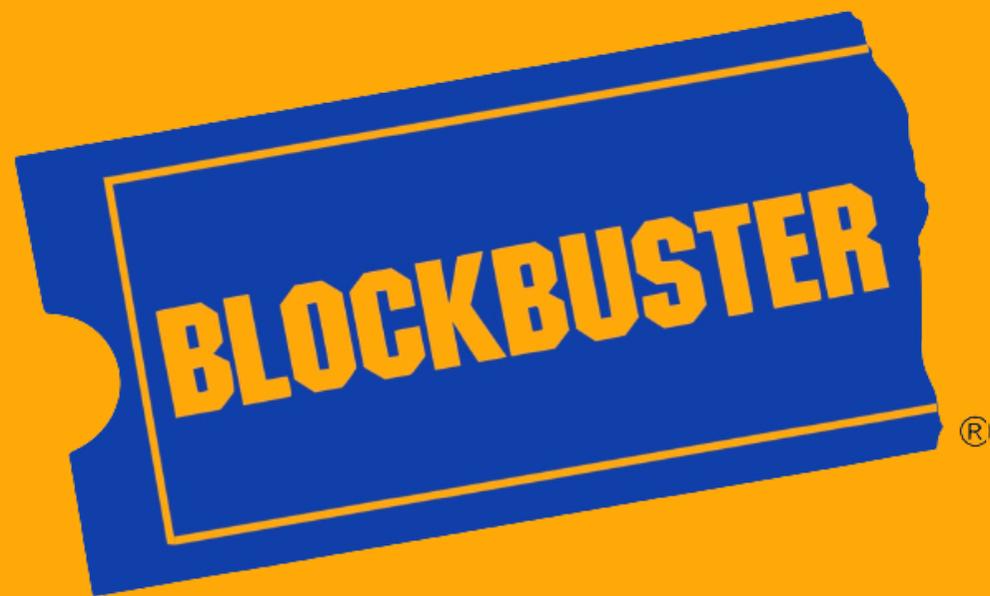


# REDISEÑO DE LA PLATAFORMA VOD DE BLOCKBUSTER PARA SU RELANZAMIENTO

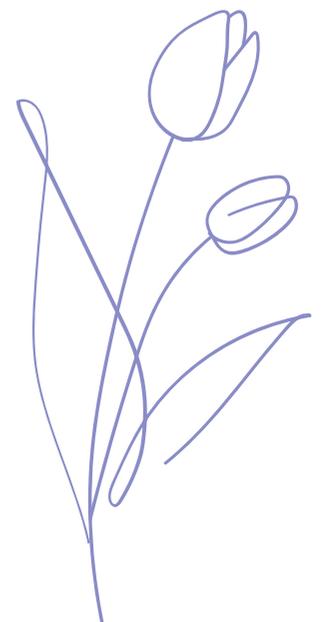
TRABAJO FINAL DE GRADO  
PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS  
Curso 2022/2023

Autor: María Del Carmen Palacios González  
Tutorizado por: Inmaculada Sánchez Martín



UNIVERSIDAD  
DE SEVILLA  
1505

Dedicado a mi hermano Juan, quien despertó en mí el deseo de aprender,  
y a mis padres, quienes se aseguran de que el deseo se cumpla.



# ÍNDICE

Resumen (p.1)

Palabras clave (p.1)

Justificación y objetivos (p.2)

Introducción (p.3)

1

Sobre la empresa (p.4)

1.1. Historia de marca (p.4)

1.1.1. Nacimiento de Blockbuster como franquicia de alquiler de cine y videojuegos (p.4)

1.1.1.1. Misión, visión, valores y filosofía de marca (p.5)

1.1.2. Era de triunfo de la marca (p.9)

1.2.3. Problemática de adaptación (p.11)

1.3.4. La caída en picado (p.14)

1.2. El valor Blockbuster: qué supuso la existencia de la marca (p.18)

1.2.1. El último Blockbuster (p.18)

1.2.2. Frente a la posibilidad de relanzamiento en forma de plataforma VOD (p.23)

2

Sobre el mercado (p.26)

1.1. El fenómeno de la introducción al mercado de las plataformas VOD (p.26)

1.2. La realidad actual del mercado de contenido en *streaming* en Estados Unidos (p.28)

1.3. Análisis de la competencia (p.30)

1.4. Mapa de posicionamiento (p.36)

3

Sobre el cliente (p.37)

3.1. El paradigma del nuevo consumidor del contenido en *streaming* (p.37)

4

Rediseño de marca (p.40)

4.1. Construcción de la identidad de marca (p.40)

4.1.1. El nuevo valor Blockbuster: Modelo de identidad de marca (p.42)

4.1.2. Definición del público objetivo (p.45)

4.1.3. Mapa de posicionamiento de la marca (p.47)

4.2. Construcción de la identidad visual (p.50)

4.2.1. Bocetos y experimentación previa (p.50)

4.2.2. Paleta de color (p.54)

4.2.3. Remodelación del isotipo, imagotipo y logotipo. (p.56)

Bibliografía (p.60)

# RESUMEN

El presente documento expone la factibilidad de reactivar los servicios prestados por la empresa Blockbuster, mediante la puesta en marcha de una plataforma VOD. Para ello, proponemos la reintroducción en el mercado del espacio web Blockbuster Total Access, tras su rediseño. Hemos considerado la histórica trayectoria de la compañía, con especial interés en los fallos de gestión que conllevaron al cese de operaciones y al cierre de franquicias físicas. Además, se ha analizado el contexto actual, en el que coexisten nuevos formatos digitales de transmisión audiovisual, como el servicio *streaming* y la modalidad de contenidos a la carta, teniendo en cuenta las nuevas necesidades de sus consumidores. Por lo tanto, se propone un modelo concreto de rediseño de la plataforma, que busca asegurar un funcionamiento eficaz y competitivo.

## PALABRAS CLAVE

Relanzamiento, digitalización, adaptabilidad, formato VHS, formato DVD, plataforma VOD, *streaming*.

# JUSTIFICACIÓN DEL TEMA Y OBJETIVOS

Dado el crecimiento de los formatos VOD en los últimos años y la competitividad de estos en el mercado, el presente trabajo plantea la posibilidad de relanzar la plataforma Blockbuster orientada al consumo de contenidos audiovisuales, reviviendo el universo que creó la marca en su época dorada. Para ello, planteamos los siguientes objetivos:

- Analizar la trayectoria de la marca, identificando errores en el modelo competitivo y otros problemas de adaptabilidad que conllevaron a la quiebra de la empresa, presentando la huella emocional de la marca como punto fuerte para el relanzamiento de esta.
- Estudiar la competitividad en el mercado de las plataformas digitales de consumo audiovisual y de otras formas de entretenimiento sustitutivas, exponiendo la capacidad de Blockbuster dentro del mercado actual.
- Investigar el paradigma del nuevo consumidor de contenidos en *streaming* y a la carta, identificando así el público que tendría la plataforma tras su reintroducción.
- Reconstruir el universo Blockbuster en base al rediseño de la plataforma VOD, Blockbuster Total Access, estableciendo modelos creativos que permiten visualizar como sería su puesta en marcha en el contexto actual.

# INTRODUCCIÓN

En 1975, el alemán Eckhard Baum decidió empezar a prestar a sus amigos las películas en formato Super 8 que formaban parte de su colección personal. Pronto, otros vecinos empezaron a pedirle que hiciera lo mismo, por lo que no tardó en darse cuenta de la efectividad que supondría crear un negocio de ello, es decir, empezar a cobrar un alquiler a todo aquel que quisiera proyectar uno de sus pequeños rollos de cámara. De esta forma, creó un nuevo sector que impactó notablemente en la industria cinematográfica, y que tuvo gran desarrollo en la época de los 80, mediante la democratización del formato Betamax y más tarde, VHS.

En este escenario, nace Blockbuster Video, eligiendo su naming del inglés -gran éxito de taquilla-, denominación aplicada a las películas con exitoso lanzamiento. Su crecimiento vertiginoso le llevó a ser considerada la cadena de alquiler de películas, series y videojuegos más famosa y grande del mundo, con un éxito prolongado hasta la entrada del nuevo siglo, donde empezó a sufrir las consecuencias de la falta de adaptabilidad a los nuevos formatos y de la gran competitividad del sector, cayendo finalmente en la quiebra.



# 1 SOBRE LA EMPRESA

## HISTORIA DE MARCA

- **Nacimiento de Blockbuster como franquicia de alquiler de cine y videojuegos.**

Para conocer los inicios de la historia de Blockbuster, debemos remontarnos a los años 70, en Dallas (Texas), cuando David Cook era dueño de “Cook Data Services”, una empresa que prestaba servicios de *software* para atender a la industria petrolera. Sin embargo, en mitad de los años 80 estalló una crisis que impactó de forma muy negativa en este negocio. Fue en ese momento cuando su esposa, Sandy Cook, comenzó a buscar sectores más rentables en el mercado e, impulsada por su amor por el cine, se percató de que la mayoría de los establecimientos de alquiler de películas eran empresas familiares con poca selección dentro de su catálogo físico, lo que podía dificultar su búsqueda y elección, descubriendo así un sector con perspectiva de futuro. Por lo tanto, Sandy propuso darle un giro radical al enfoque de negocio y dirigir todos sus esfuerzos dentro del sector del alquiler doméstico de películas, debido a la popularización del formato VHS (*Video Home System*) y al aumento de hogares con VCR (videocasetera), que suponía, a su vez, el incremento de las personas que tenían acceso a esta nueva forma de entretenimiento. Fue así como se inauguró el primer establecimiento Blockbuster, un 19 de octubre de 1985, en Dallas (Texas).

Debido a los conocimientos en programación de *software* que poseía David Cook, se llevó a cabo la implantación de un sistema de inventario digital que mejoró significativamente la búsqueda de películas mediante una base de datos. Esta ventaja fue esencial para la diferenciación del negocio frente a otros videoclubs que, dado al común desconocimiento informático del momento, utilizaban registros escritos a mano. El uso del sistema aseguró la eficiencia de los procesos de alquiler y devolución, y, más adelante, permitió que la empresa creara nuevas franquicias más rápido que su competencia.

- **Misión, visión, valores y filosofía de marca.**

Para asegurar el correcto funcionamiento de Blockbuster una vez abiertos los primeros establecimientos, David Cook era consciente de que tendría que implantar un modelo competitivo basado en aquellas variables que aún no estaban bien consolidadas dentro de este sector emergente. Por este motivo, implantó una forma de trabajo que giraba en torno a los siguientes parámetros:

- Los plazos de devolución debían ser mayores a los de la competencia. De esta forma, los clientes empezaban a alquilar varias películas en un solo pedido.
- El control del inventario debía estar sujeto a su propio sistema de gestión automatizado, en el que se registraban las preferencias de cada consumidor de forma personal para así recomendar películas relacionadas con sus gustos de cara a una mejora de la experiencia de compra futura.
- El catálogo inicial de la franquicia poseía más de 6000 títulos, lo que suponía una gran diferenciación a los otros locales, en los que obteníamos una lista aproximada entre los 500 y 600 ejemplares.
- Las cintas VHS se encontraban expuestas en un escaparate que facilitaba el proceso de elección, ya que el usuario podría acercarse a analizar la descripción y analizar portada de la cinta. Este hecho suponía un gran cambio en la experiencia de compra, ya que en los otros videoclubs optaban por poner las películas detrás del mostrador. El objetivo principal era incitar al usuario a permanecer el máximo tiempo del establecimiento, donde podían escuchar las recomendaciones de los trabajadores o incluso de otros clientes y establecer un diálogo real en familia sobre qué películas desearían alquilar.
- Los locales Blockbuster debían mantener las puertas abiertas hasta medianoche, ofreciendo la posibilidad de satisfacer una necesidad repentina por parte del cliente de ver una película en familia, lo que más tarde se utilizó como concepto publicitario bajo el nombre de “Noche Blockbuster”.
- Se creó un buzón disponible las 24 horas del día que permitía que los clientes pudieran hacer entrega de los títulos alquilados en cualquier momento y de una forma rápida y cómoda.

Esta forma de funcionamiento diferenciadora tardó poco tiempo en llamar la atención de las productoras, que empezaron a optar por establecer relación directa con Blockbuster, provocando un aumento del número de películas ofrecidas en los catálogos y un notorio ahorro en costes, tras obtener la posibilidad de adquirir las cintas por lotes y lograr acuerdos que garantizaban un 60% de los ingresos en la adquisición de venta directa en video, es decir, aquellas que no pasaban previamente por una sala de cine o por retransmisión televisiva para su venta en establecimientos de alquiler doméstico, sino que se encontraban dirigidas exclusivamente a esta.

## MISIÓN



La misión original de la empresa era proporcionar a su clientela la mejor experiencia de alquiler de películas a través de un completo catálogo para consumir en la comodidad de su hogar.

## VISIÓN



En lo referente a la visión, Blockbuster buscaba ser líder en el sector del entretenimiento audiovisual en el hogar, a través de un servicio y valor de excelencia, a través de sus valores y filosofía organizacional.

## VALORES



**CALIDAD**



**INTEGRIDAD**



**HONESTIDAD**



**TRANSPARENCIA**



**PUNTUALIDAD**

El valor principal de la empresa era la calidad, ofreciendo un servicio excepcional y una experiencia de compra única en cada interacción, a través de una atención personalizada y soluciones efectivas ante cualquier inconveniente. La integridad, honestidad y transparencia estaba presentes en todas sus operaciones y relaciones comerciales. También buscaban innovación, por lo que depositaban su mayor ventaja competitiva en la implantación de su catálogo digitalizado.

Finalmente, uno de los valores que más promovían era la puntualidad, ofreciendo de forma rápida las películas de venta directa o una vez o justo en el momento en el que fueran retiradas del cine. También proviene de esta característica la implantación de multas hacia el consumidor por retraso de devolución de alquiler, justificado en base a un plazo mayor de devolución al de los competidores, y un hecho ya asumido por el consumidor al ser común en el sector. Sin embargo, se convirtió en un valor en contra a lo largo de los años en el momento en el que la competencia empezó a rebajarlas o incluso suprimirlas cuando se trataban de formatos online, ya que no tenían sentido dentro de este ámbito. De hecho, Blockbuster no estaba predispuesto a ceder debido a que suponían una de las mayores fuentes de ingresos, lo que indicó uno de los motivos del deterioro de la empresa, por lo que lo analizaremos más adelante en el presente TFG.



La filosofía de Blockbuster giraba alrededor de ser una empresa apta para todos los públicos, concretamente familias con hijos, por lo que era importante implantar una estricta política empresarial en la que tener en cuenta la restricción del contenido para adultos, una categoría habitual en todos los videoclubs. La empresa nunca llegó a ofrecer una sección de este tipo en ninguno de sus locales, manteniendo su filosofía y llenando así sus pasillos de niños, jóvenes y padres de familia.

Este carácter familiar fue utilizado en sus campañas publicitarias a lo largo de toda su trayectoria, ya que en la gran mayoría de ellas los protagonistas eran padres e hijos que paseaban los locales de la franquicia por dentro reflejando un agradable ambiente bajo el pretexto de la “Noche Blockbuster”. También era frecuente el uso de dibujos animados para evocar infantilidad y se creó el “Equipo del entretenimiento” conformado por rostros jóvenes que simulaban ser trabajadores de la empresa, a los que audiencia acogió con cariño.

Un ejemplo que refleja a la perfección la filosofía de marca es el anuncio lanzado en 1988 para publicitar la apertura de un local al este de Rigdeland, en Carolina del Sur, donde una voz en off narra: “Blockbuster es el videoclub familiar de los estadounidenses. ¿Sabes qué tenemos más películas infantiles que otros locales? Más películas, más noches, más diversión.”



## • Era de triunfo de la marca

La consolidación de la misión, visión, valores y filosofía implantadas en el modelo competitivo de Cook auguraron un brillante funcionamiento inicial para la marca. El sector estaba en auge y en ese momento tenía claras las expectativas de futuro, ya que las casas de renta como Blockbuster se convirtieron en la única forma de poder ver una película que ya no estaba en cines, sin tener que comprar un VHS con alto coste.

En el año 1987, David Cook poseía un total de 20 franquicias y 15 tiendas propias. Sin embargo, no estaba en sus planes gestionar por sí solo un negocio de tal magnitud, por lo que, se vendió un tercio de las acciones a un grupo de inversores liderado por Wayne Huizenga, el empresario americano fundador de Waste Management, la empresa de recolección de desechos más grande de todo el país.

En el mismo año, un director financiero de la compañía de invirtió 18,6 millones de dólares en el stock de la marca, movimiento que motivó el cese de la compañía de Cook a Huizenga, mediante un acuerdo en el que contemplaba un agresivo modelo de negocio que impulsaba la expansión por todo el país e incluso zonas del exterior.



Wayne Huizenga creó un modelo competitivo en el que las políticas y estrategias diseñadas por el fundador fueron respetadas, pero se tomaron medidas para atender al modelo de Huizenga que pretendía convertir a Blockbuster en el referente nacional e internacional del sector. Para esto, se basó en el modelo utilizado por Ray Kroc para la expansión de McDonald's unas décadas antes. De esta forma, se tenían en cuenta parámetros como el destino de gran parte de las fuentes de ingresos a la inversión para comprar franquicias de la competencia, lo que aseguró más acuerdos con productoras de cine y la estructuración del mecanismo de distribución. Además, la marca comenzó a alquilar videojuegos e incluso comenzó a ofrecer el alquiler de algunas consolas, lo que dio grandes beneficios a la marca. Este hecho molestó a la compañía Nintendo, quien expresó su inconformidad a través de una demanda que ganó Blockbuster, dando así mayor licencia y publicidad a este nuevo tipo de alquiler.

La marca fue dirigiendo todos sus esfuerzos hacia su expansión, incluso iniciado una estrategia de apertura de un local cada 24 horas, lo que se tradujo en un total de mil establecimientos en E.E.U.U y presencia internacional en Europa y América latina en 1990.

En este contexto, se decidió ampliar el negocio hacia el sector de la música mediante el lanzamiento de una nueva sección denominada Blockbuster Music para el alquiler de discos y vinilos, atrayendo a nuevos públicos. Seguidamente, en 1995 tuvo lugar creación y primera de los premios anuales Blockbuster Entertainment Awards donde se galardonaban aquellas, películas, actores y cantantes que más gustaban a los clientes, y que, aunque no solían coincidir con los premiados en los famosos Óscar, demostraban que la empresa tenía en cuenta las preferencias de sus clientes y conocían sus gustos a la perfección:

“Queríamos tener artistas que fueran verdaderamente los favoritos del público, como Arnold Schwarzenegger o Sylvester Stallone o Jean-Claude Van Damme, personas que hacen una gran taquilla y un gran negocio en el vídeo casero, pero que un futuro previsible no es probable que sean nominados para un premio de la Academia” – Brian Woods. (Mifflin, Lawrie, 22 de mayo de 1995. “Más programas de premios, más ganadores, más dinero”. The New York Times)

Gracias a los ingresos obtenidos del nuevo modelo, la empresa ya podía presumir de ser líder indiscutible en la industria de alquiler de películas, música y videojuegos, con más de 9000 establecimientos en el mundo y facturando más de seis mil millones de dólares anuales.



Shania Twain galardonada en Blockbuster Entertainment Awards

## • Problemática de adaptación.

El éxito acompañó a la empresa durante los inicios del nuevo siglo. Aun así, la expansión tecnológica y el auge de la televisión suponían un motivo de preocupación para Huizenga, por lo que empezó a buscar un comprador para su parte de la empresa. En 1994, Viacom Inc la adquiere por un total de 8400 millones de dólares, con la idea inicial de convencer a la entidad compradora de realizar una fusión por intercambio de acciones con el fin último de obtener flujo de caja suficiente para financiar la compra de Paramount Communication, un hecho que, finalmente, nunca llegó a suceder. También se contempló la construcción de un parque temático en Miami ya que, en este punto, los problemas financieros comenzaron a surgir debido a una serie de acontecimientos que serán expuestos en las próximas páginas.

En 1997, la Junta directiva de Blockbuster nombra CEO a John Antioco, expresidente de la empresa Taco Bell. El nuevo CEO no compartía como preocupaciones con Huizenga, ya que no consideraba necesarias las estrategias enfocadas a la innovación y renovación de formatos, enfocándose íntegramente al alquiler de VHS y dejando de lado opciones que ya habían sido planteadas como la creación de una plataforma VOD que gestionase de forma online las ventas a domicilio.

Poco tiempo después, las predicciones de Huizenga se convirtieron en una realidad. En pleno apogeo de Blockbuster, comienza a hacerse popular el nuevo formato DVD por encima del VHS. Ante este escenario, la compañía Warner Bros le ofrece la posibilidad de establecer un acuerdo en el que Blockbuster obtuviese los derechos de sus producciones en lo referente a formatos DVD, de manera en que la empresa obtuviera un 60% de los ingresos obtenidos por el alquiler y el 40% restante fuera dirigido a Warner Bros, un trato muy similar a los acuerdos que Blockbuster había aceptado bajo la diligencia de Cook y Huizenga con otras productoras. Sin embargo, Antioco declina la oferta al determinar (bajo una predicción errónea) que este nuevo formato DVD no tendría espacio en la industria, depositando plena confianza en el liderazgo permanente de los VHS.

Ante el rechazo de Antioco, Warner Bros tuvo que proceder a políticas de adaptación frente a la competencia, para lo que lanzó sus DVD a la compra por un precio inferior al que tenía planteado, incitando a la compra del producto en lugar de su alquiler. Además, apenas unos meses más tarde, la corporación multinacional de almacenes de descuento y clubes de almacenes, Walmart, aceptó la misma oferta que la compañía Warner Bros había ofrecido con anterioridad a Blockbuster, lo que supuso un duro golpe para la franquicia. En tal solo un par de años, Walmart la superó como mayor fuente de ingresos en el sector de películas para consumo doméstico en formato físico.

Ante esta problemática, Viacom empieza a plantearse la posibilidad de abandonar a Blockbuster para conservar su salud financiera, por lo que, tras presentar sus resultados trimestrales, el consejo de administración dio autorización para ceder el 81% que poseía de Blockbuster. Consecuentemente, la empresa se sacó a bolsa con una oferta inicial de 456 millones de dólares.

La masificación del formato DVD obligó a la cadena a renovar todo su catálogo en VHS, lo que supuso una inversión muy notoria, y lo más perjudicial, evitable si Antioco hubiera apostado a tiempo por este nuevo formato y se hubieran tomado las medidas de adaptación necesarias en el momento adecuado. Sin embargo, el reemplazo del catálogo, aunque tardío, provocó que Blockbuster siguiera siendo líder para el año 2000, con un 25% de la cuota de mercado, aunque con un principio de deuda preocupante.

En el año 2001, Blockbuster anunció que se cancelarían los Blockbuster Entertainment Awards tras siete ediciones consecutivas por el siguiente motivo: “Debido a la incertidumbre de los tiempos, no podemos predecir la respuesta de los consumidores a nuestro programa, ni el comportamiento de la audiencia, especialmente los hábitos de visualización de los medios, todos los cuales se ven afectados por los acontecimientos mundiales.” (Susman, Gary 22 de noviembre de 2001, “Blockbuster cancela la entrega de premios”. Entertainment Weekly. Archivado desde el original el 15 de octubre de 2018)

El acontecimiento mundial al que se hace ilusión y el cual incitó la cancelación de los premios es la tragedia del 11 de septiembre del mismo año, conocido como los ataques a las Torres Gemelas que dejaron grandes preocupaciones en la seguridad del país en cada, aún más, en cada evento que conllevarse la aglomeración de personas que se realizaron en los meses posteriores. Una vez cancelados, nunca volvieron a instaurarse.

En este momento, una nueva empresa dedicada al alquiler de DVD a domicilio mediante una plataforma digital, de nombre Netflix, buscaba alianzas estratégicas con algún gigante del alquiler para proceder a su acomodación dentro del mercado, ya que, aunque habían tenido una rápida introducción en el mercado, Netflix temía por su correcto funcionamiento futuro debido a la falta de financiación. Antioco decide dar la oportunidad a la empresa de realizar una reunión en las instalaciones de su compañía en Dallas, a la que acudieron, tras insistencia, los fundadores de la plataforma digital, Reed Hastings y Marc Randolph. La reunión planteaba la propuesta de administrar en común una plataforma VOD que gestionase la venta de los DVD bajo correo postal, respetando en todo momento de los valores de modelo de negocio de Blockbuster excepto la política de penalización por retraso.

La reunión pasó a la historia como una de las anécdotas más curiosas del mundo empresarial, ya que, si dirigimos nuestra mirada a la situación actual, Netflix es una de las empresas más fuertes mientras que Blockbuster es una empresa desaparecida. No obstante; en ese momento la persistencia en el mercado de la plataforma digital estaba en manos de la compañía de Antioco, por lo que pactar un acuerdo entre ambas entidades parecía un asunto vital.

El CEO Randolph relata en su libro “Eso nunca funcionará: el nacimiento de Netflix y el poder de las grandes ideas” sus reflexiones y percepciones sobre aquella situación:

CEO Randolph



*“Había aprendido toda clase de turcos a lo largo de los años: inclinarse, hacer contacto visual, asentir lentamente cuando el hablante se gira en su dirección. Encuadrar las preguntas de manera que quede claro que está escuchando. Pero ahora que Reed había nombrado un número, vi algo nuevo, algo que no reconocí, su expresión era ligeramente desequilibrada por una curvatura en la esquina de su boca. Fue diminuto, involuntario y desapareció casi de inmediato. Pero tan pronto como lo vi, supe lo que estaba pasando: John Antioco estaba luchando por no reírse”*

Aunque la idea de crear una plataforma online le pareció prometedora a Antioco, la propuesta de colaboración era para él casi como un insulto, por lo que la reunión determinó el cese de cualquier acuerdo. Pese al descontento de los fundadores de la empresa competidora, esta creció exponencialmente y contra todo pronóstico, gracias al modelo de suscripción mensual que permitía al usuario acceder a un catálogo de películas DVD que llegaban a domicilio y no penalizaba por retraso en la devolución del alquiler. Blockbuster analizó el crecimiento de su competidora, y puso el foco de atención en los beneficios que brindaban las posibilidades digitales dentro del sector. Es así como nació la plataforma VOD de Blockbuster, llamada Blockbuster Total Access, que, entre otras virtudes, eliminaba las multas por retraso. La creación de dicha plataforma tuvo gran acogida en su inicio, logrando un total de un millón de suscriptores en tal solo dos meses.

Resulta de especial interés este spot para la nueva plataforma en la que está presente la publicidad competitiva en la que dos buzones animados (uno con el logo de Netflix y otro con el de Blockbuster) tienen una especie de interacción en la que el segundo buzón sale claramente beneficiado.



Blockbuster Total Access provocó que el miedo estallase de nuevo dentro de las instalaciones de Netflix. Sin embargo, Hastings conocía esta vez el punto débil de la nueva plataforma, ya que estaba seguro de que esta incurría en pérdidas. Por eso, decide convocar otra reunión con Antioco, en el festival de Sundance, y ofrecer la compra de usuarios por un valor de 200\$ cada uno, o, en su defecto, proceder a la adquisición completa de la plataforma online de Blockbuster. Esta propuesta resultó incluso ofensiva a Antioco, quien la declina firmemente y decide correr el riesgo de las pérdidas garantizadas por la plataforma, confiando en que, en un tiempo, el volumen de usuarios permitiese subir de forma gradual el precio de los bienes alquilados hasta que se obtuviesen beneficios.

Aun así, la plataforma digital de Blockbuster suponía un gran riesgo debido a factores como el retraso de la película adquirida por el consumidor debido a la dependencia con el correo postal, un hecho en contra de uno de los valores fundamentales de la compañía: la puntualidad.

## • La caída en picado

Los acontecimientos ya relatados nos dirigen hacia el año 2004, donde Blockbuster comienza seriamente a perder su brillo como gigante del alquiler. La compañía sufre nuevos y duros golpes en su entorno como la masificación de la televisión por cable y el frecuente uso de la piratería, que, aun siendo una práctica ilegal, cada vez era más común dentro de los hogares.

Una de las peores decisiones estratégicas de Antioco fue eliminar las deudas por demora, aunque persiste la versión de que se vieron obligados a hacerlo para enfrentar la amenaza competitiva que representaban las compañías de películas a la carta como Netflix, la empresa se vio notablemente afectada tras este hecho.

En el siguiente spot publicitario llamado No more late fees (traducido como “no más cargos por pagos atrasados”, podemos observar cómo se anuncia la retirada de este tipo de sanción mediante una gran fiesta que tiene lugar tras la huelga por parte de todo el pueblo indignado por la existencia de dichas multas. Blockbuster simboliza en este anuncio su responsabilidad frente a las opiniones de sus clientes y vela por la experiencia satisfactoria del usuario en función de sus peticiones.



Sin embargo, el ambiente alegre y fiestero del spot estaba muy lejos de la realidad. Tras la decisión, los clientes empezaron a no tomar en serio los plazos de devolución, por lo que se retrasan durante demasiado o tiempo o, incluso, alguno de los usuarios se quedaban las películas, lo que se convirtió en una especie de “meme” de la época. La empresa, que siempre había presumido de poseer un gran número de copias de una misma película, empezó a sufrir el enfado de los usuarios que llegaban en busca de una película concreta sin éxito, dado a que la anterior persona probablemente aun no la había devuelto. Esto se tradujo en la reducción a un tercio del flujo de caja.



Inversor Carl Ichan

En todo este escenario invadido por el riesgo, Blockbuster continúa con su política expansión abriendo nuevos locales en diferentes partes del mundo, atrayendo así a inversores de renombre como Carl Icahn, quien tomará una postura contraria a las decisiones de Antioco por considerarlas ineficientes para superar la obsolescencia del formato físico, lo que provocaría problemas internos en su relación y en la compañía.

Aun así, dicha política de expansión fue imposible de mantener en el tiempo, por lo que, para 2005, fue inevitable lanzar un proceso de retirada de locales que provocó las primeras desapariciones en España y Ecuador. La rivalidad entre el CEO y el inversor llegó a su clímax en 2007, momento en el que la negación de un bono de 7 millones de dólares por parte de Icahn provoca la salida de Antioco de la empresa acusado de mala gestión. Por ello, el inversor y la Junta Corporativa concretaron que el cargo directivo sería ocupado por el antiguo responsable de la cadena 7eleven, James W. Keyes.

En este punto, las finanzas de Blockbuster se encontraban en número rojos, por lo que el nuevo responsable decidió llevar a cabo una estrategia basada en reducir los costes de la administración e intentar dirigir los esfuerzos en salvar las tiendas que más productividad y rentabilidad generaban. Para ello:

- 1 Revivió las políticas de penalización por demora, que, aunque muy odiadas por los usuarios, habían sido una de las mayores fuentes de ingresos en los inicios de la compañía.
- 2 Apostó con fuerza por la vía del alquiler de videojuegos, que había siempre resultado una gran ventaja competitiva.
- 3 Rediseño su estrategia para vender en plataformas VOD, aunque en este sector se encontraba muy lejos de su competidora Netflix debido a la falta de financiación, e incluso de otras compañías que se sumaron al mercado tras observar su rentabilidad y reunir fondos, como Hulu.

- 4 Puso el foco en el sistema vending denominado Blockbuster Express, que funcionaban como las máquinas expendedoras de refrescos, pero dedicada al alquiler de películas y a la venta de tarjetas para clientes. Este modelo tuvo especial impacto en España, más aún en Madrid, donde muchas tiendas físicas habían sido retiradas con anterioridad.

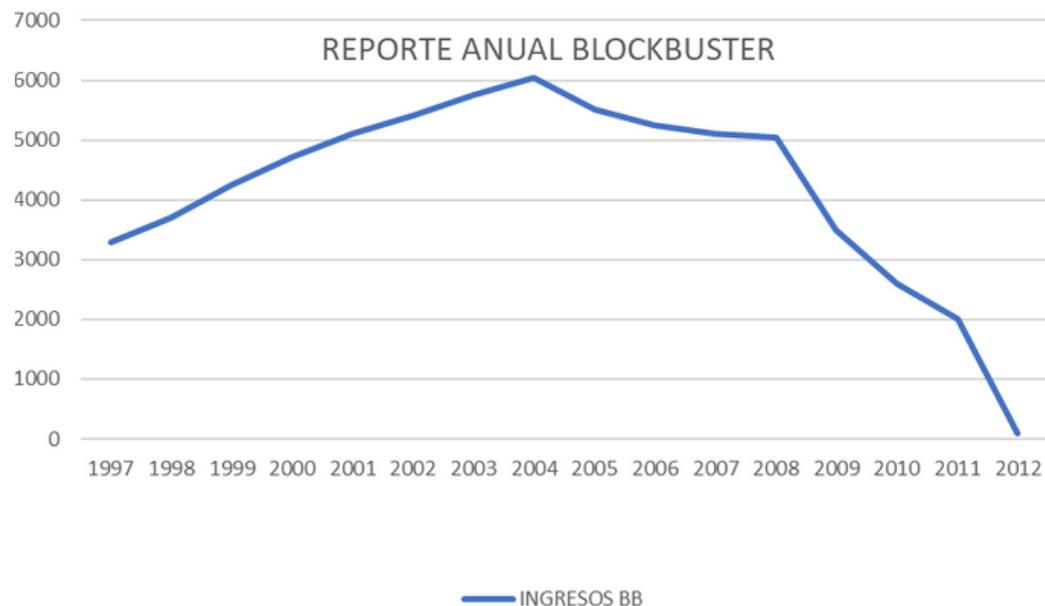
- 5 Inauguró un complejo de salas de cine, Blockbuster Cinema, ubicado en México, junto a una Kid Zone, un área integrada para el cuidado infantil mientras sus padres podían disfrutar de una película.



Medidas de James W. Keyes.

Tras un año bajo la dirección del nuevo CEO, las ganancias empezaron a duplicarse, por lo que Blockbuster parecía estar floreciendo de nuevo. Incluso, Carl Icahn llegó a publicar un comunicado de prensa en el que anunciaba la recuperación de la empresa, irónicamente, justo una semana antes de que Lehman Brothers, una compañía global de servicios financieros con más de 158 años de antigüedad quebrase provocando el “catastrófico lunes” del mercado financiero e iniciando así la crisis mundial de 2008.

Las medidas de Keyes fueron insuficientes para salvar a la compañía. La crisis de 2008 estaba llegando a generar problemas inasumibles, como el fracaso del complejo de cine que fue inevitablemente vendido a su competidora Cinépolis, en un intento de recaudar fondos para solventar las deudas que no dejaban de aumentar. Por lo tanto, atendiendo al capítulo 11 de la Ley de Quiebras de los Estados Unidos, el 23 de septiembre de 2010, momento en el Netflix celebraba sus 20 millones de suscriptores en su plataforma VOD, Blockbuster cayó en quiebra.



Fuente: reportes anuales de Blockbuster de los años 2000 a 2014 para la Comisión de Bolsa y Valores de EEUU.

Con Blockbuster en bancarrota y aún 300 locales abiertos de la sucursal por Estados Unidos, entra al escenario Dish Network, absorbiendo a la empresa por 320 millones de dólares, con un claro objetivo inicial de lograr un cierre gradual de las tiendas físicas que permitiese conservar el valor de la marca para dar un giro de negocio y lanzar un servicio online en formato plataforma VOD que compitiese con su mayor enemigo comercial, Netflix. Sin embargo, la idea no pudo llevarse a cabo debido a la falta de financiación y significó el último gran fracaso de la compañía.

Dos años después, se sentenció el cierre de todos los locales a partir de enero de 2014, de los que solo sobrevivieron 300 locales gracias a acuerdos comerciales. En 2017, ya solo existían 11 de ellos, y a partir de 2018, solo quedó uno, bautizado por sus seguidores más fieles como “el último Blockbuster” situado en Bend, Oregón.

*“Hay un historial de Blockbuster siendo eclipsado regularmente por la tecnología y se aferró desmesuradamente a la preservación de su negocio físico mientras el mundo se movía exponencialmente hacia nuevos modelos de distribución digital” -Warren Lieberfarb, ex presidente de Warner Bros, en su entrevista en The Wall Street Journal.*

La historia de Blockbuster es un claro ejemplo de cómo una empresa que parece inquebrantable puede llegar a la desaparición completa en poco tiempo, pese al énfasis de las estrategias expansivas y las ventajas competitivas que la diferenciaban de las competidoras, que no fueron suficientes para luchar contra la falta de adaptación como el principal error en la estructura de negocio de la multinacional, considerando la innovación como cuestión imprescindible para sobrevivir en un mercado caracterizado por los constantes cambios.

## El valor Blockbuster: qué supuso la existencia de la marca

### • El último Blockbuster

La Ley de Quiebras de los Estados Unidos no contempla que la empresa tenga que quebrar de forma completamente inmediata, sino que permite encontrar una nueva financiación, aunque la empresa decidiera ejercer el cierre gradual. El cierre de las tres tiendas independientes de Alaska hizo que quedase un único local superviviente, el ya mencionado “Último Blockbuster” situado en Bend, Oregón, que permanece abierto en el presente en el que este TFG ha sido redactado, a junio de 2023. Pero ¿cómo es posible que Dish Network decida renovar año tras año la licencia de apertura de este local? Pues bien, todo se debe al valor de la marca Blockbuster.

El documental dirigido por Taylor Morden y publicado el 2 de junio de 2021 llamado “El último Blockbuster” narra la historia del pequeño local de Bend, en el que apenas se tardan 30 segundos en cruzar desde la puerta principal al final del último pasillo.

En él, descubrimos el testimonio nostálgico de aquellos antiguos clientes que adoraban las “Noches Blockbuster” y la realidad tras la supervivencia del establecimiento gracias a Sandi Harding, la actual propietaria que lucha por cuidar del valor de la marca.



Sandi Harding propietaria del "El último Blockbuster"

Sandi Harding cuenta que la empresa se trata de un negocio familiar, en el que los trabajadores son familiares y amigos que poseen gran respeto por el local y desean preservar su encanto el máximo tiempo posible con fin de mantener vivo el espíritu de la era en la que la empresa brillaba en el sector.

La propietaria asegura que todos los días que el local funciona correctamente gracias a un número aceptable de compras diarias. Además, se dedica a comprar los nuevos estrenos por los que preguntan sus clientes habituales en tiendas como Walmart, Target y Best Buy o, si se dificulta la adquisición de estos, hace un pedido por Amazon. De esta forma, los clientes valoran su servicio y familiaridad, ya que, tal y como ella nos cuenta, los habitantes de Bend son el hábitat perfecto para mantener la existencia de la tienda, al ser amantes incondicionales del cine en formato físico y de las antigüedades.

Luis Villar Sudek, más conocido en redes sociales como Luisito Comunica, en su vídeo de Youtube “Así es el último Blockbuster que queda en el mundo”, viaja hasta Bend para ver con sus propios ojos el funcionamiento del local, y demuestra que la cartelera se encuentra completamente actualizada, además de muchas otras reliquias en cines que solo existen en formato físico, tanto en VHS como en DVD. El youtuber valora el buen cuidado de la tienda y la cataloga como una “atracción turística” dado que, tal y como él mismo explica, cogió un vuelo de larga duración en el momento en el que tuvo conocimiento de su existencia, ya que se considera un fan de la marca.

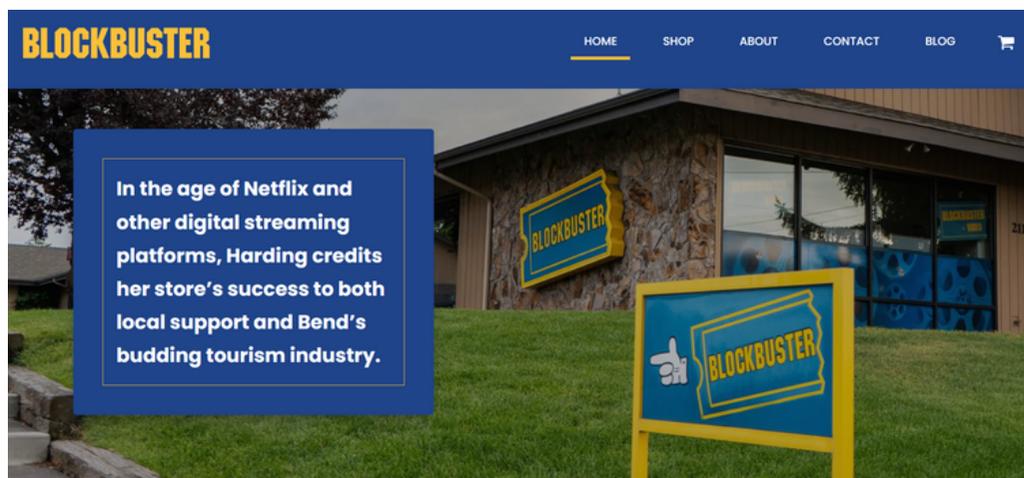


Luis Villar Sudek "Así es el último Blockbuster que queda en el mundo"

Cabe mencionar que este local, en sus inicios, fue uno de los pequeños negocios absorbidos por el modelo de expansión de Huizenga, abierto en 1990 por Ken Tisher, quien invirtió todos sus ahorros (aproximadamente 400000\$, como él mismo cuenta en el documental) para crear Pacific Video, dado el éxito de los videoclubs en la época. La realidad de la historia es que Blockbuster anunció que abriría un local al lado del suyo, por lo que, debido al gran poder de la empresa, Pacific Video se vería notablemente afectado si no accedía a la absorción.

En la actualidad, el local vende contenido exclusivo como camisetas, tazas y artículos de colección, e incluso una cerveza proporcionada por una cervecería local bajo con el logo de la marca. Además, posee un libro de firmas en el que viajeros de todo el mundo, antiguos clientes o trabajadores, dejan sus mensajes nostálgicos, así como un buzón en el que reciben cartas de apoyo e incluso donaciones de gente que vive demasiado lejos como para visitar el lugar, como antiguas tarjetas y bonos para clientes que aún poseen dinero para que otros puedan disfrutarlas.

La llama sigue viva incluso en las peleas con su enemigo Netflix, ya que incluso en la página web del local de Bend “bendblockbuster.com”, podemos observar en el *site* principal un letrero en el que pone (traducido al español): “En la era de Netflix y otras plataformas de transmisión digital, Harding atribuye el éxito de su tienda tanto al apoyo local como a la floreciente industria turística de Bend”.



Página web del último Blockbuster. [Bendblockbuster.com](http://Bendblockbuster.com)

Incluso la reconocida empresa Netflix tampoco ha olvidado a la marca. Un claro ejemplo de esto es la creación de la serie Blockbuster, publicada en 2022 por parte de su propia productora y dirigida por Katie Locke O'Brian, Payman Benz, Jackie Clarke y Aleysa Young, en la que se relata, a modo de sitcom de comedia familiar, las difíciles decisiones que debe tomar el propietario de la tienda de videoclubs al enterarse de que es el último local existente.

La serie está compuesta a modo de sátira en la que se burla de la épica pelea entre la compañía de streaming y su predecesor, a través dramatizaciones cómicas, retrata a Blockbuster como una empresa obsoleta víctima del surgimiento de las nuevas tecnologías. En ella encontramos empleados con personalidades absurdas con diálogos en los que dejan en muy mal lugar a la empresa: “No te ofendas, pero ¿quién trabajaría en un Blockbuster si no fuera por necesidad?”. Además, resulta curioso que los pocos clientes que tienen son los mismos actores repetidos, para burlarse de la poca variedad de estos, incluso, cuando fallece uno de ellos deciden dedicarle una estantería mediante una placa honorífica, bajo la preocupación de que las ventas descieran notablemente por su ausencia.

Personajes de la serie "El último Blockbuster". Netflix.



Cabe mencionar que el único momento en el que el local se llena de clientes, es debido a que una tormenta solar impide la conexión a Internet, impidiendo así que los usuarios se conecten a las plataformas de streaming y desatando un caos que los empleados son incapaces de solucionar. Este hecho tiene lugar en el último episodio, cuya frase final viene dada por parte del propietario: “Hay una razón por la que más de 9000 Blockbuster han cerrado y fui un idiota en pensar que este lugar sería diferente”.

Desde la plataforma anunciaron que la serie, de apenas 10 episodios, no tendría segunda temporada debido a que “a nadie le interesaba ya la historia de la compañía”, al no haber sido posicionada dentro de su top 10, por lo que medios de comunicación como el noticiero online Xataka publicaron titulares como “Netflix acaba, por segunda vez, con Blockbuster”.

Lo cierto es que los golpes satíricos de Netflix, incluso tras la quiebra de la empresa, no han sido suficientes para que se borre su historia y son muchas las pruebas de ello. En la actualidad, existen podcast, juegos online, libros y vídeos evocan su época pasada. Por ejemplo, la banda de música La La Love You, publicó el pasado 5 de mayo de 2023 su último álbum con el título “Blockbuster”.

Portada del álbum "Blockbuster" de La La Love You (5 de mayo de 2023)

La portada del álbum mezcla grandes iconos de la música y el cine de los años 80-90 bajo una modificación del logo de la empresa, para simbolizar el carácter nostálgico de sus canciones, de género pop punk, que tuvo su auge en dicha época. Destacamos la actualidad del lanzamiento del disco, así como la procedencia de los integrantes del grupo, de origen español, quienes utilizan el logo de Blockbuster para que la audiencia reconozca de inmediato la intención del disco. Recordemos que España fue uno de los primeros países en los que tuvo lugar la retirada de las franquicias conforme llegaron los problemas financieros, por lo que llama especialmente la atención la utilización del universo Blockbuster por parte de una banda española para evocar en el público, en su mayoría español, el sentimiento que se pretende.



Otro ejemplo muy significativo es una de las escenas de la película *Capitana Marvel* de 2019, dirigida por Anna Boden y Ryan Fleck, en la que la protagonista aterriza y se adentra en una de las franquicias de la empresa. En la película, la guerra Vers no recuerda su pasado, por lo que decide volver a él. ¿Será Blockbuster una parte indispensable del pasado de la Capitana Marvel, y por ende parte del pasado de todos los que la admiran?



Capitana Marvel (2019) Película de Acción/Ficción

La respuesta está en el claro valor significativo y emocional que inspira la marca, tal y como relata James Arnold Taylor, la voz de Obi-Wan Kenobi en *Stars Wars*, en el ya mencionado documental, los que alguna vez pisaron esta franquicia echan de menos ir a un sitio donde tener un diálogo real en el que recomendar películas, valorarlas y criticarlas, así como la ilusión que conllevaba visitar con tus padres uno de estos locales sabiendo que era el momento de elegir la película que más tarde verían, y que debía ser una opción bien planteada, ya que, aunque actualmente podemos deshacer nuestra elección con un simple click, en ese momento ya no habría vuelta atrás, y eso era mágico.

Greg Camp, guitarrista de grupo *Smashmouth* aporta que “ojalá existiera un perfume de Blockbuster”. Son varias las personalidades que aseguran poder recordar a la perfección el olor de sus tiendas, una mezcla de sensaciones que otorgaba tranquilidad.

En definitiva, resulta claro que Blockbuster dejó una huella imborrable en los usuarios que disfrutaron de su época dorada, por lo que reviven su valor icónico de marca y lo emocionante de sus visitas al local. Es en el imaginario de la cultura de masas donde sigue viviendo Blockbuster.

## • Frente a la posibilidad de relanzamiento en forma de plataforma VOD

Tras los hechos ya relatados en el presente TFG referentes al valor sentimental de Blockbuster, llegamos a un momento vital en el que nos preguntamos: ¿Sería posible rescatar a la marca del imaginario colectivo?

La historia de la empresa nos deja clara una conclusión: su quiebra tuvo lugar por la falta de adaptabilidad ante el fenómeno de masas de la digitalización de la forma de consumir películas. Aun así, recordemos que ya creó una plataforma llamada Blockbuster Total Access, que tuvo gran aceptación al principio, pero que fue finalmente cancelada al recurrir en pérdidas.

Es aquí donde juega un papel crucial su más reconocida competidora, Netflix, que hoy en día es el gigante del formato en streaming. Generalmente, todo el mundo piensa que es ella la causante de la quiebra y desaparición, pero Tom Casey, exdirector financiero de Blockbuster, asegura que Netflix no fue como tal el culpable. Según narra en el ya mencionado documental “El último Blockbuster”, en el escenario de los años 2000 estaban bastante igualados para crecer, pero la competencia poseía el suficiente capital como para permanecer en el mercado y su empresa había heredado una cantidad descomunal de deudas y necesitaba urgentemente liquidez para solventarlas, por lo que finalmente Total Access se retiró. Agrega, además: “quizás, si no hubiera sido por la crisis financiera de 2008, quizás hoy estaríamos viendo Stranger Things desde la plataforma de Blockbuster”.

Esta reflexión deja paso a un nuevo camino al insinuar que, si se hubiera reunido el fondo necesario, probablemente hoy en día la empresa seguiría activa y con éxito, al menos en EEUU, zona en la que todavía persiste el recuerdo y notoriedad de marca.

Pero ¿por qué plantear el resurgimiento de Blockbuster en pleno 2023?

En el contexto actual en el que nos encontramos, parece que la histórica competencia de Blockbuster, Netflix, está experimentando una exponencial pérdida de subscriptores, debido a nuevas políticas de gestión que pondrán fin al uso de cuentas compartidas, imponiendo subidas de precio, de aproximadamente 5.99€ mensuales en función del país, a aquellos usuarios que pretendan seguir haciendo uso de esta práctica.

El motivo deriva de la insostenibilidad que percibía la plataforma tras determinar que existen más de cien millones de hogares en el mundo en el que se ejerce el cese de contraseñas. Además, baraja la alternativa de ofrecer un nuevo modelo de cuenta en el que sea incluya publicidad, a un precio más económico.

Por lo tanto, Netflix ha registrado un total de 2,5 millones de cuentas canceladas en el primer cuatrimestre del año, según afirma un estudio de Barlovento Comunicación, lo que representa un 18,2% de descenso en el nivel de ingresos con respecto al mismo periodo en el año 2022.

Previamente a la toma de la decisión, los factores externos como la situación geopolítica y macroeconómica propiciaron el cierre del servicio en Rusia generando una bajada de 700.000 suscripciones, lo que supone un 1% de los ingresos para la empresa, así como la dificultad de conexión en otras zonas afectadas por la guerra. Consecuentemente, el 20 de abril de 2022 Netflix registró su mayor caída en bolsa, perdiendo un 37% de su valor y la confianza por parte de un gran número de inversores, lo que podría haber incitado la puesta en marcha de las nuevas estrategias para cobrar importes adicionales y así, generar inversión.

Más tarde, se determinó la cancelación de varias películas y series de interés, sobre todo del sector Netflix *Animation*, debido a la gran competencia entre contenidos streaming y otras formas de entretenimiento ha inflado el coste de contratación de actores y directores, por lo que aumenta el riesgo en la producción. Por ejemplo, el rodaje de la serie de Netflix más exitosa hasta el momento, *El juego del calamar*, costó un total de 21 millones de dólares, y, aunque en este momento se tradujo en un gran aumento de suscriptores, lo cierto es que lo más común es que las producciones sean arriesgadas y no siempre obtengan el resultado esperado.

Usuarios de Twitter bajo la etiqueta #adiosnetflix, #goodbyenetflix y #wgaonstrike

Ante la indignación de su público, la plataforma aseguró que la producción de nuevo contenido se estaba viendo notablemente afectada por la práctica de compartir cuentas, lo que propició una mala imagen de la empresa ya que los usuarios se sintieron culpabilizados mediante la explicación, cuando la realidad se encontraba en el incremento de los costes de producción. De esta forma, gran cantidad de usuarios manifestaron su inconformidad por redes sociales, mediante la creación del hashtag #goodbyenetflix, o en países hispanohablantes, #adiosnetflix, en la que las personas muestran capturas de sus cancelaciones o explican el motivo de esta, alentando a otros usuarios a hacer lo mismo.



Observamos que uno de los motivos más frecuentes de queja es la imposibilidad de compartir la cuenta, las subidas de precios diferenciadas entre países, así como la no implantación de las medidas a nivel global sino de forma selectiva, lo que denota una mala imagen para la empresa. Además, destacamos como muchos usuarios deciden manifestar su cancelación motivados por la reciente huelga del sindicato de guionistas estadounidense WGA, por falta de acuerdos con la plataforma en las compensaciones de pagos en ausencia de los derechos de autor.

Sin embargo, pongamos el foco de atención en la utilización del hashtag #goodbyenetflix. Existe un histórico tweet que los fans de Blockbuster rescataron en medio de toda la polémica, en la que pude leerse, si traducimos al español: “Tuitea por qué te vas de Netflix. ¡Los tres tweets más creativos que usen #goodbyenetflix ganarán una suscripción de 1 año a Blockbuster!

El tweet, publicado a fecha 21 de septiembre de 2011, sigue publicado hoy en día y, tras la pérdida masiva de suscriptores de Netflix, los usuarios dejaron gran cantidad de comentarios con toque de humor preguntando si la promoción se encuentra todavía activa.

Por lo tanto, nos encontramos en un contexto en el que el histórico competidor de Blockbuster debe lidiar con problemas de mala imagen, un escenario ideal para revivir en aquellos que admiraban a la compañía el deseo de su reintroducción en el mercado estadounidense.



[Tweet de @blockbuster \(2011\)](#)

# 2 SOBRE EL MERCADO

- El fenómeno de la introducción al mercado de las plataformas VOD

A partir del año 2000, la forma en la que consumimos series y películas ha cambiado radicalmente debido a la rápida expansión tecnológica y a la masificación de Internet. La aparición y globalización de nuevos formatos ha destronado al modelo tradicional de televisión, el cual ya no se ajusta a las expectativas del mercado (Heredia Ruiz, 2017). Por ejemplo, hace menos de dos décadas, una película podía tardar varios años en llegar a televisión abierta, mientras que las plataformas digitales promueven la filosofía de la inmediatez, lo que resulta una necesidad indispensable en el perfil del nuevo consumidor. Además, los nuevos sistemas brindan al usuario la capacidad de elegir con total libertad el contenido que desea visualizar, así como el horario que mejor se adapte a su rutina.

Para entender lo que supone el concepto *streaming* procedemos a su desglose en tres tipos (Intriago, 2016, pp.18-19):

- *Streaming* tradicional. Aquel en el que el consumidor descarga de forma completa un contenido digital en base a un enlace. La visualización queda imposibilitada hasta el final de la descarga.
- *Live streaming*. En este tipo el usuario no tiene obligación de esperar al fin de descarga para proceder a la visualización del contenido, sino que puede ejercerla desde su inicio, en base a una transmisión de información constante.
- *Streaming* de descarga progresiva. La descarga del contenido sucede de forma coetánea a su visualización, por lo que se reproduce de manera automática con dependencia a Internet.

Por otro lado, las plataformas OTT (*over the top*), son consideradas “una denominación genérica aplicable a la distribución de contenidos de audio, vídeo y otros medios en la red abierta de Internet y por tanto fuera del control de los operadores de redes en la distribución de contenidos” (Bustamante, 2017, p. 127). Contemplan la visualización del contenido deseado en directo a través de una aplicación y mediante conexión a Internet.

A su vez, las plataformas VOD (*video on demand*) engloban aquellas en las que el consumidor puede, a través del servicio bajo demanda, visualizar aquel contenido audiovisual previamente seleccionado, en el momento y lugar que este prefiera. En otras palabras, se corresponde con la libertad de las personas de visionar contenido de una plataforma en cualquier momento (Greece, 2014). Su traducción al español constaría como “contenido a la carta”, donde existe la posibilidad de seleccionar el contenido que resulte interesante al usuario en función de un amplio catálogo.

Lo cierto es que, en la práctica, los conceptos OTT y VOD se utilizan de forma indistinta, por lo que a continuación, nos centraremos en el concepto “plataforma VOD” para englobar ambas terminologías y conocer las características que debemos aplicar a la plataforma digital de Blockbuster, estableciendo un último desglose:

- *Subscription Video on Demand* (SVOD): contempla la suscripción mediante contrato con la plataforma de streaming de acceso a contenido ilimitado.
- *Transactional Video on Demand* (TVOD): es aquella en la que no se establece un cobro por abrir la cuenta, sino que se paga por contenido concreto visualizado.
- *Premium Video on Demand* (PVOD): es aquella plataforma en la que se ofrece contenido de carácter premium, denominación aplicada a novedades como estrenos. Muy centrada en películas.
- *Advertising Video on Demand* (AVOD): se ofrece contenido freemium (estrenos gratuitos) para el usuario gracias a la financiación por medio de la publicidad.

Para acceder a los servicios mencionados es imprescindible contar un dispositivo con conexión a Internet y con capacidad de emitir imagen y sonido (móvil, tableta, portátil, televisión...), algo muy común para la sociedad actual. Cabe destacar que el éxito de las plataformas de *streaming* se encuentra intrínsecamente ligado al aumento en la demanda de dispositivos móviles, así como a la mejora de la capacidad de transmisión inalámbrica de datos, como se evidencia en la evolución de la tecnología 4G y 5G.

Además, durante la primera década del nuevo siglo, se experimentó una disminución en el coste de contratación del ancho de banda necesario para la conexión a la red, lo que se tradujo en un cambio de hábitos de consumo en la industria del entretenimiento, proliferando así las empresas de transmisión en línea, después de observar el buen recibimiento de las pioneras Netflix y YouTube.

## • La realidad actual del mercado de contenido en streaming en Estados Unidos

En la actualidad, existe una gran cantidad de empresas que compiten en el sector del *streaming*, lo que ha dejado en el pasado a la modalidad del alquiler. En este sentido, la reaparición de la marca Blockbuster contempla únicamente una reestructuración de su plataforma, ya que la apertura de una nueva franquicia sería un hecho claramente obsoleto. Asimismo, es importante tener en cuenta las condiciones existentes en Estados Unidos, donde se planea su introducción.

En EEUU, un estudio de 2021 determina que el 92% de la población tiene total libertad de acceso a Internet (World Bank Open Data, s. f.), lo que se considera un escenario favorable para la proliferación de los servicios de *streaming*. Es por eso por lo que cada vez se suman más compañías que crean sus producciones propias de series y películas, y que nos dejan la evidencia de que nos encontramos ante un sector competitivo y diversificado. Aunque existen grandes proveedores, las plataformas también deben competir en nichos, por lo que los esfuerzos se dirigen de forma notable a crear ofertas que transformen al sector en atractivo para los consumidores.

El mercado *on demand* ha logrado mantener tasas de crecimiento altas por número de ingresos y usuarios, lo que crea barreras de entrada como la necesidad de disponer un nivel muy elevado de financiación y de ofertar contenido de calidad que llame la atención del usuario.

Durante la pandemia provocada por el virus SARS-Cov-2, este sector se ha visto completamente beneficiado. Aunque la producción de múltiples lanzamientos se tuvo que retrasar o modificar, también se registró un crecimiento exponencial en el número de usuarios y el tiempo dedicado a esta forma de entretenimiento, ya que el encierro otorgó más tiempo a los usuarios para las actividades en *streaming*.

GVR determina que en plena emergencia sanitaria se experimentó un crecimiento de un 10% en la audiencia de video por *streaming* a nivel global. Los datos de *eMarketer* muestran que, por primera vez en Estados Unidos, el tiempo dedicado al consumo del video digital pasado superó el promedio de una hora, lo que supone un 23% más que los datos de 2019 (previos a la pandemia).

Gráfica con datos de *eMarketer*  
([Estudio\\_de\\_las\\_plataformas\\_de\\_streaming.pdf](#), s. f.)

Lo cierto es que, una vez se decretó el fin del confinamiento, la *Office of Communications* (OfCOM), señala que “después del fuerte crecimiento, el número de hogares que usan servicios de *streaming* empezó a ralentizarse, antes de empezar el declive en la primavera de este año”. A esta afirmación, el organismo añade que las cancelaciones no representan a clientes perdidos de forma definitiva, sino que esto supondría una muestra de la flexibilidad del tipo servicios en cuestión, que dan la posibilidad al usuario de suscribirse y darse de baja en función de los estrenos y las necesidades concretas de cada individuo.

Además, en julio de 2022, tuvo lugar un hito muy revelador en lo referente al cambio en los hábitos de entretenimiento. Por primera vez en EE. UU., el consumo de contenido en *streaming* superó a la audiencia de la televisión por cable, acaparando el 34,8% del tiempo total de visualizaciones frente al 34,4% que atrajo el modelo tradicional.



A priori, puede parecer que el porcentaje solo se diferencia en unas décimas, aunque el hecho supone un aumento del 22,6% en el tiempo de visualización respecto al año anterior para el primer sector mencionado y una caída del 8,9% para su competencia, lo que indica el desarrollo favorable de las nuevas formas de consumo.

Durante la época estival, momento en el que los más pequeños no tienen la obligación de ir a clases, el tiempo dedicado a las plataformas de transmisión es superior en las casas donde residen parejas con hijos. También, los años en los que no hay Juegos Olímpicos, los servicios de *streaming* registran mejores porcentajes, ya que la transmisión de deportes es un gran diferenciador entre ambas, en el que se beneficia el modelo tradicional.

En la industria VOD, podría existir un punto máximo considerando el límite en el presupuesto destinado a este tipo de servicios, y un tiempo de ocio cada vez más limitado. “Si bien el crecimiento de los servicios de transmisión de video como Netflix y Amazon Prime Video no ha terminado, asumimos que la adopción de dichos servicios pronto alcanzará su punto máximo, especialmente en países desarrollados. Nuevas ofertas como Apple TV+ podrían atraer nuevos clientes, pero la falta general de disposición a pagar en mercados potenciales enormes limitará el crecimiento de este sector a escala global” señala Statista (Jiménez, s. f.).

En lo referente a Estados Unidos, se conoce que 5,2 millones de hogares se subscribe al conjunto de las tres plataformas más populares: Netflix, Amazon Prime y Disney+. El coste anual del conjunto de suscripciones asciende hasta los 352,8€, lo que se estabiliza mediante la sensación de que cada una responde a una necesidad diferente.

Por este motivo, el lanzamiento de la plataforma Blockbuster debería realzar su carácter familiar, de forma en que aquellas casas en las que vivan padres con hijos podrían plantearse la posibilidad de contratar Blockbuster, para subsanar la necesidad de entretenimiento en familia, sin necesidad de que este cancele su suscripción a otra plataforma.

## • Análisis de la competencia

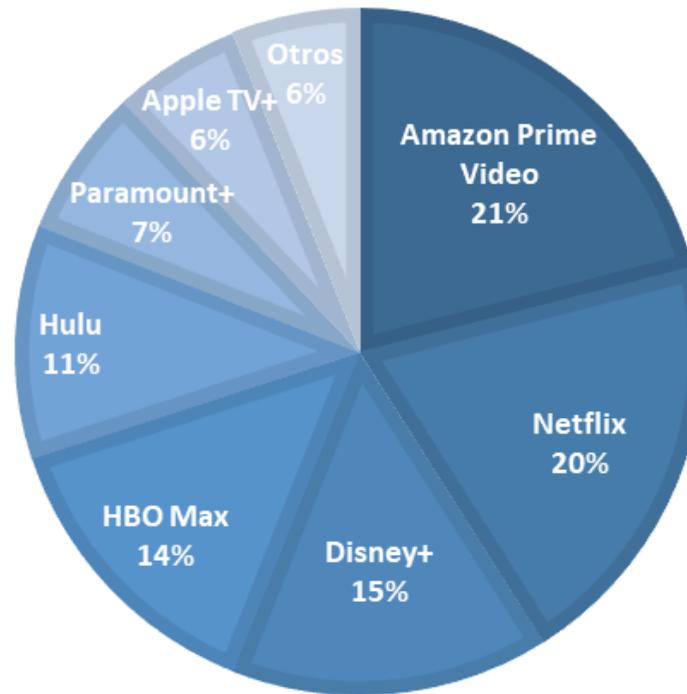
Pese a que podríamos considerar que los servicios de transmisión de contenido digital, los videojuegos, la música y las redes sociales son categorías distintas, lo cierto es que todas compiten permanentemente por la pantalla de nuestro dispositivo. Cualquier forma de entretenimiento resulta sustituta de otra, incluso, desde un plano más agresivo, el tiempo dedicado a dormir también sustituye al tiempo dedicado a visualizar contenido en *streaming*.

Las estimaciones determinan que se destina la mitad del día (mediado de 12 horas) al uso de dispositivos multimedia, ya sean smartphone, *tablets*, televisión, revistas o radio, motivado por el fenómeno de la multipantalla y los cortes de nuestras interacciones con otras modalidades.

En lo referente a las plataformas preferidas por los consumidores, encontramos un estudio de *JustWatch* (a 19 de abril de 2023) que proporciona datos acerca de sus cuotas de mercado.

## CUOTA DE MERCADO

■ Amazon Prime Video ■ Netflix ■ Disney+ ■ HBO Max ■ Hulu ■ Paramount+ ■ Apple TV+ ■ Otros



Elaboración propia con datos de JustWatch

El gráfico en cuestión muestra qué empresas serían competencia directa de nuestra plataforma para Blockbuster, por lo que profundizaremos en las cinco principales: Amazon Prime Video, Netflix, Disney+, HBO Max y Hulu.

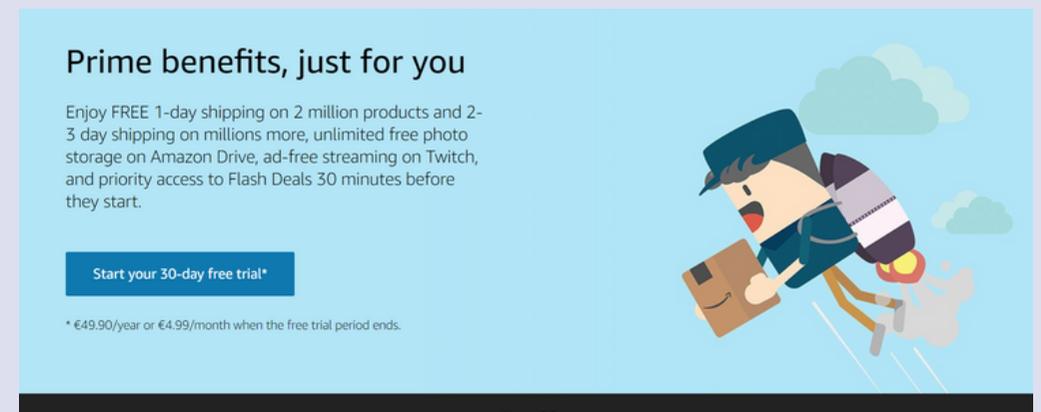
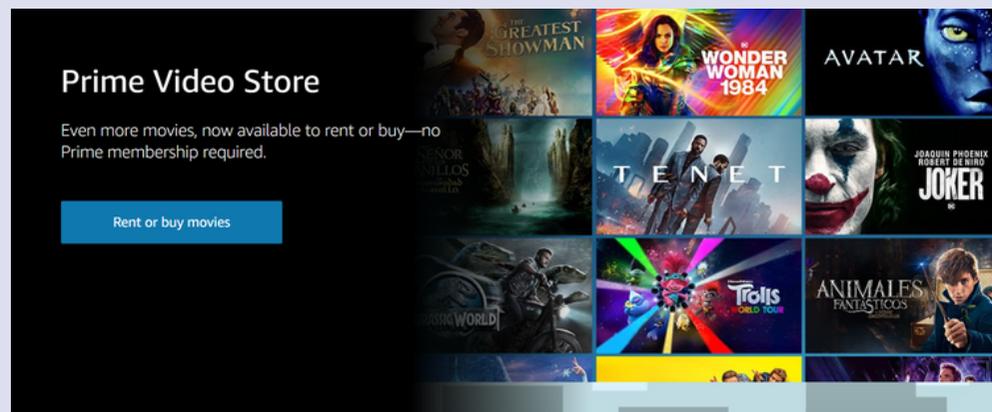
# 1 AMAZON PRIME VIDEO

Con un total del 21% de la cuota de mercado streaming estadounidense a abril de 2023, encontramos que dicha plataforma obtiene la cuota más amplia, superando por primera vez a Netflix como servicio con más audiencia en la zona.

En lo referente a los precios, estos fueron aumentados en marzo de 2022, con un coste de 14,99 dólares al mes, y una membresía anual que asciende hasta los 139 dólares (anteriormente estaba en 119 dólares). El incremento de precio, según Brian Olsavsky, director financiero y vicepresidente de Amazon, es consciencia directa de acuerdos con la National Football League (NFL) que le permitió emitir eventos deportivos, así como a la apuesta por la serie “El Señor de los Anillos”, con caros costes de producción.

Aunque no son considerados la opción más económica, su punto fuerte recae en la posibilidad de acceder a Prime Video tras abrir una suscripción a la tienda en línea de Amazon, otra forma de conectar con los clientes y conocer sus gustos. Esta estrategia genera una experiencia fluida y consigue llegar más allá del servicio de transmisión de video, ya que este surgió en plano secundario respecto al sistema de envío rápidos. Ahora, una modalidad supone una forma de captar usuarios para la otra, en ambas direcciones. La empresa realiza producciones propias a las que llama Prime Originals, (como The Grand Tour, Sneaky Pete y The Man in the High Castle). Dispone de una prueba gratis de 30 días.

## Plataforma Amazon Prime Video



La plataforma está considerada, junto a *Youtube*, la pionera en el sector de *streaming*. En el año 2017, un tercio de la población estadounidense estaba suscrita a ella, y un estudio realizado por *Park Associates*, muestra que, de ese tercio, solo un 4% canceló su servicio dentro del primer año de uso. Esta cifra queda muy por debajo de los registros de sus competidoras, como Hulu Plus, con un 7% de cancelaciones.

Actualmente, Netflix posee un 20% de la cuota de mercado y, aunque la cifra supone el correcto funcionamiento de la empresa, debido a problemas ya expuestos con anterioridad como las subidas de precio y la imposibilidad de compartir con usuarios fuera del hogar, han provocado problemas de imagen y un histórico adelanto, por primera vez, de su competidora Amazon Prime Video en cuota de mercado, aunque con una diferencia mínima.

Para mantener el compromiso con sus clientes, Netflix ofrece planes que se adapten a las necesidades de estos, aunque todas se enfocan a la posibilidad de compartir entre personas de un mismo hogar, por lo que la práctica de compartir entre amigos o familiares con distinta residencia queda regulada. La oferta de planes se basa en:

- Plan Estándar con anuncios, con series y películas no disponibles y con publicidad, pero una oferta de juegos móviles ilimitada. El contenido puede verse en 2 dispositivos a la vez y en calidad Full HD. Su precio es de 6,99 dólares.
- Plan Básico, en el que no hay anuncios y se puede acceder a la lista completa de series, películas y juegos móviles, aunque con calidad HD en vez de Full HD. La opción contempla un dispositivo disponible y con posibilidad de descargar contenido. Su precio es de 9,99 dólares mensuales.
- Plan Estándar, diferenciado del anterior en la posibilidad de acceder a los contenidos en calidad Full HD y utilizar 2 dispositivos compatibles. Su precio es de 15, 49 dólares mensuales.
- Plan Premium, en el que el consumo de contenido se amplía hasta 4 dispositivos compatibles a la vez, con calidad Ultra HD y descarga de contenido en 6 dispositivos. Además, con esta opción se accede al Audio espacial de Netflix, una ventaja competitiva que supone una mejora de sonido frente a las otras compañías. Su precio es de 19,99 dólares mensuales.

Cabe mencionar, que no posee plan anual, lo que podría provocar que los usuarios anulen su suscripción al finalizar el periodo mensual.



El punto fuerte de esta plataforma reside en la oferta de películas de Disney, Pixar, Marvel, Star Wars, National Geographic y Star, lo que posibilita acceder a miles de títulos no disponibles en otras plataformas. Sus planes son:

- Disney+ Basic, con un precio de 7,99\$ mensuales, los suscriptores acceden al todo el contenido, pero con anuncios.
- Disney+ Premium, de 10,99\$ mensuales o 109,99\$ anuales, sin anuncios y con posibilidad de descarga de contenido.

Además, existen paquetes bajo el nombre de Disney+ Bundle que ofrecen la opción de combinar diferentes servicios de *streaming* junto a Hulu y ESPN+, con anuncios. Aunque estos planes no se encuentran actualmente disponibles en algunos estados de EE. UU.

- Disney+ Bundle Duo Basic, con un precio de 9,99\$/mes, en el que puedes combinar Disney+ y Hulu.
- Disney+ Bundle Trio, ofrece la combinación de Disney+, Hulu y ESPN+ por 12,99\$/mes.
- Disney+ Bundle Trio Premium, ofrece la combinación de las tres plataformas con posibilidad de descarga y servicio Disney+ sin publicidad, con anuncios en las otras dos plataformas. Su precio mensual es de 19,99\$.

La estrategia que implica la suscripción a varias compañías resulta especialmente interesante en el contexto competitivo, ya que, mediante este tipo de ofertas Disney+ consigue posicionarse por encima de las otras dos (como principal y sin anuncios), aunque da la posibilidad de adquirir más contenidos, estableciendo una diferenciación entre ellas en la que cada una atiende a una necesidad. Disney+ con un carácter más familiar, Hulu para un consumo más individualizado y ESPN+ para visualizar eventos relacionados con el mundo deportivo.

De esta forma, las plataformas aseguran el compromiso del consumidor, quien, mediante los tres servicios, siente que sus elecciones son ilimitadas y no necesitaría contratar ningún servicio streaming adicional.

Posicionada como la cuarta plataforma con mayor cuota de mercado estadounidense, HBO max ofrece contenido de Warnes Bros., DC, Cartoon Network junto a producciones originales, además de podcasts, deportes y la posibilidad de visualizar primeros episodios de series de manera gratuita.

Estados Unidos ha sido el primer país afectado por la subida de precios que ha necesitado implantar la plataforma en 2023, debido al encarecimiento de los costes de producción y el incremento generalizado de los precios a nivel global.

Los abonos sin publicidad pasan de 14,99\$ a 15,99\$, lo que supone un incremento de 6,67% incita al consumidor a adquirir una suscripción anual, ya que, mediante el pago mensual, los gastos ascenderían a 191,88\$, mientras que la suscripción anual supone un coste de 149,99\$. El ahorro de 41,89\$ euros anuales figura como estrategia para fidelizar al consumidor, mientras que, si este opta por mantener su suscripción mensual, la subida de un dólar serviría como inversión para ofrecer programaciones con una cultura definida y mejorar la experiencia de consumo de los usuarios, así como ha afirmado la propia empresa en su comunicado recogido por Variaty.

Principalmente, la plataforma Hulu se enfoca en la transmisión de los programas de televisión más recientes de canales con popularidad. En su *watchlist* encontramos contenidos originales, películas de estudios independientes y documentales. A diferencia de los servicios anteriores, se centra en la oferta de programas de las formas tradicionales, después de su transmisión en televisión abierta. El plazo de lanzamiento de programas varía desde un día a una semana.

Sus inicios se remontan al año 2006, donde su puesta en marcha causó gran impacto por ser la primera vez en la que los grandes conglomerados *News Corporation*, NBC Universal y Providence *Equity Partners* se unían para crear una única plataforma. Más tarde se sumó Disney, convirtiéndose en 2010 en la segunda plataforma *on demand* más vista en EE. UU.

Sin embargo, para 2019, Hulu poseía un total de 28 millones de usuarios, lo que estaba notablemente por debajo de su competidora Netflix, con 150 millones. Fue en ese mismo año cuando Hulu agregó la opción de ver contenido fuera de línea, algo que ya era muy común en otros servicios de *streaming* y que la plataforma implantó de manera un tanto tardía.

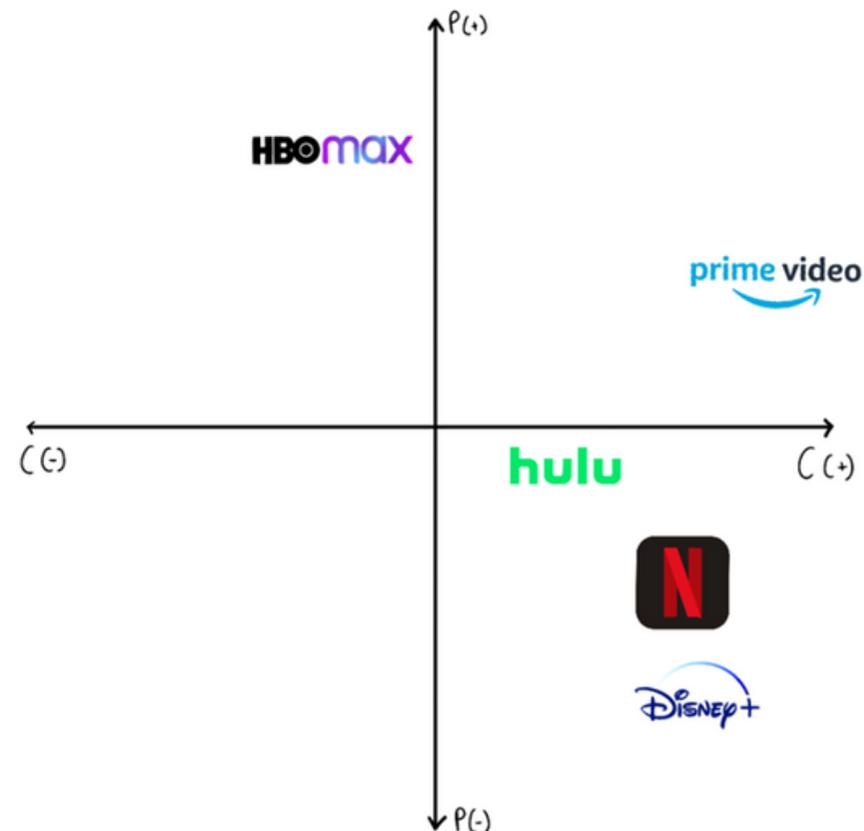
Por lo tanto, Hulu está intentado alejarse de su apariencia “clásica” para ofrecer una experiencia más completa, realizando cambios en la interfaz del usuario mediante actualizaciones y simplificando el menú eliminando su efecto de transparencia que dificultaba la lectura del texto. Además, ha agregado los botones “Me gusta” y “No me gusta”, para estudiar los gustos de sus consumidores.

Las alianzas han sido siempre un aspecto de vital importancia para la compañía, consiguiendo derechos de distribución de numerosas cadenas como RT America, USA Network, Fox y Disney Channel. Hoy en día, centra la promoción de sus planes a través de Disney+ Bundle, cuyas condiciones y precios han sido ya mencionados. También existe la posibilidad de adquirir únicamente el servicio de Hulu por una cuota mensual de 7,99\$ o 14,99\$, con y sin anuncios respectivamente. En ambas modalidades encontramos 6 perfiles de usuarios, número superior al de sus competidoras, aunque con posibilidad de ver únicamente dos pantallas a la vez.

Además, encontramos la opción Hulu + Live TV en la que, por 69,99\$ al mes, se accede a 85 canales de televisión por cable, junto a la suscripción a Disney+ y ESPN+ con anuncios y DVR ilimitado para grabar contenido.

## • Mapa de posicionamiento

Para comprender el lugar donde se sitúan las diferentes empresas de streaming en el mercado, debemos elaborar un mapa de posicionamiento en el que se reflejen las variables calidad (X) y precio (Y), una herramienta muy útil para comparar servicios e identificar áreas accesibles en el mercado, de cara al relanzamiento de Blockbuster.



# 3 SOBRE EL CLIENTE

- El paradigma del nuevo consumidor del contenido en streaming

Para establecer de forma correcta hacia qué tipo de consumidor debemos dirigir el relanzamiento de la plataforma VOD de Blockbuster, debemos entender los hábitos de consumo del nuevo consumidor tras el fenómeno de la digitalización.

La tecnología fomenta las formas consumo lineal y bajo demanda, ofreciendo posibilidades infinitas para los usuarios en cualquier momento y lugar. Los consumidores buscan inmediatez y accesibilidad a los contenidos deseados en su tiempo de ocio y con perfecta adaptación a su rutina de trabajo diaria, en base a contenidos que se correspondan a sus intereses. Por lo tanto, uno de los parámetros más importantes en la nueva realidad comercial, es la “hiperpersonalización”, necesaria para que el usuario encuentre su experiencia de consumo como única y satisfactoria. Para ello, es vital que las empresas de *streaming* recojan datos fiables acerca de su público, permitiendo verificaciones para segmentar en función de los diferentes tipos y elaborar perfiles detallados. Por ejemplo, la función del botón “me gusta” y “no me gusta” de HBO permite elaborar “hipersegmentaciones” con algoritmos de automatización con el que ofrecer a cada perfil el tipo de series o películas más afín a sus gustos.

La importancia de ofrecer contenidos de interés personal reside en la dificultad existente en captar la atención en un mercado saturado y competitivo. El nuevo consumidor está poco fidelizado debido a la abstracción del ecosistema digital, donde a menudo tienen lugar nuevos lanzamientos en distintas plataformas, despertando el interés y causando variaciones constantes en el número de suscripciones de cada servicio. Las plataformas a menudo resaltan la posibilidad de cancelación de la suscripción en cualquier momento, haciendo ver al consumidor que si permanece suscrito es por su propia elección, evitando que se sienta presionado.

Para Jaume Ripoll, cofundador y director editorial de Filmin, el principal beneficiado de la revolución VOD ha sido el espectador, ya que el nuevo escenario se centra en ofrecer un ecosistema rico y variado. La “hiperpersonalización” afecta a todas formas de *streaming*, así como a la televisión tradicional, que ha necesitado acercarse a las características de sus consumidores para ser competitiva en la industria del entretenimiento, lo que se refleja a través de su fragmentación en cada vez más cadenas y el auge de los contenidos a la carta.

La reciente emergencia sanitaria ha causado variaciones importantes en los hábitos de consumo. Por ejemplo, los usuarios han empezado a valorar más el tiempo que pasan en casa, provocando que la línea espacio temporal que separara el disfrute de su tiempo de ocio fuera y dentro del hogar se haya difuminado, debido a que las posibilidades de entretenimiento son cada vez mayores sin necesidad de salir del hogar. En el sector en cuestión, para satisfacer la necesidad de ver una película, podemos acudir al cine o simplemente, encender un dispositivo conectado a Internet desde casa. El consumidor tiende a la segunda forma, ya que implica valores a los que otorga gran importancia, como la inmediatez, la comodidad, las posibilidades de infinitas de elección y su carácter más económico. Es decir, buscan posibilidades que trasciendan en aspectos menos superficiales, para así hacer su vida más fácil. Los grupos jóvenes se sienten cómodos con el uso de las tecnologías, por lo que crece la predisposición a pagar por servicios de *streaming* en estos segmentos.

Para los consumidores de países más desarrollados, las barreras de entradas son cada vez menores, al ser un público dinámico que cambia de opinión constantemente. En 2022, según los datos de Statista, Estados Unidos fue el país con mayor tasa de penetración en servicios VOD mediante suscripción, ya que un 45% de la población pagaba por, al menos, uno de los servicios. El pódium lo completan Canadá y Noruega, países en los que, además, el clima frío acompaña a que los usuarios deseen permanecer más tiempo en casa.

Un factor indispensable para el nuevo consumidor es el precio. Sin embargo, aunque las tarifas por los servicios de *streaming* puedan parecer en ocasiones altas, el usuario valora la accesibilidad de los contenidos que brinda el formato y su predisposición aumenta al pagar a plazos mensuales. Así, el consumidor no se preocupa por el precio hasta que se ejerza el cobro de la suscripción. En definitiva, las personas están cada vez más dispuestas a pagar de forma mensual o incluso, anual, por contenidos *streaming* para todos sus dispositivos electrónicos. Especialmente en Estados Unidos, lugar donde tradicionalmente la televisión siempre ha sido increíblemente popular, la tendencia está haciendo que las personas cancelen su suscripción de tv por cable para remplazarla por formas de *streaming*.

(210415\_streamingandsubscriptions\_ebook\_es\_v01.pdf, s. f.) En concreto, el auge de la confianza de los usuarios por estos servicios se da en el año 2015, coincidiendo con el éxito global de Netflix. En 2022, las personas están dispuestas a pagar, como media, una cifra de 33,58\$ en este tipo de servicios.

De acuerdo con el estudio de *Mobile Streaming Report 2021* de Adjust, la generación Z y *millennials* son las poblaciones con mayor tasa de penetración en el sector, por lo que resulta acertado dirigir las estrategias expansivas hacia los más jóvenes de la sociedad.

En Estados Unidos, es la generación *millennials* es la que lidera como target, es decir, aquellos nacidos entre 1981 y 1993. Están acostumbrados a los cambios puesto que, a medida que han ido creciendo, han vivido el auge de la digitalización, especialmente orientado hacia el ámbito académico y del entretenimiento. Por ejemplo, vivieron el nacimiento del dispositivo Walkman, que revolucionó la manera de consumir música. Se adaptan rápido a los cambios, ya que llegaron a su mentalidad más madura con el cambio de siglo y, además, prefieren las tecnologías de uso personal. La revista Times los nombró en 2014 como la generación basada en la filosofía del Yo-Yo-Yo. Son *multitasking*, es decir, pueden atender a más de un dispositivo a la vez, como ver un programa de televisión en directo y al mismo tiempo utilizar las redes sociales (como Twitter) para comentarla con otras personas. Son creativos y emprendedores, así como un grupo difícil de fidelizar, ya que aman probar opciones nuevas, dando por obsoletos ciertos sistemas que, por el contrario, evocan seguridad a generaciones más estables como los *baby boomers*.

La generación Z ocupa el segundo lugar como grupo de interés para las empresas VOD en Estados Unidos. También conocidos como los *postmillennials* o generación digital, nacieron entre 1994 y 2010, por lo que son considerados nativos digitales y no conocen el mundo sin Internet.

Son autodidactas, creativos, críticos y cuestionan lo que se les ofrece, por lo que es importante que las plataformas proyecten una imagen activa digital. Son enamorados de la novedad y son los primeros en utilizar las modalidades más recientes del mercado, sin pensar demasiado en los posibles riesgos. Además, desean interactuar con las compañías a través de diversos canales, por lo que son considerados clientes “omnicanal” y valoran la comunicación bidireccional.

Sin embargo, no solo las generaciones más jóvenes utilizan los formatos VOD. La accesibilidad a los distintos dispositivos tecnológicos hace que los usuarios más mayores aprendan cada vez más rápido y desarrollen cierta afinidad a las nuevas ofertas de entretenimiento. Además, la tendencia refleja un creciente aumento de la visualización de contenido *streaming* en smartphones, en especial, desde la pandemia.

La usabilidad del teléfono móvil hace que, en Estados Unidos, un 69,4% de los usuarios que poseen suscripción, utilicen este dispositivo al menos una vez al día con la finalidad de consumir este tipo de contenido. La sociedad ha democratizado el uso del móvil y, según los datos de informe de *Adjust*, son un medio con infinitas posibilidades en las que deben centrar sus esfuerzos las plataformas para captar la atención de los nichos menos accesibles.

# 1 RESIDEÑO DE MARCA

## CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD

Relanzar Blockbuster implica actualizar las características que llevaron al éxito a la empresa para adaptarla a las necesidades del consumidor moderno, destacando aquellos valores que resultan una exigencia para este y demostrando la fiabilidad de un servicio completamente remodelado.

En el estudio de la trayectoria de la empresa, concluimos la no necesaria reinauguración de locales físicos para reavivar el “espíritu Blockbuster”. Abrir franquicias de alquiler de cintas resulta obsoleto y no tendría viabilidad dentro de la realidad que vivimos, dirigiéndose únicamente a los amantes de los formatos retro, el cual resulta un nicho pequeño. De esta forma, para llevar a cabo una correcta implantación en el mercado del entretenimiento, Blockbuster debe reabrir únicamente su plataforma Blockbuster Total Access, cuyo funcionamiento fue bien recibido por el público, aunque prematuramente cancelado debido a la falta de financiación necesaria.

Hoy en día, sigue siendo fundamental una gran financiación, lo que supone una barrera de entrada para el objetivo en cuestión. Sin embargo, encontramos que la licencia de la compañía pertenece, actualmente, a Dish Network Corporation, considerada el mayor proveedor de televisión de pago de Estados Unidos, que ofrece tanto televisión por satélite como servicios interactivos. Además, la compañía renueva año tras año la licencia del último local de Bend, confiando plenamente en su correcto funcionamiento debido a la nostalgia de aquellos que valoran la marca. En 2021, Dish Network negó la compra de Blockbuster a una organización autónoma descentralizada que ofrecía cinco millones de dólares para crear una plataforma de *streaming*. La entidad no efectuó la compra debido a que la cifra fue considerada demasiado baja. Por lo tanto, la responsabilidad de reabrir el servicio recae actualmente en esta empresa.

El universo de Blockbuster, de cara al usuario, gira entorno a la experiencia satisfactoria de pasar una noche en familia, en la cómoda de un hogar, tras elegir entre todos una película, reflejado en la “Noche Blockbuster”, cuyos antiguos clientes recuerdan con cariño. Este valor puede extrapolarse al formato VOD, como ejemplo, al significar para el usuario la posibilidad de compaginar su tiempo de ocio con su tiempo familiar, ya sea a través de una película elegida a través de su plataforma digital. De esta forma, encontramos una nueva misión, visión, valores y filosofía para la empresa.

## MISIÓN



Proporcionar la reconstrucción de la “Noche Blockbuster” como una experiencia de usuario satisfactoria adaptadas a las necesidades del consumidor de streaming.

## VISIÓN



Ser líderes en el sector del entretenimiento audiovisual mediante el valor de excelencia, a través de sus valores y filosofía renovadas.

## VALORES



**FAMILIARIDAD**



**CALIDAD**



**PUNTUALIDAD**



**COMPETITIVIDAD**



**NOSTALGIA**

La familiaridad resulta el más importante, debido a que el resurgimiento de la plataforma debe incitar al usuario a organizar noches familiares como en los tiempos de éxito de la empresa. Se refleja en la atención al cliente y la cercanía de su comunicación. En cuanto a la calidad, se contempla como el valor de excelencia en sus operaciones, atendiendo a las preferencias individualizadas del usuario. Seguidamente encontramos el valor “puntualidad”.

La plataforma debe mantener constantes actualizaciones de contenido y ofrecer las novedades de forma rápida y eficaz. La competitividad ha estado siempre presente en la compañía, ya sea por la calidad de sus servicios como por sus constantes comparaciones hacia otras empresas sustitutivas, muy ligadas a su trayectoria en sus campañas de comunicación en un país en el que la publicidad comparativa está permitida. Por último, encontramos la nostalgia, es decir, remover en el interior del público su carácter retro, recordándoles la importancia de la marca y los sentimientos que esta evocaba.



La empresa debe mantener su carácter familiar en todo momento, para lo que debe favorecer un entorno óptimo para disfrutar de la compañía en el hogar. Los contenidos ofrecidos deben ser aptos para todos los públicos, sin excepción, para evitar incongruencias en su filosofía. El refuerzo de la imagen positiva es vital para su reputación.

Además, debemos resaltar la fuerza de “resurrección” de la empresa, por lo que es importante recordar la imagen pasada y compararla con la actual, para demostrar que la empresa resurge más fuerte que nunca, pero manteniendo su esencia y valores de la época dorada.

### • El nuevo valor Blockbuster: Modelo de identidad de marca

Para definir Blockbuster como marca poderosa, debemos definir sus valores de una forma clara que impacte y conecte con el público. Los recursos necesarios vienen de la mano del Prisma de Identidad de marca de Jean-Noël Kapferer, con el que desarrollar la perspectiva interna y externa en base a seis parámetros fundamentales:

## FÍSICO

Resulta vital que el consumidor reconozca Blockbuster a primera vista. Para ello, los colores clásicos de la compañía deben estar presentes en la plataforma, así como las formas y texturas. El rediseño visual de los signos debe respetar características esenciales que evoquen el recuerdo, como la forma de etiqueta rota para su tradicional logotipo o su tipografía retro. Una clave del reconocimiento de empresa son los uniformes que utilizaban en las franquicias, por lo que una manera de crear cercanía sería seleccionar fotografías en las que los modelos luzcan esta vestimenta.

## PERSONALIDAD

Blockbuster es una empresa de carácter familiar, cercana y emocional. La comunicación de la empresa debe ser emotiva, relacionada a buenos momentos y a la posibilidad de compartir un buen momento junto a seres queridos. Su personalidad gira entorno al amor por reunir a varias personas alrededor de un sofá y una televisión, con cena o palomitas, y elegir juntos una película, intercambiando gustos y preferencias comunes, de forma que las conversaciones dentro de los pasillos de las franquicias se trasladen a la comodidad del hogar.

## CULTURA

La sociedad se encuentra en constante intercambio de comunicación a través de redes, por lo que la empresa debe abrirse paso en este mundo y manejar sus redes sociales para acercarse al consumidor. Concretamente, el deseo de compartir suscripciones está muy arraigado a la cultura *streaming*, y que no todas las marcas permiten, por lo que la marca debe promover la conexión entre usuarios a través de un sistema de valoración colectivo, junto a comentarios de opinión sobre series y películas, y por supuesto, mantener activa su imagen en redes.

## RELACIONES

El tono de “humor estadounidense” es esencial en sus estrategias de comunicación para establecer una relación con sus clientes. Por ejemplo, contestando a otras compañías de servicio streaming a modo de sátiras y juegos de palabras, algo muy aclamado por la sociedad norteamericana. De esta forma, conseguimos que el consumidor tenga la imagen de Blockbuster como un “viejo amigo”, con el que puede lanzar su opinión sin prejuicios y bromear en cualquier momento y lugar.

## REFLEJO

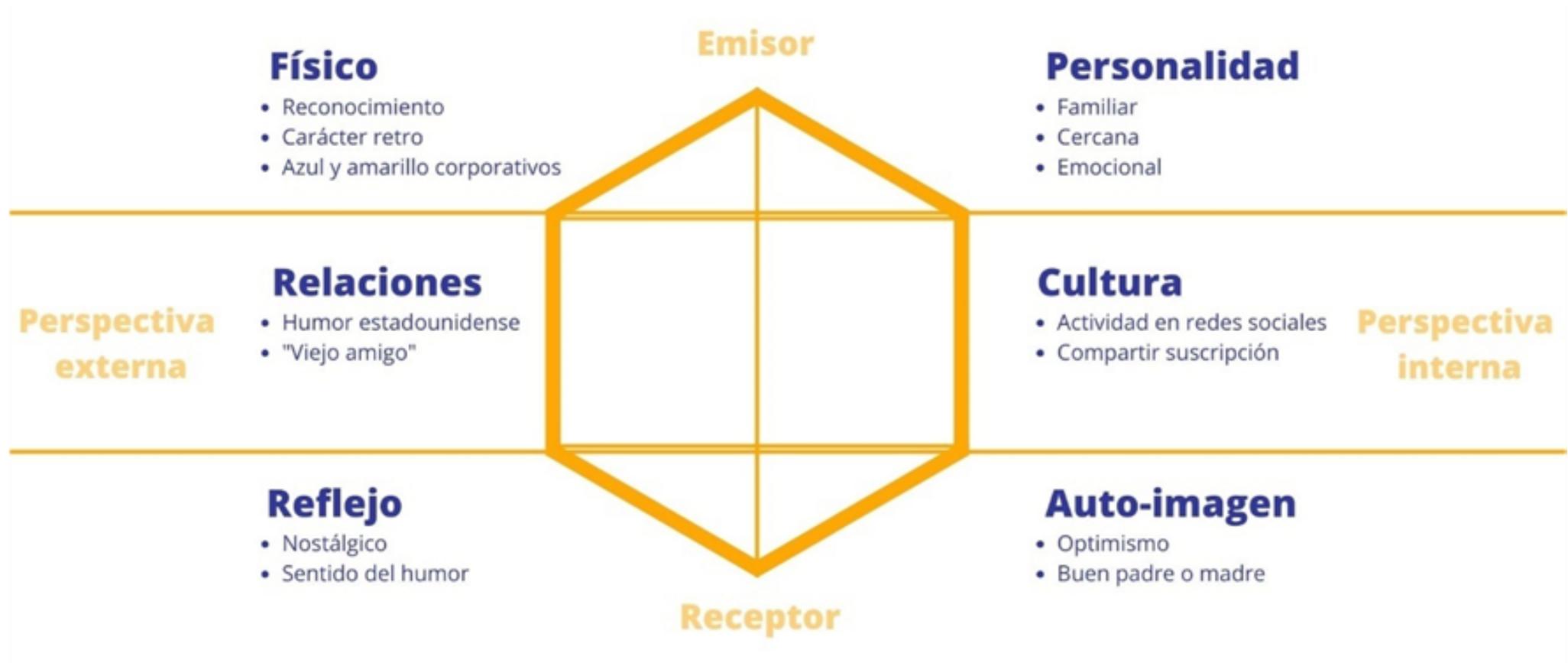
El consumidor de Blockbuster es nostálgico y familiar, así como la empresa. Valora el tiempo de calidad junto a seres queridos y tiene sentido del humor.

## AUTOIMAGEN

Un consumidor de Blockbuster esperará que lo vean como una persona cercana, que siempre emite una imagen positiva hacia las personas de su entorno. Tener una suscripción en Blockbuster implica interés por compaginar el tiempo de ocio con el trabajo, ante todo, buscando siempre tiempo para los hijos, lo que supone ser un buen padre o madre.

# PRISMA DE KAPEFER

De forma resumida, podemos englobar los parámetros dentro del siguiente esquema:



Prisma de Kapferer Blockbuster. Elaboración propia.

## • Definición del público objetivo

La puesta en marcha de la plataforma tiene como público principal al segmento *millennial*, parte de la sociedad estadounidense con edad intermedia entre 26 y 40 años. Su actitud favorable hacia la prueba de nuevos servicios de *streaming* y su creciente actividad digital son aspectos muy importantes para el despliegue de la empresa. Se sienten cómodos mediante el uso de dispositivos con conexión a Internet y valoran la accesibilidad y rapidez del entretenimiento audiovisual en el hogar.

Los datos publicados por la Oficina de Censo en EE. UU señala que, desde 2022, más de la mitad de población es menor de 40 años. Además, se contempla que la población estadounidense dentro del rango de edad seleccionada vivió el desarrollo de Blockbuster en parte de su infancia o adolescencia, estableciendo el año 1997 como punto de referencia para identificar su momento de oro. De esta forma, los nacidos en el año 1983, tuvieron 14 años en pleno esplendor comercial, alcanzando los 40 en la actualidad. El potencial consumidor recordará su infancia y adolescencia a través del relanzamiento de Blockbuster, mientras viven la misma etapa en sus hijos, generalmente de entre 5 y 13 años. Así, el consumidor sentirá la necesidad de ofrecer el mismo universo que disfrutaba cuando era niño a sus seres queridos, a través de la nueva plataforma.

Ante este escenario se contempla relanzar Blockbuster en los meses de verano en el que los niños no tienen clase y se aburren más, concretamente para el año 2023, donde los problemas de imagen de su histórica competidora Netflix están recientes, y año en el que el modelo tradicional no transmite eventos deportivos de carácter mundial, rebajando el punto fuerte de la competencia televisiva.

## BUYER PERSON

El cliente ideal de la plataforma Blockbuster es Henry, un hombre nacido en 1985, con 7-13 años en la época de esplendor de la empresa y 38 años en la actualidad. Procede de Dallas (Texas), donde ahora vive con su mujer Evelyn, con la que lleva casado 11 años. Tiene un hijo de 9 años y una hija de 6.

Tiene estudios superiores en Animación 3D y comenzó a trabajar como profesor, desde hace cuatro años, en la misma escuela donde estudió. Anteriormente, optó por trabajos temporales que implicaban trasladarse fuera de la ciudad en la mayoría de las ocasiones, por lo que ahora se siente feliz de poder disfrutar al máximo de la compañía de su familia gracias a su estabilidad laboral. Adora su trabajo, aunque a veces le resulta agotador. Por eso, su momento favorito del día es llegar a casa por la noche y cenar junto a sus hijos y su mujer. El poder adquisitivo de la familia es medio.

Entre sus hobbies destaca el cine y la escritura narrativa. Le gustaría saber más sobre idiomas, por lo que a veces ve películas en versión original con subtítulos. Siempre lleva el móvil de la mano y hace mucho uso de su ordenador portátil. Tiene un perfil muy activo de Twitter y a veces utiliza Instagram. Se ha visto obligado a descargar Tik Tok bajo petición de sus hijos, por lo que a veces les presta su móvil siempre bajo vigilancia, ya que conoce y valora los peligros de la red para los menores.

Recuerda Blockbuster como parte de su infancia, y siempre intentó sacar buenas notas para que su padre lo llevara al videoclub a elegir una película, lo que solía ocurrir con una frecuencia media de una vez al mes. Cuando creció, fue usuario de Blockbuster Total Access y nunca entendió el porqué del cierre de la plataforma. Aun así, un tiempo más tarde decidió suscribirse a Netflix, pero se inclinó a otros servicios a lo largo del tiempo, probando las nuevas ofertas que iban saliendo al mercado. Ahora busca una plataforma más económica para visualizar contenido junto a sus hijos.



Entre sus hobbies destaca el cine y la escritura narrativa. Le gustaría saber más sobre idiomas, por lo que a veces ve películas en versión original con subtítulos. Siempre lleva el móvil de la mano y hace mucho uso de su ordenador portátil. Tiene un perfil muy activo de Twitter y a veces utiliza Instagram. Se ha visto obligado a descargar Tik Tok bajo petición de sus hijos, por lo que a veces les presta su móvil siempre bajo vigilancia, ya que conoce y valora los peligros de la red para los menores.

Recuerda Blockbuster como parte de su infancia, y siempre intentó sacar buenas notas para que su padre lo llevara al videoclub a elegir una película, lo que solía ocurrir con una frecuencia media de una vez al mes. Cuando creció, fue usuario de Blockbuster Total Access y nunca entendió el porqué del cierre de la plataforma. Aun así, un tiempo más tarde decidió suscribirse a Netflix, pero se inclinó a otros servicios a lo largo del tiempo, probando las nuevas ofertas que iban saliendo al mercado. Ahora busca una plataforma más económica para visualizar contenido junto a sus hijos.

- **Mapa de posicionamiento de la marca**

Para enfocar el posicionamiento de la plataforma VOD de Blockbuster dentro del mercado actual de streaming, determinamos el precio como uno de los factores más importantes para los usuarios. La oferta de contenidos audiovisuales resulta difícil de diferenciar, teniendo en cuenta la gran oferta de producciones existentes.

Los motivos de cancelación de suscripción recaen, en la mayoría de los casos, en el ahorro de dinero, tras una incongruencia en el imaginario del consumidor entre la calidad y el precio.

Para ser competitivo a nivel de precio, Blockbuster debe elaborar tarifas que se adapten a lo que necesita el consumidor. Además, el usuario valora la posibilidad de compartir cuenta. Para ello, se han elaborado diferentes tarifas:

- Blockbuster Access.

Supone el pago de 5.90\$ mensuales, con anuncios y posibilidad de utilizar dos dispositivos compatibles dentro de un mismo hogar. El contenido puede verse en HD.

- Family Blockbuster Total Access.

Supone una versión premium en la que tres hogares pueden compartir su cuenta. Es decir, contempla la posibilidad de utilizar dos dispositivos compatibles en tres ubicaciones. Su precio es de 19,99\$ mensuales o 210\$ anuales. Puede verse en Ultra HD y existe posibilidad de descarga de contenido.

- Blockbuster Total Access.

La cuota figura en 7,50\$ mensuales o 74,90\$ anuales, sin anuncios. Hasta cuatro dispositivos compatibles dentro de un mismo hogar y posibilidad de descarga de contenido para su posterior visualización sin conexión. Puede verse en Full HD.

- Blockbuster Rent.

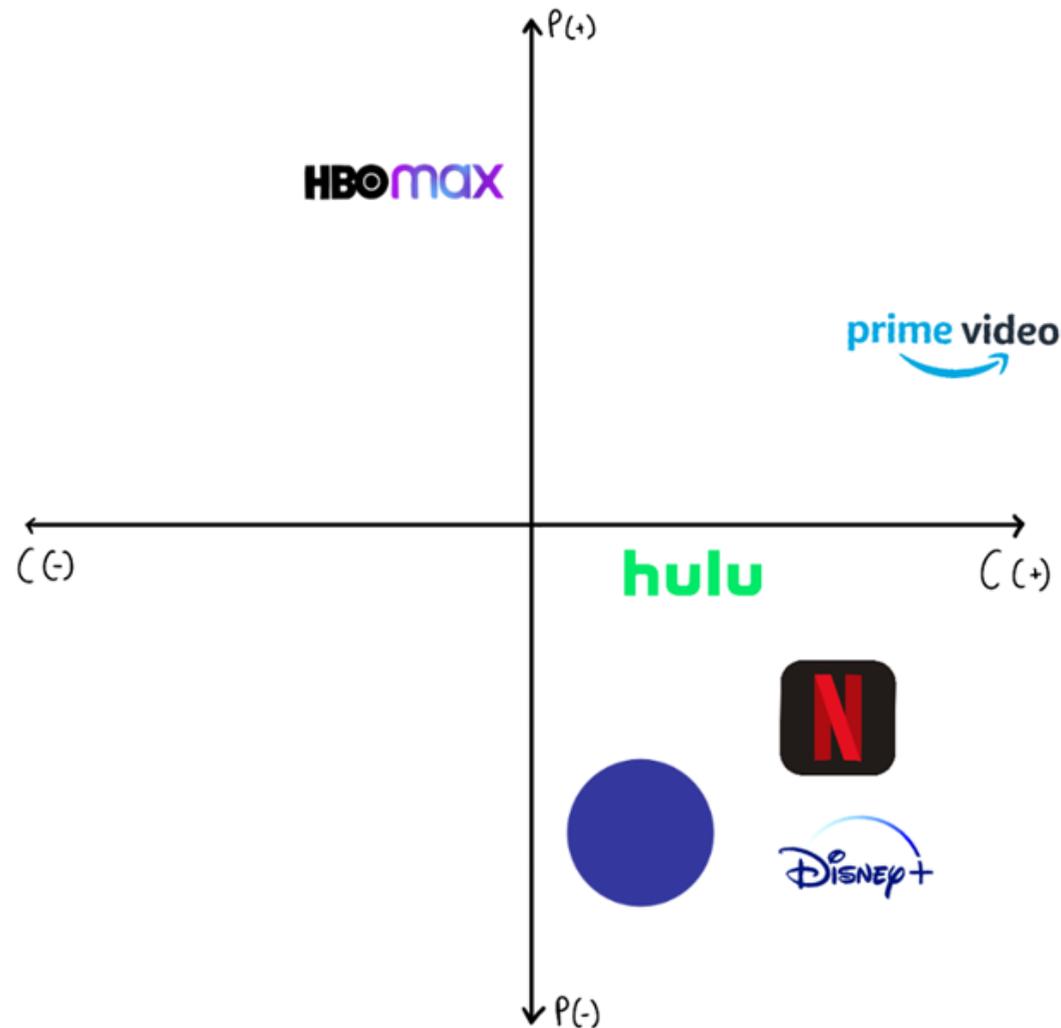
Ofrece al usuario el servicio de alquiler para películas durante una semana, por un precio que oscilaría entre 1,70\$-3,5\$ según el contenido en cuestión.

# TARIFAS

Contemplamos dos primeras tarifas que figuran con normalidad dentro del sector; una primera básica y con anuncios, y una segunda más completa, aunque enfocada a un único hogar. Sin embargo, la ventaja competitiva recae en la tercera tarifa, que consta como versión premium. Mediante este sistema, se permiten tres ubicaciones que pueden atender a diferentes opciones. Por ejemplo, miembros de una misma unidad familiar con diferente residencia, como dos hijos estudiantes que viven en distintas ciudades, y sus padres, desde el hogar familiar. O bien, podrían compartir la cuota tres amigos, así como parejas (o unidades monoparentales) con hijos que todavía residen en el hogar. Las posibilidades son infinitas dentro del límite de tres ubicaciones.

La última opción supone prescindir de la suscripción mensual para proceder al alquiler de un único contenido, ya sea una película o el capítulo de una serie. Este sistema implica el acceso del usuario a la lista de contenido de forma gratuita para lograr que genere expectativas positivas sobre la oferta disponible, como prueba para valorar a la empresa ante dudas sobre pagar suscripción. Además, mediante este sistema mantenemos viva la llama de Blockbuster como empresa dedicada al servicio de alquiler.

De esta forma, situamos a la plataforma dentro del mapa de posicionamiento en el mercado VOD elaborado en el punto 2.4.



# CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD VISUAL

- **Bocetos y experimentación previa**

Una parte fundamental del reconocimiento del consumidor frente a la plataforma recae en su identidad visual, para lo que se pretende mantener la esencia de la empresa en su rediseño. La estética retro y el mantenimiento de los colores corporativos resultan vitales para evitar la confusión del público y facilitar su recuerdo.

No obstante, resulta vital proceder a la actualización de los símbolos empresariales con el fin de asegurar su competitividad en el mercado actual, ante la presencia de formatos y modelos emergentes. Concretamente, en vista del desarrollo de las aplicaciones móviles, numerosas empresas han necesitado rediseñar un logotipo con mayor grado de simplificación que se adapte perfectamente al formato de los iconos móviles. Blockbuster no llegó a desarrollar un icono para una aplicación, dado su cierre previo a este desarrollo tecnológico.

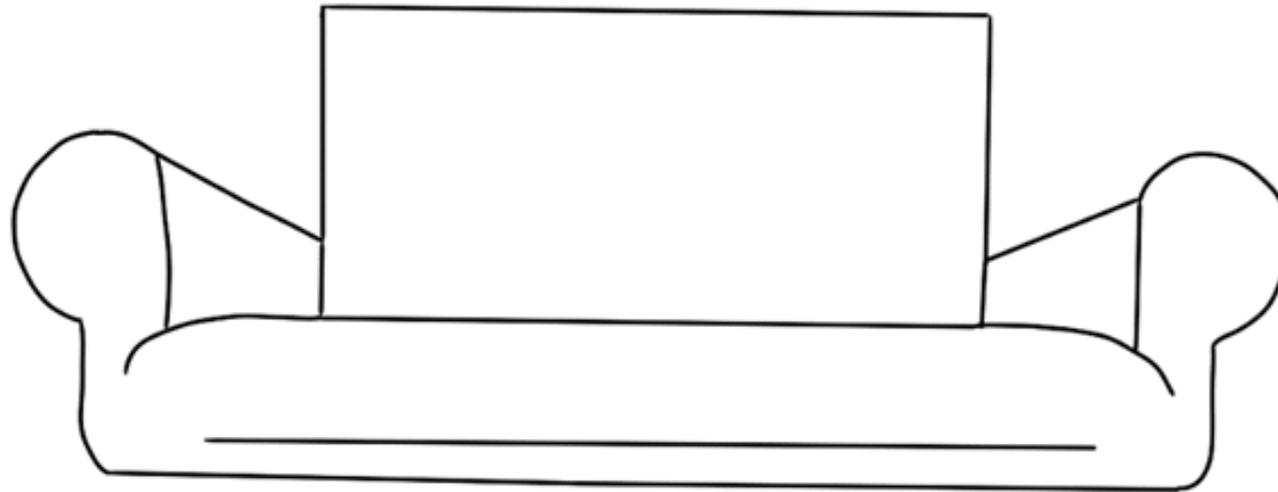
En la fase de bocetado y experimentación, contemplamos unificar el valor de la marca mediante un nuevo símbolo, que debe reflejar los valores empresariales. Para ello, hemos ideado la representación pictórica de un concepto que evoque familiaridad en el imaginario colectivo. De esta manera, dirigimos la mirada hacia aquellos objetos que nos acompañan en la reunión familiar entorno a una película. A primer pensamiento, las opciones más lógicas pueden resultar tales como los dispositivos electrónicos que permiten la visualización del contenido. Sin embargo, este tipo de objetos pueden tener connotaciones frías y alejadas de la filosofía de la empresa, por lo que la representación de estas a modo pictórico puede resultar poco original y no asegura su funcionalidad.

Buscamos un objeto que avance más allá, tales como un bol de palomitas. Aun así, este alimento se encuentra ligado tradicionalmente al concepto “cine” fuera del hogar, y, de igual forma, resulta difícil encontrar un modelo de representación sencillo que no sugiera marcas al usuario, lo que provocó su descarte.

Al materializar la idea de “Noche Blockbuster”, situamos a los consumidores en un escenario claro: un televisor encendido, la cena sobre la mesa, la luz tenue... Sin embargo, encontramos un elemento clave que a priori, puede pasar desapercibido: el sofá.

Este elemento resulta indispensable en cualquier hogar y funciona como punto de referencia en la decoración del salón. A la hora de la “reunión familiar”, el televisor y el sofá se encuentran cara a cara, entrelazando sus funciones. Los residentes comparten su sitio en él, como muestra de su unión y cercanía. Transmite paz, descanso y comodidad.

Desde el punto de vista iconográfico, la silueta del sofá resulta fácilmente reconocible. Tiene carácter minimalista y su representación puede darse de forma plana y estética.

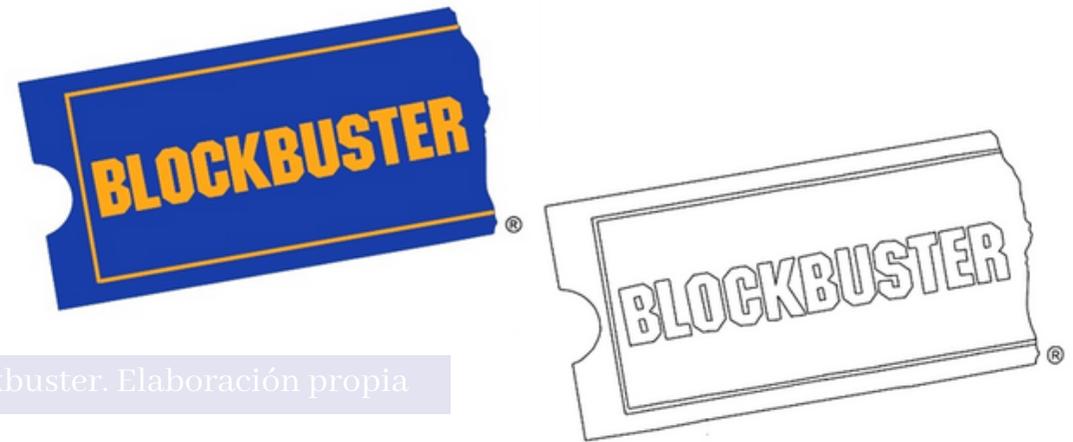


Esbozo de un sofá. Elaboración propia

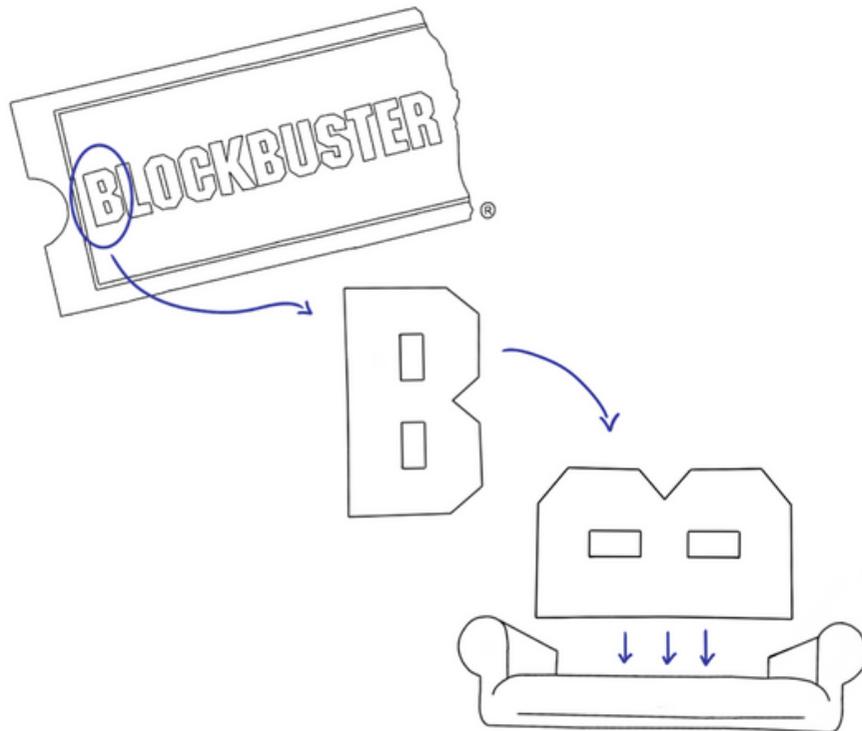
Una vez materializamos el concepto “sofá” en una estructura básica, buscamos añadir la originalidad al icono.

En este punto, analizamos la figura: aunque su identificación como sofá sea plena, la simple utilización de este elemento no recuerda de forma directa a la empresa en cuestión. Incluso, podría generar confusión frente a otras empresas dedicadas a la decoración de interiores o ámbitos similares. Para reforzar la identidad de Blockbuster, necesitamos incorporar nuevos elementos que conviertan al diseño en una idea novedosa.

Dirigimos nuestra mirada hacia la antigua identidad visual de la empresa. Encontramos un imagotipo icónico, donde vemos el nombre de la empresa dentro de un tique de cine. Llama especialmente la atención su tipografía, en mayúsculas, fuerte y enérgica. Su forma refleja una naturaleza dinámica y estilizada.



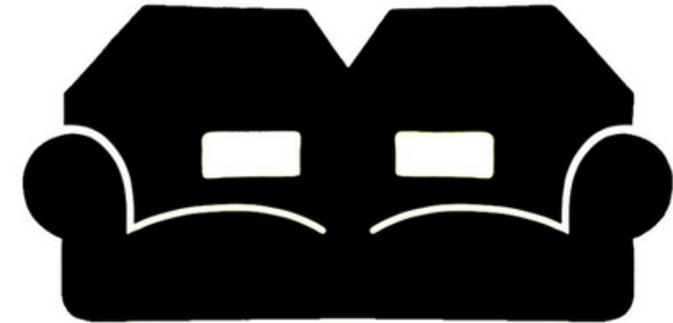
Esquema del antiguo imagotipo de Blockbuster. Elaboración propia



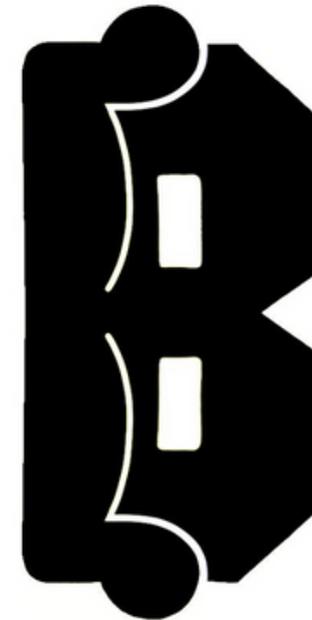
Tras esquematizar el imagotipo, proponemos destacar la “B” de Blockbuster como elemento principal. Obtenemos que, al girar la letra, es posible crear una estructura adaptable a la parte superior de un sofá.

Boceto para icono móvil. Elaboración propia

En la presente fase de experimentación, obtenemos el boceto de una estructura que fusiona ambos elementos, de forma práctica y original. A continuación, modificamos sus parámetros para crear una figura compacta, que se adapte al formato apropiado. Pretendemos enfocar la figura hacia la expresión mínima, eliminando líneas innecesarias.



Además, planteamos girar el boceto para enfatizar en la letra “B” de Blockbuster, de manera en que creamos una icónica inicial para la marca.



# PALETA DE COLOR

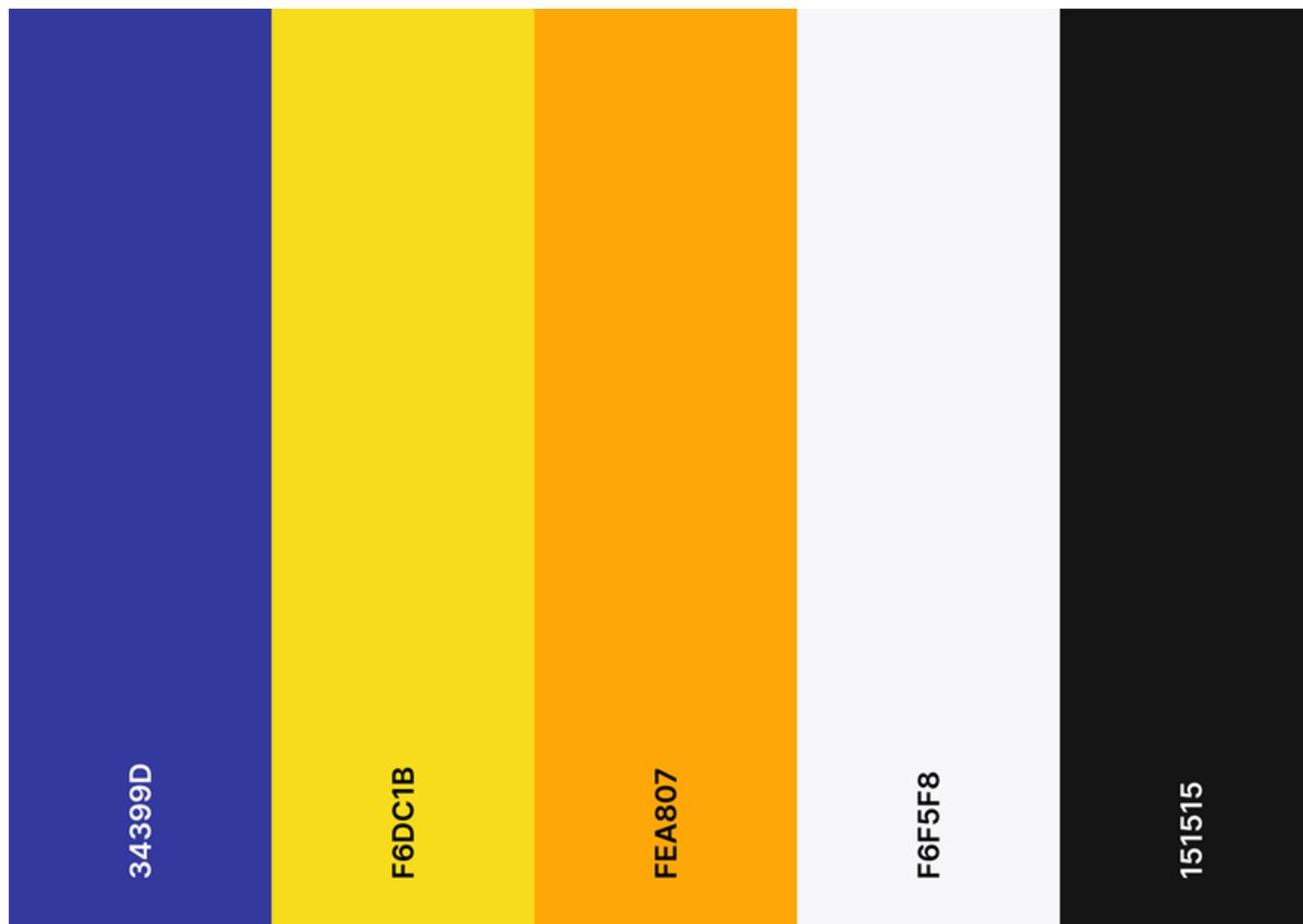


Una vez planteados los diseños, necesitamos elaborar una paleta de color que favorezca la consistencia visual y fortalezca la identidad de marca. Los colores elegidos deben ser reconocibles y distintivos, además de favorecer el descanso visual de la mirada en el dispositivo electrónico. Huimos de tonos demasiado estridentes que puedan causar incomodidad al usuario e introducimos colores auxiliares como el “blanco anti-destellos”, ideal para pantallas.

Para encontrar la selección de colores adecuada, retrocedemos de nuevo en la trayectoria visual de la marca. La paleta de colores de la identidad de Blockbuster siempre ha estado compuesta por azul y amarillo, variando su tonalidad a través de cada rediseño de logotipo implantado. Las variaciones en el color azul fueron más sutiles, mientras que el amarillo mostraba, en ocasiones, tonalidades más anaranjadas, generando una confusión de usos en formatos físicos y digitales. Por lo tanto, en la actual paleta de Blockbuster contemplamos introducir tanto amarillo como naranja, con los que podremos crear degradados y texturas que aporten armonía y calidad estética.



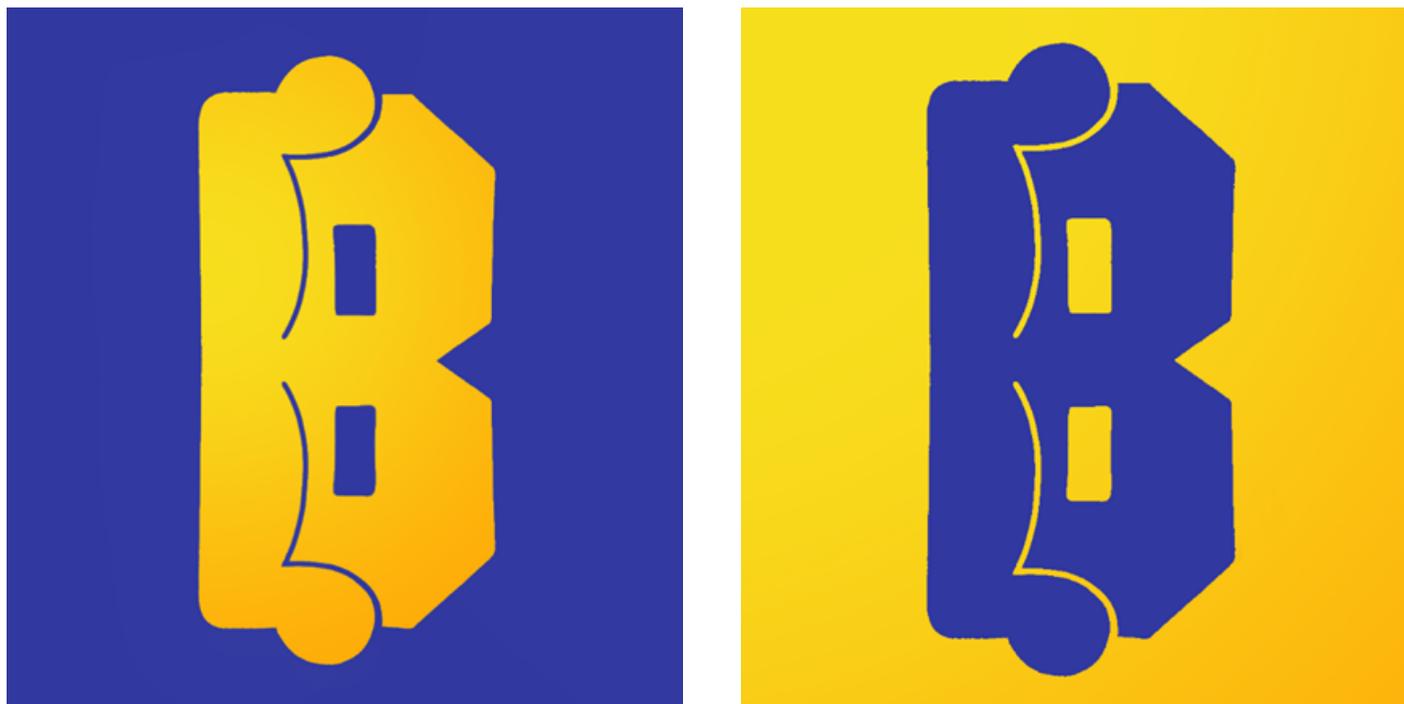
# PALETA DE COLOR



Paleta de color Blockbuster, elaboración propia mediante Colors.

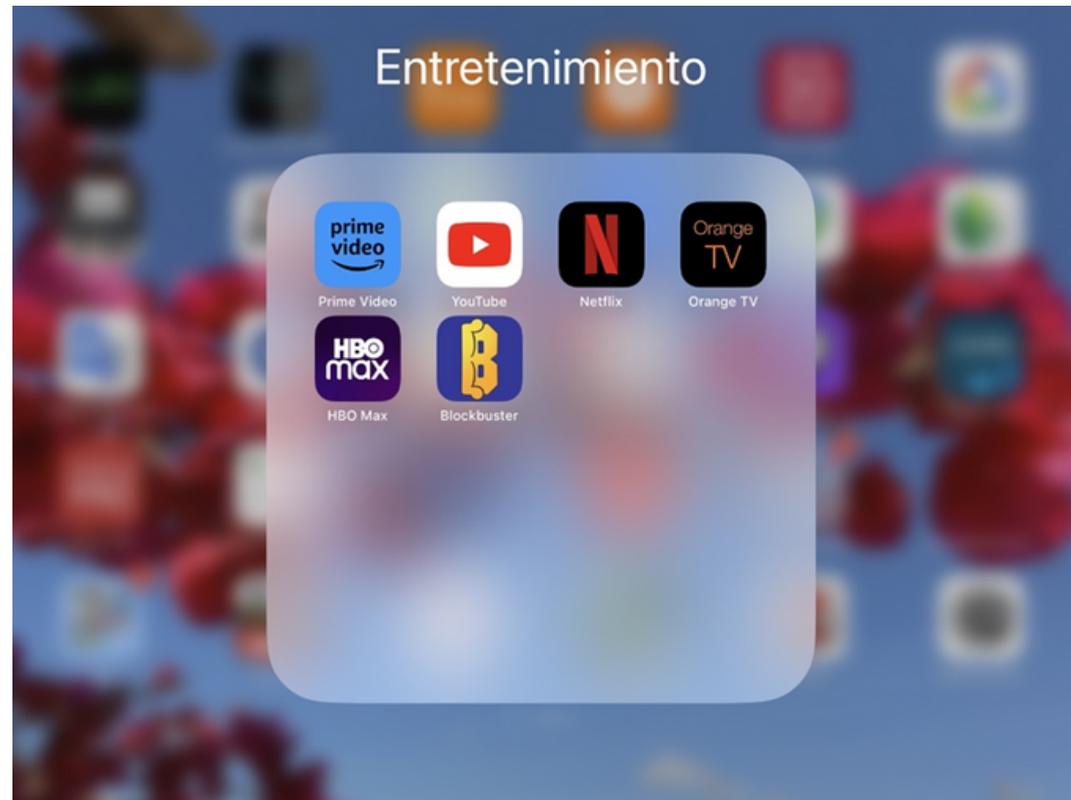
- **Remodelación del isotipo, imagotipo y logotipo.**

Una vez seleccionados los colores que podemos utilizar, mostramos el resultado final del isotipo, imagotipo y logotipo. En primer lugar, presentamos el isotipo diseñado como icono web, orientado para su utilización en la página, canal móvil y aplicaciones.

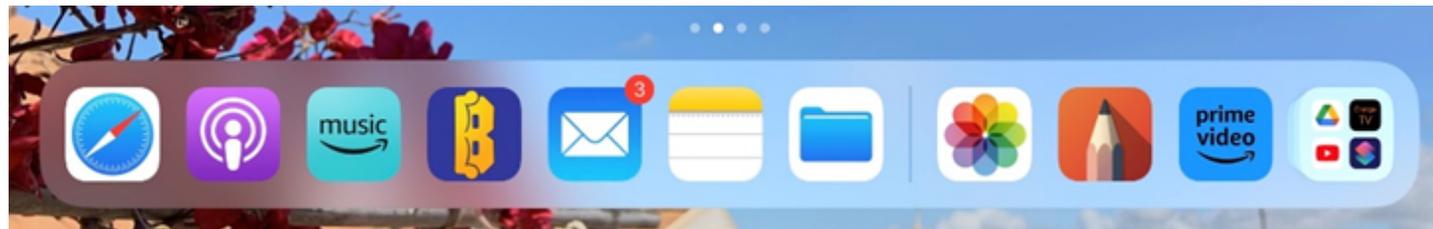


La versión “amarilla sobre fondo azul” consta como positiva, mientras que la versión “azul sobre fondo amarillo” resulta su diseño negativo, orientado para su uso dentro de la plataforma en base a la coherencia de los elementos, cuando esta lo requiera. Ambas versiones están permitidas en campañas de comunicación, siendo la primera elegida para el icono web.

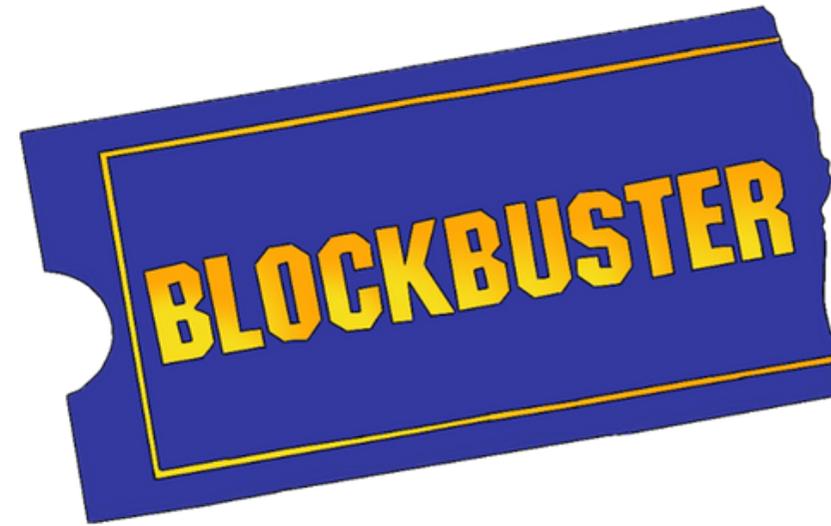
Visualización del icono para la aplicación Blockbuster. Elaboración propia



Aplicación Blockbuster en barra de herramientas. Elaboración propia



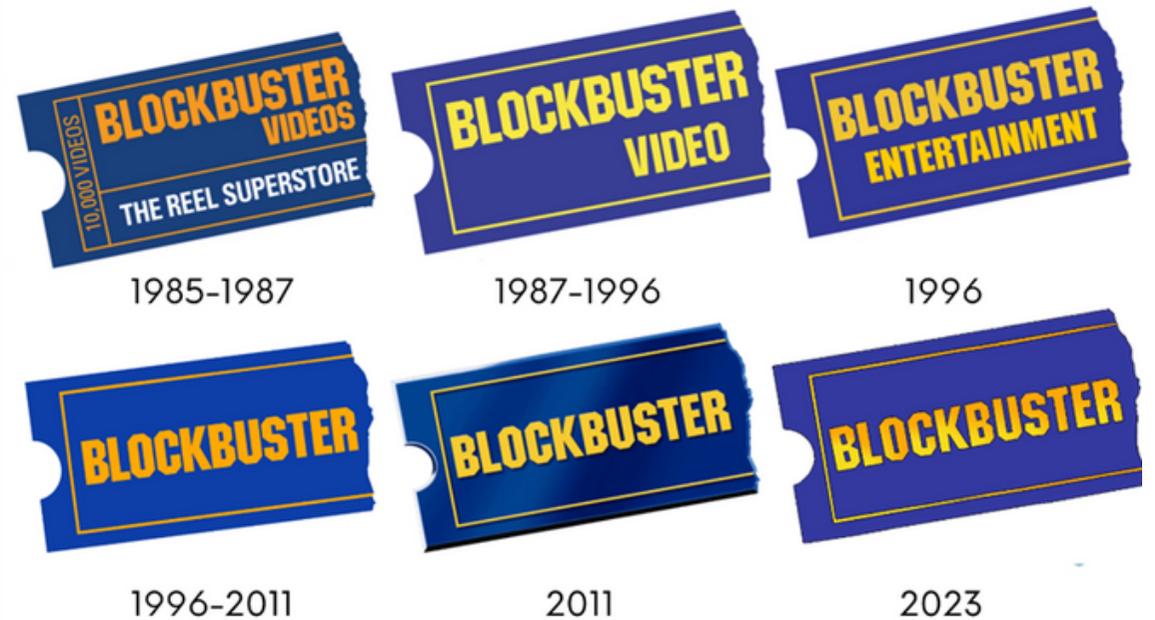
Destacamos el degradado de color amarillo-naranja utilizado tanto en propio isologo como en el color de fondo. Este recurso recuerda al fuego, creando una metáfora en la que Blockbuster se presenta de nuevo al público “resurgiendo de las llamas”. Otorga fuerza y carácter a la identidad visual de la marca. Además, servirá para implementar un pequeño cambio en el imagotipo.



Imagotipo Blockbuster. Elaboración propia.

#### Línea del tiempo de imagotipos. Elaboración propia.

Este rediseño muestra variaciones en estilo y color, acorde con los cambios implementados en el imagotipo de Blockbuster a lo largo de su historia. De esta manera, mantenemos la icónica etiqueta de cine que representa a la marca y su inclinación ascendente, en sintonía con los antiguos modelos.



El mantenimiento de la estructura de la etiqueta de cine resulta efectivo a nivel comunicacional, ya que mejora la eficacia del mensaje y la notoriedad de marca. Sin embargo, dentro de la plataforma VOD necesitamos un formato simplificado que no ocupe demasiado espacio dentro de la página en la que el usuario elige su película o serie. Así, ofrecemos un logotipo que se encuentre presente en el encabezado web, mientras el usuario visita las listas de contenidos.

**BLOCKBUSTER**

**BLOCKBUSTER**



Versiones de logotipo Blockbuster. Elaboración propia

# BIBLIOGRAFÍA



M., & Ramachandran, S. (2013, 7 noviembre). Most U.S. Blockbuster Stores to Close. WSJ. <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303763804579181853996821712>

iProfesional. (2021b, marzo 9). Blockbuster: historia de una empresa que marcó una época y desapareció porque fue superada por la tecnología. <https://www.iprofesional.com/recreo/334046-blockbuster-historia-de-una-empresa-signo-de-epoca-pasada>  
- Tf \_ Blockbuster. (s. f.). Scribd. <https://www.scribd.com/document/107158395/Tf-Blockbuster#>

Millán, V., & Millán, V. (2022). El día que Blockbuster pudo comprar Netflix por solo 50 millones de dólares. Hipertextual. <https://hipertextual.com/2020/08/netflix-blockbuster>

Watch BLOCKBUSTER | Netflix Official Site. (s. f.). <https://www.netflix.com/search?q=el%20ultimo%20blockbuster&jbv=81468289>

Redaccion, N., & Redaccion, N. (2022, 19 octubre). BLOCKBUSTER, LA HISTORIA 1 - EOB - Derecho de los e-sport y los videojuegos. EOB - Derecho de los e-sport y los videojuegos. <https://videojuegos.enriqueortegaburgos.com/blockbuster-la-historia-1/>

Jose Gregorio Afonso Curbelo. (2018, 2 julio). Blockbuster Vídeo (Anuncio) [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=TMBrfQ6sApo>

Blockbuster Video. (2019, 8 julio). Blockbuster Video Commercial Compilation [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=EmH3lHKBboo>

iGeneration Commercials. (2017, 4 abril). [iGen-0038] Blockbuster - No More Late Fees [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=yQIdp6YgJhs>

wildtiel. (2009, 3 diciembre). 1988 Blockbuster Video Commercial [HQ] [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=V092fX76FLI>

Blockbuster suspenderá multas por entrega tardía en el 2005. (2016, 1 agosto). Plainview Herald. <https://www.myplainview.com/news/article/Blockbuster-suspender-multas-por-entrega-8929706.php>

Miyar, S. (2013, 25 julio). Blockbuster tiene nueva modalidad. Actitudfem. <https://www.actitudfem.com/tecnologia/nuevo/gadgets/blockbuster-express>

Que Vuelva Blockbuster. (2021, 20 octubre). Comercial de Blockbuster - acceso total - buzones de correo [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=5oJm3WRmiME>

Nick B. (2019, 28 mayo). Captain Marvel Destroys Blockbuster Store [Vídeo]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=rq4wu\\_CIXu8](https://www.youtube.com/watch?v=rq4wu_CIXu8)

Tok.Wiki. (s. f.). Premios Blockbuster Entertainment Formación primeros premiosyPremios posteriores. hmong.es. [https://hmong.es/wiki/Blockbuster\\_Entertainment\\_Awards](https://hmong.es/wiki/Blockbuster_Entertainment_Awards)

Prego, C. (2022). Netflix acaba «por segunda vez» con Blockbuster: cancela su última apuesta para triunfar en las sitcoms. . . Xataka. <https://www.xataka.com/cine-y-tv/netflix-acaba-segunda-vez-blockbuster-cancela-su-ultima-apuesta-para-triunfar-sitcoms-unica-temporada#:~:text=La%20decisi%C3%B3n%20ve%C3%ADa%20venirse%20desde,No%20habr%C3%A1%20segunda%20temporada.>

Frankro. (2022, 26 abril). Un antiguo tweet de Blockbuster se vuelve viral - Network. <https://www.beahero.gg/antiguo-tweet-blockbuster-vuelve-viral-debido-la-perdida-suscriptores-por-parte-netflix/>

EmprendeAprendiendo. (2022, 24 abril). ¿Por qué NETFLIX está PERDIENDO Suscriptores? [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=g4ujvHD6Hhg>

BBC News Mundo. (2022, 19 julio). Netflix reporta la pérdida de casi 1 millón de suscriptores y anuncia un cobro extra en 5 países de América Latina por cuentas compartidas. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-62230103>

Pasquali, M. (2022, 20 julio). Ante la pérdida de suscriptores, Netflix limita el uso compartido de cuentas. Statista Infografías. <https://es.statista.com/grafico/25395/aumento-global-de-nuevos-suscriptores-de-netflix/>

Mundo, E., & Mundo, E. (2023, 27 abril). La sangría de Netflix en España aumenta hasta los 2,5 millones de cuentas canceladas. ELMUNDO. <https://www.elmundo.es/economia/empresas/2023/04/27/644a3c99fc6c832c538b4577.html>

Cascallana, T. A. (2023). Una bomba, un taquillazo y un mítico videoclip: ¿qué es en realidad un ‘blockbuster’? Pop tv. <https://poptv.orange.es/curiosidades/que-es-blockbuster-mejores/#:~:text=Blockbuster%20Video%20fue%20una%20franquicia,plataformas%20de%20v%C3%ADdeo%20bajo%20demanda.>

Lorite, J., Lorite, J., & Bettmann. (2022, 18 noviembre). La trampa de Blockbuster: la cadena que hoy simboliza la nostalgia por el videoclip fue también la que lo destruyó. El País. <https://elpais.com/icon/2022-11-18/la-trampa-de-blockbuster-la-cadena-que-hoy-simboliza-la-nostalgia-por-el-videoclub-fue-tambien-la-que-lo-destruyo.html>

DPL News. (2022, 10 febrero). Estas son las plataformas de streaming más populares en España, México y Estados Unidos | DPL News. DPL News. [https://dplnews.com/estas-son-las-plataformas-de-streaming-mas-populares-en-espana-mexico-y-estados-unidos/#:~:text=Estados%20Unidos,-En%20el%20pa%C3%ADs&text=A%20la%20cabeza%20est%C3%A1n%20Netflix,%25\)%20y%20Paramount%2B%20\(3%25\).&text=Tambi%C3%A9n%20en%20Estados%20Unidos%20destaca,de%202021%20respecto%20al%20anterior](https://dplnews.com/estas-son-las-plataformas-de-streaming-mas-populares-en-espana-mexico-y-estados-unidos/#:~:text=Estados%20Unidos,-En%20el%20pa%C3%ADs&text=A%20la%20cabeza%20est%C3%A1n%20Netflix,%25)%20y%20Paramount%2B%20(3%25).&text=Tambi%C3%A9n%20en%20Estados%20Unidos%20destaca,de%202021%20respecto%20al%20anterior)

Giráldez Casademont, M. (2022). El fenómeno de las plataformas de streaming: análisis de las estrategias competitivas y análisis conjunto. (Trabajo Fin de Grado Inédito). Universidad de Sevilla, Sevilla.

Aranda Garrido, P. (2020). Infiltración ideológica en la cultura de masas: Las series de Netflix, HBO y Amazon prime video. (Trabajo Fin de Grado Inédito). Universidad de Sevilla, Sevilla.

Picaro, E. B. (2022). Los 7 mejores servicios de streaming de vídeo en Estados Unidos: Una guía completa. Pocket-lint. <https://www.pocket-lint.com/es-es/tv/noticias/128021-mejores-servicios-de-transmision-de-video-en-los-ee-uu-su-guia-completa/>

Carrasco, L. (2023, 19 abril). Amazon Prime Video supera por primera vez a Netflix como la plataforma más vista en España y EEUU. Vozpópuli. <https://www.vozpopuli.com/altavoz/cultura/amazon-prime-video-supera-netflix-mas-visto.html>

N.D. (2022, 20 agosto). El  streaming  supera por primera vez en EE.UU. a la televisin por cable. La Voz de Galicia. [https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/sociedad/2022/08/20/streaming-supera-primera-vez-eeuu-television-cable/0003\\_202208G20P45994.htm](https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/sociedad/2022/08/20/streaming-supera-primera-vez-eeuu-television-cable/0003_202208G20P45994.htm)

World Bank Open Data. (s. f.). World Bank Open Data. <https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.ZS?end=2021&locations=US&start=1990>

Planes y precios. (s. f.). Centro de ayuda. <https://help.netflix.com/es-es/node/24926/us>

| Disney+. (s. f.). [https://help.disneyplus.com/csp?id=csp\\_article\\_content&article=location-availability](https://help.disneyplus.com/csp?id=csp_article_content&article=location-availability)

Berenstein, M., & Berenstein, M. (2017, 27 junio). Cómo Netflix mantiene a sus clientes comprometidos. Emprendedores News. <https://emprendedoresnews.com/tips/netflix-mantiene-clientes-comprometidos.html>

Stream TV and Movies Live and Online | Hulu. (s. f.). Hulu. [https://www.hulu.com/welcome?orig\\_referrer=https%3A%2F%2Fes.search.yahoo.com%2F](https://www.hulu.com/welcome?orig_referrer=https%3A%2F%2Fes.search.yahoo.com%2F)

López, J. (2021). ¿Qué es Hulu y cómo funciona? Esto es todo lo que necesitas saber. Digital Trends Español. <https://es.digitaltrends.com/entretenimiento/que-es-hulu/>

Álvarez, R. (2019). Qué es Hulu, la más reciente, e importante, pieza del imperio Disney. Xataka. <https://www.xataka.com/cine-y-tv/que-hulu-reciente-e-importante-pieza-imperio-disney>

Hulu + Live TV: Stream TV Channels, Shows, News & Sports. (s. f.). Hulu. <https://www.hulu.com/Live-tv>

Blockbuster Logo. (2022, 12 diciembre). símbolo, significado logotipo, historia, PNG. <https://1000marcas.net/blockbuster-logo/>