosbury Publishing Plc, pp. 201-220.
- Garnham, N. (2011). De las industrias culturales a las creativas. Análisis de las implicaciones en el Reino Unido. En Bustamante, E. (ed.). *Industrias creativas*. Gedisa.
- Gaceta del Senado (19 de marzo de 2020) *De las Comisiones Unidas de Hacienda y Crédito Público; y de Estudios Legislativos, Segunda, el que contiene proyecto de decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión, en materia de plataformas digitales*.
https://www.senado.gob.mx/64/gaceta_del_senado/documento/105782
- Gómez García, R. (2007). Políticas de comunicación en México. El giro neoliberal (1988-2006). *Comunicación para el desarrollo de México* (389-429). Universidad Latina de América-AMIC.
- Grupo Clarín (2021). *Principales accionistas*.
<https://grupoclarin.com/institucional/principales-accionistas>
- ____ (2020). *Inversores*. <https://www.grupoclarin.com/ir/>
- ____ (2019). *Reporte trimestral*. <https://grupoclarin.com/IR/files//Reporte-de-resultados/2019/GCLA%204Q19%20y%202019%20%20Reporte%20de%20Resultados.pdf>
- ____ (2016). *Cronología*. <https://grupoclarin.com/cronologia>
- Grupo Globo (2020). *Estructura Corporativa*. <https://grupoglobo.globo.com/estructura-corporativa/>
- ____ (2019-2015). *Report*. <https://globoir.globo.com/default.aspx>
- ____ (2013). *Història Grupo Globo*. <https://robertomarinho.globo.com/hgg/>
- Grupo Valorem (2020). *Quiénes somos*. <https://www.valorem.com.co/quienes-somos/>
- ____ (2018-2012). *Reporte se Sostenibilidad*. <https://valorem.com.co/modelo-corporativo-de-sostenibilidad/>
- Herscovici, A. (1999). Globalización, sistema de redes y estructuración del espacio. En Mastrini, G. y Bolaño, C. (ed.). *Globalización y monopolios en la comunicación en América Latina*. Biblos.

- Horkheimer, M. y Adorno, T. W. (2009). *Dialéctica de la Ilustración*. Trotta.
- Instituto Federal de Telecomunicaciones (2014). Versión pública del acuerdo P/IFT/EXT/060314/76.
http://apps.ift.org.mx/publicdata/Version_Publica_UCE_270417_221.pdf
- _____ (2016). *Encuesta Nacional de Consumo de Contenidos Audiovisuales*.
http://www.ift.org.mx/sites/default/files/encca2016_vf-compressed.pdf
- _____ (2016c). *Cuarta encuesta: Usuarios de servicios de telecomunicaciones*.
<http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/usuarios-y-audiencias/cuartaencuesta-acc.pdf>
- _____ (2016b). *Tercera encuesta: Usuarios de servicios de telecomunicaciones*.
<http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/usuarios-y-audiencias/tercerencuesta-acc2.pdf>
- _____ (2016a). *Primera encuesta: Usuarios de servicios de telecomunicaciones*.
<http://www.ift.org.mx/sites/default/files/encuestas2016-1-vacc.pdf>
- Inegi (2011). *Encuesta Nacional de ocupación y empleo 2010*.
https://www.snieg.mx/DocumentacionPortal/iin/Acuerdo_6_V/Encuesta%20Nacional%20de%20Ocupación%20y%20Empleo%20ENOE%202010.pdf
- Interactive Advertising Bureau (2019). *OTT Streaming Video Playbook for Advanced Marketers*.
https://www.iab.com/wp-content/uploads/2019/12/2019_12_IAB_OTT_Streaming_Video_Playbook_for_Advanced_Marketers.pdf
- Jenkins, H. (2007). *Transmedia storytelling 101*.
http://henryjenkins.org/blog/2007/03/transmedia_storytelling_101.html
- _____ (2006). *La cultura de la convergencia en los medios de comunicación*. Paidós.
- La Jornada (22 de febrero de 2018b). *Televisa anuncia nueva división y alianza con Amazon*. <https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2018/02/22/televisa-anuncia-nueva-division-y-alianza-con-amazon-5278.html>
- _____ (18 de enero de 2018a). *Impulsan Televisa y Univisión programas creados por productores independientes*. <http://www.jornada.unam.mx/2018/01/18/economia/023n1eco>

- Lawrence, E. (2015). Everything is a Recommendation. Netflix, All Genres and the Construction of Taste. *Knowledge Organization*, 42(5), pp. 358-364.
- Martínez, C. (08 de febrero de 2017). *Tv Azteca firma alianza con Youtube*.
<http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/telecom/2017/02/8/tv-azteca-firma-alianza-con-youtube>
- Marx, K. (2018). *El capital*. Vol I. Akal.
- ____ (2018b). *El capital*. Vol II. Akal.
- ____ (2015). *El 18 brumario de Luis Bonaparte*. Alianza editorial.
- Mediatelecom (9 de agosto de 2016). *EUA: Netflix supera en suscriptores a principales cableras*. <http://www.mediatelecom.com.mx/index.php/agencia-informativa/noticias/item/114555-eua-netflix-supera-en-suscriptores-a-principales-cableras>
- ____ (18 de septiembre de 2015a). *OTTs generan 1.8 mil mdd en 2018 en América Latina*.
<http://www.mediatelecom.com.mx/index.php/agencia-informativa/noticias/item/92541-ott-generarán-1-8-mil-mdd-en-2018-en-américa-latina>
- ____ (11 de junio de 2015b). *En 2020 América Latina consumirá 25% de todo el video OTT*. <http://www.mediatelecom.com.mx/index.php/agencia-informativa/noticias/item/87722-en-2020-américa-latina-consumirá-25-de-todo-el-video-ott>
- Mejía, F. (1985). 50 años de televisión comercial en México. En Trejo, R. (coord.). *Televisa el quinto poder. Claves Latinoamericanas*.
- Merca2.0 (16 de abril de 2018). *Distribución de la publicidad en México*.
<https://www.merca20.com/distribucion-de-la-publicidad-en-mexico/>
- Microsoft (2020). *Facts About Microsoft*. <https://news.microsoft.com/facts-about-microsoft/>
- Miège, B. (2006). La concentración en las industrias culturales y mediáticas (ICM) y los cambios en los contenidos. *CIC Cuadernos de Información y Comunicación*, (II), pp. 155-166.
- Miró, J. J. (1997). *La Televisión y el poder político en México*. Diana.
- Mosco, V. (2009). *Economía Política de la Información y la Comunicación*. Bosch.

- _____ (2014). *La nube. Big Data en un mundo tuburlento*.
- Netflix (2020a). *Comitte Memebership*.
<https://www.netflixinvestor.com/governance/committee-membership/default.aspx>
- _____ (2020b). *Netflix to Announce Third-Quarter 2020 Financial Results*.
<https://www.netflixinvestor.com/investor-news-and-events/financial-releases/press-release-details/2020/Netflix-to-Announce-Third-Quarter-2020-Financial-Results/default.aspx>
- _____ (2019a). *Netflix to Announce Fourth-Quarter 2019 Financial Results*.
<https://www.netflixinvestor.com/investor-news-and-events/financial-releases/press-release-details/2019/Netflix-to-Announce-Fourth-Quarter-2019-Financial-Results/default.aspx>
- _____ (2019b). *Netflix Originals Delivery Specifications*.
<https://partnerhelp.netflixstudios.com/hc/en-us/articles/214806618-Netflix-Originals-Delivery-Specifications-v3-3>
- _____ (2019c). *Todos tenemos seis programas en común*.
<https://about.netflix.com/es/news/we-all-have-6-shows-in-common>
- (2015) Do you know when you were hooked? Netflix does.
<https://about.netflix.com/en/news/do-you-know-when-you-were-hooked-netflix-does>
- _____ (2019-2002). *Annual Report*. <https://www.netflixinvestor.com/financials/annual-reports-and-proxies/default.aspx>
- Nielsen (15 de abril de 2016). *Latinos cada vez más conectados al mundo digital: video por demanda una opción en crecimiento*.
<http://www.nielsen.com/latam/es/insights/news/2016/Latinos-cada-vez-mas-conectados-al-mundo-digital-Video-por-Demanda-una-opcion-en-crecimiento.html>
- _____ (2014). *One televisión year in tehe world*. <http://www.nielsentam.tv/Uploads/Ireland/EurodataInsights.pdf>
- Observatorio Audiovisual Europeo (2020). *Yearbook 2019/2020 Keys Trends*.
<https://rm.coe.int/yearbook-keytrends-2019-2020-en/16809ce58d>
- Okeda y Kioke (2010). Working conditions of animators: The real face of japanese animations industry. En *Creative Industries Journal!*, pp. 261-27.

- Ordoñez, S. y Navarrete, D. (2016). Industria de servicios de Telecomunicaciones y reforma regulatoria en México. *Revista Problemas del Desarrollo*, 184(47), pp. 35-58.
- El País (23 de abril de 2018). *YouTube cumple 13 años: el primer video duró 18 segundos e iba de elefantes*.
https://elpais.com/cultura/2018/04/23/la_tuboteca/1524484518_435987.html
- ____ (7 de diciembre de 2017). *Los diez videos más reproducidos en YouTube en 2017*.
https://elpais.com/elpais/2017/12/07/videos/1512645606_268825.html
- ____ (5 de mayo de 2017). *Érase una vez los 'youtubers'*.
https://elpais.com/cultura/2017/05/05/actualidad/1493969544_867729.html
- Paxman, A. y Fernández, C. (2000). *El tigre: Emilio Azcárraga y su imperio televisa*. Grijalbo.
- Philco (2018). *About the Brand*. <http://philco-intl.eu/about-the-brand>
- Plataformas.news (2020). *Estados Unidos domina los ingresos globales de SVOD*.
<https://plataformas.news/ott/nota/estados-unidos-domina-los-ingresos-globales-de-svod>
- Porter, M. E. (2002). *Ventaja competitiva* (2a ed.). Continental.
- Posada, M. (22 de septiembre de 2015). *Alza en servicios no desplaza televisión de paga: consultoría*. <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2015/09/22/alza-en-sevicios-de-video-no-desplaza-televisión-depagaconsultoria-44142.html>
- Park Associates (2015). *OTT Playbook, Part II: Keys to building Momentum*.
<https://info.vindicia.com/rs/122-AYM-013/images/The-OTT-Playbook.pdf>
- Proceso (30 de abril de 1983). *El informe, preparado por Novo y Guillermo Camarena*.
<http://www.proceso.com.mx/135982/el-informe-preparado-por-novo-y-gonzalez-camarena>
- Posadas, M. (20 de febrero de 2018). *SCJN admite inconformidad de Televisa sobre resolución de IFT*. <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2018/02/20/scjn-admite-inconformidad-de-televisa-sobre-resolucion-de-ift-8670.html>
- PwC (2018). *Entertainment & Media Outlook 2018-2022 España*.
<https://www.pwc.es/es/publicaciones/entretenimiento-y-medios/assets/gemo-spain-2018-2022.pdf>

- _____ (2017). *Entertainment & Media Outlook 2016-2020 España*.
<http://www.pwc.es/es/publicaciones.html>
- RCA (2018). *RCA about*. <http://www.rca.com/about>
- Rivera, M. A. (1993). *Crisis y reorganización del capitalismo mexicano: 1960/1985*. Ediciones Era.
- _____ (1992). *El nuevo capitalismo mexicano: el proceso de reestructuración en los años ochenta*. Ediciones Era.
- Sánchez Ruiz, E. (1991). Apuntes sobre una metodología histórico-estructural (con énfasis en el análisis de medios de difusión). *Comunicación y sociedad*, (10-11), pp. 11-49.
- Sandvine (2020). *The Global Internet Phenomena Report COVID-19 Spotlight*.
https://www.sandvine.com/hubfs/Sandvine_Redesign_2019/Downloads/2020/Phenomena/COVID%20Internet%20Phenomena%20Report%2020200507.pdf
- Sierra, F. (1998). Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. En Galindo, J. (coord.) *Técnicas de investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación*. Pearson.
- Smniecek, N. (2018) *Capitalismo de plataformas*. Caja negra.
- Scolari C. y Piñón, J. (2016). Las narrativas transmedia en el mercado audiovisual latino de Estados Unidos. Actores, contenidos y estrategias. *Comunicación y Sociedad*, 27, pp. 13-52.
- Telefónica (2021). *Composición del Consejo*.
https://www.telefonica.com/es/web/shareholders-investors/corporate_governance/comconsejo
- _____ (2020). *Histórico de cotizaciones*. <https://www.telefonica.com/es/web/shareholders-investors/laaccion/historico-de-cotizaciones>
- _____ (2019-2016). *Informe Integrado*.
https://www.telefonica.com/es/web/about_telefonica/publicaciones/historico-de-informes-anuales/2018
- Televisa (2020). *Cotización y gráfico*. <https://www.televisair.com/es-ES/stock-info/quote-and-chart>
- _____ (2019-2016). *Reportes*. <http://www.televisair.com/es-ES/reports-and-filings/annual>
- Thomas, G. (2011). *How to do your case study. A guide for students and researches*. Sage.

- Toffler, A. (1981). *La tercera ola*. Edivisión.
- Toussaint, F. (1998). *Televisión sin fronteras*. Siglo XXI Editores.
- Tremblay, G. (2011). Desde la teoría de las industrias culturales. Evaluación crítica de la economía de la creatividad. En Bustamante, E. (ed.). *Industrias creativas*. Gedisa.
- _____. (2011). Industrias culturales, economía creativa y sociedad de la información. En Albornoz, L. A. (comp.). *Poder, medios y cultura*. Paidós.
- Unión Internacional de Telecomunicaciones (2020). *The State of Broadband: Tackling digital inequalities A decade for action*.
https://www.itu.int/en/mediacentre/Documents/Documents/ITU-Measuring_Digital_Development_ICT_Price_Trends_2019.pdf
- Vacas, F. (2010). *La comunicación vertical. Medios personales y mercados de nicho*. La Crujía.
- Verón, E. (2014). *El fin de la historia de un mueble*. En Carlón, M. y Scolari C. (eds.) *El fin de los medios masivos*. La Crujía.
- WarnerMedia (2020). *Shape Culture here*. <https://www.warnermedia.com/mx/basic-page/about-us>
- Wasko, J. (2016). The Walt Disney Company. En Birkinbine, B; Birkinbine, Gómez, R.; y Wasko J. (eds.) *Global Media Giants*. Routledge.
- Wikipedia (2017). *Portal de la Comunidad*.
<https://es.wikipedia.org/wiki/Portal:Comunidad>
- Wu, T. (2017a) *The 'Fix' for Net Neutrality That Consumers Don't Need*.
<https://www.nytimes.com/2017/04/28/opinion/the-fix-for-net-neutrality-that-consumers-dont-need.html>
- _____. (2017b). *Why the Courts Will Have to Save Net Neutrality*.
<https://www.nytimes.com/2017/11/22/opinion/courts-net-neutrality-fcc.html>
- Xia, B. y Fuchs, C. (2016) *The Financialisation of Digital Capitalism in China*.
- Zallo, R. (2011). *Estructuras de la comunicación y la cultura*. Gedisa.
- _____. (2007). *La economía de la cultura (y de la comunicación) como objeto de estudio*.
<https://core.ac.uk/download/pdf/326228209.pdf>
- _____. (1988). *Economía de la comunicación y la cultura*. Akal.