

---

**El rol de Netflix en el ecosistema de medios y telecomunicaciones:**  
**¿El fin de la televisión y del cine?**

Laura Siri<sup>43</sup>

**Resumen**

Hay una creencia de que el modelo de distribución, producción y consumo de obras audiovisuales vía internet propio de Netflix está destinado inevitablemente a desplazar por completo a los modos llamados “lineales” de ver películas, series y documentales. En este artículo, sin embargo, sostendremos que el ecosistema tradicional de entretenimiento audiovisual es condición necesaria para la existencia y el éxito de este tipo de nuevos entrantes y que, además, dicho ecosistema no desaparece sino que se adapta a su presencia. Concluiremos que Netflix no solo entra en conflicto sino que también se aprovecha de, por ejemplo, la televisión abierta, la paga, los otros servicios de video en internet –en particular los de empresas de TV tradicional– y los proveedores de infraestructura. Asimismo, mantiene relaciones ambivalentes con la mal llamada “piratería”, con los demás dueños de derechos de reproducción de obras audiovisuales y con los Estados.

**Palabras clave:** Netflix, Big Data, Over-The-Top, industria audiovisual

**Abstract**

The business model of Netflix and other video streaming services is commonly said to be a technological inevitability, destined to displace the “old” ways to watch movies, series and documentaries. However, here we argue that the traditional audiovisual entertainment ecosystem is a necessary condition for the existence and success of such new entrants. Moreover, that ecosystem, far from disappearing, adapts to their presence. Netflix certainly conflicts with traditional players, but also takes advantage of the existence of both open and pay TV, as well as other video on demand streaming services (in particular, those offered by traditional TV companies), the misnamed “piracy”, all the owners of copyrighted material, and the Nation States.

**Keywords:** Netflix, Big Data, Over-The-Top, audiovisual industry

---

<sup>43</sup>Comunicóloga graduada de la Universidad de Buenos Aires (UBA), doctoranda en Ciencias Sociales y periodista especializada en informática. Jefe de trabajos prácticos en la carrera de Ciencias de la Comunicación de la UBA, en el área de políticas tecnológicas. Integra equipos de investigación UBACYT desde 1994. [laura.siri@gmail.com](mailto:laura.siri@gmail.com)

## 1. Introducción

El conocido concepto de Anderson (2006) de la “larga cola” lleva implícita la idea de que las empresas de Internet están destinadas a eliminar las fronteras espaciales y temporales de la economía “real” y, de este modo, a incrementar la participación y democratizar el acceso a la cultura. Específicamente, es coherente con esta visión la posibilidad de disfrutar del entretenimiento audiovisual cuando y donde convenga, sin depender de la agenda de programación de canales o emisoras, nide la cercanía a tiendas de videos o grabaciones musicales.

Nos proponemos aquí cuestionar este tipo de utopías de acceso y libertad, específicamente en el caso de Netflix. Usaremos un marco teórico basado principalmente en la lectura hecha por el especialista en comunicación y cultura Chuck Tryon (2013) de la economía política de Vincent Mosco (2004). En efecto, según Tryon, la discusión de Anderson sobre la “larga cola” es un ejemplo de lo que Mosco describiría como parte de lo “sublime digital”: la idea de que Internet permite nivelar todas las fronteras que limitan el acceso, la participación y la democratización de la cultura. Como se desprende de este autor, este tipo de determinismo tecnológico a menudo resulta en promesas exageradas, más vinculadas con cierto marketing que con hechos concretos.

Bajo dicha inspiración teórica, en lo que sigue argumentaremos que –al menos en el caso de Netflix- lo que suele mostrarse como una inevitabilidad tecnológica enfrentada a obsoletos modelos de negocio es en realidad tributario de un ecosistema audiovisual que podrá ya ser “antiguo”, pero que se adapta a los nuevos entrantes y hasta es condición de posibilidad de su existencia. También cuestionaremos las habituales predicciones acerca de que esta empresa y otras similares constituyen la “nueva televisión”, destinada a eliminar a la “vieja” y a dar al usuario una libertad que no tenía. Para sustentar esta argumentación, usamos una metodología de análisis documental de distintos datos de origen académico, periodístico, de la propia empresa y de consultores del mercado.

La razón de elegir Netflix como caso de estudio es que, aunque hoy existen muchos servicios análogos locales e internacionales, es el jugador principal en entretenimiento audiovisual ficcional accesible bajo demanda vía Internet. Lo cual, como advierte Tryon (op. cit.: 32) no significa que esa posición esté garantizada ni que no pueda desaparecer de un día para el otro debido a circunstancias legales, políticas, económicas, técnicas, regulatorias y sociales.

---

A continuación, sintetizaremos en primer lugar en qué consiste el video *Over-The-Top* (OTT) y, dentro de dicha categoría, cuál es la especificidad de Netflix como servicio de video bajo demanda con aspiraciones de operar a escala global. En este sentido, nos detendremos especialmente en el análisis que hace esta empresa de los datos de consumo generados por sus usuarios y cómo esta práctica le sirve para identificar con mucha precisión de cuáles obras le conviene tratar de comprar los derechos, o qué tipo de contenidos le conviene producir en exclusiva. También exploraremos las consecuencias de este modelo operativo para la privacidad de los usuarios y repensaremos en función de Netflix la clásica pregunta de los estudios culturales sobre la actividad o pasividad de las audiencias.

Seguidamente mostraremos que Netflix no existe en forma aislada, sino como elemento de un ecosistema donde mantiene relaciones de competencia, de dependencia y/o de colaboración con otros actores de la industria, tanto tradicionales como “nuevos”. Algunos de esos otros actores son la televisión abierta, la paga, los otros servicios de video OTT –en particular los de empresas de TV tradicional–, los proveedores de infraestructura de Internet, la mal llamada “piratería”, todo dueño de derechos de reproducción de obras audiovisuales y los Estados.

Recién entonces estaremos en condiciones de aportar una conclusión informada acerca de si Netflix realmente es una forma de “nueva televisión” o “nuevo cine” destinada a desbancar a los anteriores y, en cualquier caso, qué es lo nuevo que aporta al ecosistema audiovisual y qué es lo que heredó de la configuración previa de éste.

## 2. Qué es Netflix

Netflix es un servicio en línea bajo demanda que brinda a sus suscriptores acceso a un amplio catálogo de películas, series y documentales a cambio de una tarifa fija mensual y sin publicidad. El cliente se conecta a un servidor de la compañía desde teléfonos, tablets, computadoras, consolas de juegos, reproductores de DVD/Blu-ray, televisores y decodificadores, entre otros dispositivos que tengan conectividad, y el sistema va almacenando y reproduciendo una copia temporaria del archivo seleccionado. Es decir, hace *streaming*. Significa que los archivos no se almacenan en el equipo del usuario, sino que éste recibe un *stream* o flujo de datos. Éstos solamente van ocupando fracciones de almacenamiento temporario llamadas *buffers*, y al mismo tiempo, son reproducidos (Neira, 2015).

## El rol de Netflix en el ecosistema de medios y telecomunicaciones.

---

Es de destacar que el precio de la suscripción mensual es bajo, justamente para generar el efecto de “larga cola” que señalamos en la Introducción. Es decir, “vender menos de más, sobre una amplia gama de productos especializados” (Osterwalder y Pigneur, 2011: 67). En efecto, el plan básico en Estados Unidos cuesta 7,99 dólares por mes e incluye video en calidad estándar, sobre un único dispositivo a la vez. Si uno quiere alta definición y poder usar dos pantallas a la vez, cuesta 8,99 dólares mensuales. El plan *Premium*es de 11,99 dólares por mes, permite ultra alta definición y usar hasta cuatro equipos al mismo tiempo. En el resto del mundo el esquema de precios es similar, con un mínimo de 6 dólares por mes y un máximo de 19 (Netflix Inc., 2015). Antes de elegir un plan, se puede usar el servicio gratis por un mes, pero consignando un número de tarjeta de crédito. Cuando uno empieza a pagar no tiene ninguna obligación mínima de permanencia. Existen promociones y acuerdos con algunos operadores que otorgan hasta seis meses de uso gratuito.

Este modelo de generar ingresos dio a Netflix una gran ventaja sobre la oferta de otras plataformas que, por ejemplo, cobran entre 2 y 3 dólares por acceso de 24 horas a una sola pieza de contenido. También implica un cambio con respecto a otros modelos de suscripción, donde el precio varía según el volumen de contenido consumido o de si éste es de calidad normal o considerada *Premium* (Izquierdo-Castillo, 2015: 821).

Los ingresos de Netflix en el año fiscal 2015 ascendieron a 6.780 millones de dólares, de los que 1.820 millones se generaron en el cuarto trimestre<sup>44</sup>. Esto representa un incremento anual del 23 por ciento con respecto al año anterior. De la mencionada cifra, unos 4.180 millones se generaron en el mercado estadounidense y en otros 60 países. En Estados Unidos también recaudó 645 millones de dólares por alquilar DVD físicos.

A pesar de semejante movimiento de dinero, la ganancia neta del ejercicio anual de Netflix fue de solo 122 millones de dólares, de los cuales 43 correspondieron al último trimestre. El beneficio se vio impactado, así como en 2014, por los costos de expansión y de producción y licenciamiento de contenidos. El rédito de la inversión se mide por la cantidad de suscriptores que llevan alcanzados: 81,5 millones en todo el mundo, según el reporte financiero correspondiente al primer trimestre de 2016. A lo largo del 2015, los usuarios de todo el mundo sumaron 42.500 millones de horas viendo películas y series en la plataforma digital. En 2014 habían sido 29.000 millones

---

<sup>44</sup> En Estados Unidos, el año fiscal no coincide con el año real, sino que abarca los 12 meses comprendidos entre el 1° de octubre de un año y el 30 de septiembre del siguiente.

---

de horas (Netflix Inc., *ibid.*). Según Rob Sanderson, analista de MKM Partners, esto implica que los clientes estarían pagando alrededor de 14 centavos de dólar por hora a Netflix (Manjoo, 2016).

## 2.1. Algo de historia

Los comienzos de Netflix no están en Internet, ya que inició sus actividades en 1997, desde California, enviando DVDs físicos por correo común. La idea era competir con los videoclubes con un servicio que nunca cobrara multa por no devolver a tiempo los títulos prestados. Netflix, en cambio, permitía quedarse con los DVDs tanto tiempo como uno quisiera, a cambio de pagar 15,95 dólares al mes por suscripción. Eso habilitaba a tener hasta cuatro obras a la vez, sin fecha prefijada de devolución. Con esto logró mandar a la quiebra a la cadena Blockbuster (Pozzi, 2016).

Aquí podemos señalar dos cuestiones que hacen al objetivo de este trabajo de cuestionar ciertos mitos<sup>45</sup>. La primera, que lo que la naciente Netflix tuvo de novedoso no fue una tecnología, sino un modelo de negocio. La segunda, que dicho modelo de negocio solamente podía tener éxito en un país como Estados Unidos, donde el correo postal funciona casi sin demoras ni extravíos. De hecho, Netflix aún envía DVDs por correo, pero su oferta internacional solo incluye *streaming* por Internet.

Hacia 2008, el formato original DVD fue siendo sustituido por Blu-ray y HD-DVD pero, lo que es más importante, las mayores posibilidades de ancho de banda en Internet fueron permitiendo el *streaming* de video hacia diferentes plataformas y dispositivos. También, claro está, esto se dio antes en Estados Unidos que en otros países, en muchos de los cuales hasta hoy la conectividad es escasa y lenta (Keating, 2012: 76).

El *streaming* tuvo para Netflix muchos beneficios con respecto al alquiler de DVDs físicos. No solo implicó un ahorro de costos de envío y de almacenes desde donde despacharlos, sino que le permitió estudiar en tiempo real el comportamiento y las preferencias de sus clientes. Así comenzaron a registrar y a analizar qué materiales se

---

<sup>45</sup>Un interesante trabajo que también desmitifica el modelo de negocios de Netflix es de Christine Quail (2012): "Television Goes Online: Myths and Realities in the Contemporary Context", *Global Media Journal* 12 (20). La autora enumera y cuestiona los siguientes mitos: 1) el de la televisión ubicua; 2) el de la actividad libre de las audiencias; 3) el del control por parte del usuario; 4) el mito de la piratería y 5) el mito de la era de la post televisión.

consumían, en qué escenas se interrumpía la visión, cuánto tiempo llevaba a los usuarios abandonar un video que no les gustaba, cuándo pausaban, qué escenas saltaban (Keating, op. cit: 61). Volveremos sobre esto en el apartado 2.7 cuando hablemos del uso que hace Netflix del llamado *Big Data*.

Por supuesto, la mejor experiencia de usuario se da con el video en alta o súper alta resolución. Pero para ello no solo se requiere un televisor o equipo compatible, sino también una buena conectividad de banda ancha. Netflix recomienda un mínimo de 0,5 megabytes por segundo para la resolución más baja y 25 megabytes por segundo para contenido en Ultra HD. El sistema no funciona sin conexión (aunque está previsto que en el futuro pueda hacerlo). Esto pone mucha presión sobre los proveedores de Internet que, como detallaremos en el apartado 3.3, se quejan de tener que invertir cada vez en más infraestructura sin poder aumentar demasiado el precio mensual del servicio.

Lo importante es que en ese pasaje exitoso del DVD al *streaming* intervinieron factores que no se explican solamente por lo tecnológico, sino por lo que los economistas de la innovación denominan *path dependency* (Dosi, 1982). En efecto, el tener aceitado el mecanismo de suscripciones para el préstamo de DVDs le permitió adoptar antes que otros competidores el mismo sistema cuando la posibilidad técnica del *streaming* sí fue factible. Y ya desde esos comienzos la compañía comprendió la importancia de tener un sitio web muy amigable, lo cual es una habilidad más comunicacional y comercial que técnica.

### 2.2. Over-The-Top

A diferencia del entretenimiento audiovisual tradicional, servicios como el de Netflix no operan mediante infraestructura física propia, sino que se montan sobre la infraestructura de acceso a Internet disponible a través de compañías de cable, teléfono, satélite y otras. Por eso, a las ofertas de este tipo se las denomina *Over-The-Top* (OTT), dado que existen “por encima” de las redes existentes, sin que el proveedor de acceso a Internet (o ISP) sea responsable del material ni de la legalidad de su distribución. Para el ISP son simplemente datos, como lo es un correo electrónico o un archivo de música. Los OTT que involucran video se llaman VOD (*Video On Demand*) y existen tres tipos principales. Todos tienen en común que el contenido no se licencia a perpetuidad al usuario, sino que se le ofrece bajo demanda. Veamos brevemente cada uno (Roberts y Muscarella, 2015):

- 
- **AVOD** (*Ad-Supported Video On Demand*): el material es accesible bajo demanda, en general sin costo, pero con anuncios publicitarios. Ejemplos son ABC Go, Crackle, Popcornflix y, el más conocido, YouTube. A veces se usa un modelo *freemium*, donde una parte del catálogo puede consumirse sin costo, mientras que el resto exige una suscripción paga.
  
  - **TVOD** (*Transactional Video on Demand* o *Pay Per View* (PPV)): este servicio normalmente no cobra nada por crear un perfil de usuario, pero sí por cada contenido que uno quiera ver. En general son películas y series, pero también pueden ser eventos deportivos, por ejemplo. Su estrategia para retener a los clientes suele ser ofrecerles precios o contenidos especialmente atractivos, por ejemplo estrenos recientes. Como cobran por contenido, pueden reportar con exactitud a los dueños de los derechos. Ejemplos son Apple iTunes, Film4oD y Distrify. Algunos TVODs han estado en el mercado por algún tiempo mediante *set top boxes*, no como ofertas OTT. Hay dos clases: *Electronic Sell Through*(EST) y *Download to Rent*(DTR).
    - **EST** (también llamado *Download to Own* o DTO): el consumidor adquiere un producto que accedió y pagó vía Internet, y obtiene una licencia perpetua para su reproducción digital privada. Puede ser un archivo del cual obtiene una copia local o un permiso de acceder todas las veces que quiera.
  
    - **DTR**: es el alquiler digital de un programa por un período limitado de tiempo, por ejemplo, 24 o 48 horas. Se cobra por transacción.
  
  - **SVOD** (*Subscription Video On Demand*): servicio de video accesible mediante el pago de una suscripción fija que se paga a intervalos regulares y que brinda acceso ilimitado por *streaming* a un catálogo de contenidos. Los períodos de suscripción van desde un mes (como en el caso de Netflix o Hulu, este último disponible solo en Estados Unidos y Japón), renovable automáticamente a menos que uno se dé de baja, hasta un año (como Amazon Prime).

Como resalta el consultor Enrique Carrier (2015a), “sin ningún lugar a dudas, el negocio de los OTT fue impulsado fuertemente por Netflix, tanto a nivel mundial como local. En Argentina, ya más de un millón de hogares es usuario de estos servicios que por el momento complementan las opciones de TV paga en vez de sustituirlas”.

### 2.3. En cualquier dispositivo

Una de las razones del éxito de Netflix es que deja poco librado al azar. La empresa sabe que consumir video online puede ser una experiencia frustrante si uno no puede hacerlo con la misma facilidad y comodidad que cuando mira televisión tradicional. Por ejemplo, es posible conectar una computadora con Internet al televisor por medio de un cable HDMI, y muchos lo hacen. Sin embargo, la expectativa de tener que ponerse a conectar y desconectar cables para acceder al entretenimiento en pantallas más grandes puede desalentar a espectadores acostumbrados a hacer todo con un simple control remoto. El auge de las consolas de juegos facilitó estos procesos, ya que en ellas es posible usar servicios como el de Netflix. También se puede hacer conectable un televisor con el auxilio de decodificadores o bien de pequeños dispositivos de transmisión inalámbrica, como Google Chromecast o Apple TV. Por eso Netflix ha convencido a fabricantes como Sony, Panasonic, Philips y Toshiba, entre otros, de que incluyan un botón específico para su aplicación en los controles remotos de sus respectivos televisores, reproductores Blu-ray y decodificadores (Santamaría, 2015). El beneficio para Netflix es que, si el usuario está viendo un botón rojo con la marca cada vez que usa el control remoto de un dispositivo, será menos probable que abandone la suscripción. Los fabricantes adheridos, presumiblemente, serán preferidos por los consumidores a otros que no provean equipos con Netflix preincorporado.

Lo más sencillo para usar Netflix probablemente sea un *Smart TV*: un televisor “inteligente”, capaz de conectarse a Internet y con varias aplicaciones preinstaladas. En 2015 se vendieron en todo el mundo 120 millones de ellos. Y, según la consultora Strategy Analytics, representaron el 54 por ciento de las ventas de dispositivos conectados (Roettgers, 2016). Esto es así, a pesar de que existe cierta disconformidad con su interfaz de usuario y con la incompatibilidad de ésta y algunos sitios y aplicaciones (Carrier, 2015b). Netflix ha implementado un programa llamado *Recommended TV*, para señalar al consumidor aquellos televisores inteligentes que supuestamente le convendría comprar si quiere tener una mejor experiencia con su servicio.

Asimismo, Netflix está mejorando la experiencia para pantallas móviles, lo que incluye facilitar la autenticación, optimizar la interfaz y acelerar la eficiencia del *streaming* en celulares y otros equipos pequeños (Netflix Inc., 2016). Sin embargo, aunque les resulte cada vez más común ver video *online* estén donde estén, los



---

consumidores tienden a elegir televisores conectados para contenidos largos. En efecto, según un informe de las consultoras Ooyala, Vindicia y MTM (2016), éstos dan cuenta del 79 por ciento del tiempo de consumo de videos mayores que diez minutos en Latinoamérica. En cambio, para los de longitud inferior, los móviles tienen el 69 por ciento de la preferencia.

En la Argentina, según Enrique Carrier (2015b) lo más habitual es usar el televisor conectado a un dispositivo externo, como una PC de escritorio o portátil, consola de videojuego o *media player* (Chromecast o Apple TV, por ejemplo). Generalmente, se lo instala en un ambiente de uso familiar, como el living. PCs, *tablets* y celulares son bastante utilizados por adolescentes y pre adolescentes que ven videos en el dormitorio, “lugar del cual las TV parecen haber sido desterradas”. En los hogares donde aún hay solamente televisor de tubo, computadora con monitor CRT o directamente no hay PC, también es usual consumir video online por medio de *tablets* y *notebooks*, que siempre tienen la ventaja de la portabilidad dentro del hogar.

## 2.4. ¿Alcance global?

El primer país del mundo donde Netflix avanzó luego de consolidar su posición en Estados Unidos fue Canadá. En 2011 se lanzó en América Latina. En 2012 lo hizo en Reino Unido, Irlanda, Suecia, Dinamarca, Noruega y Finlandia. En 2014 continuó su expansión con Austria, Bélgica, Francia, Alemania, Luxemburgo y Suiza. Recién en 2015 llegó a Japón, Nueva Zelanda, España, Italia y Portugal (Izquierdo-Castillo, op. cit.: 824). Durante la feria de tecnología de consumo CES, Las Vegas, realizada a fines de 2015, Netflix anunció su presencia en 190 países, en 21 idiomas, y su intención de avanzar en negociaciones para incursionar en el mercado chino, por el momento muy complicado por cuestiones de la regulación de contenidos local.

La empresa no da a conocer cifras específicas de suscriptores en cada país, pero ciertos estudios sugieren que Brasil sería el cuarto mayor mercado de Netflix, después de Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido. La crisis económica de Brasil no habría afectado a Netflix. Al contrario, allí sería percibido como una alternativa de entretenimiento muy efectiva en costo en comparación con tener que salir y gastar en la calle (Gallas, op. cit.).

Según una carta de Netflix a sus accionistas, la empresa apunta principalmente a clientes de segmentos socioeconómicos medios y altos (Netflix Inc., 2016) en los

## El rol de Netflix en el ecosistema de medios y telecomunicaciones.

---

países distintos de Estados Unidos. En la Argentina, por ejemplo, ése es exactamente el tipo de suscriptores que obtiene la empresa. “Más allá de la lógica del poder adquisitivo, juegan aquí otros factores, como contenidos que todavía son muy internacionales (con un fuerte contenido estadounidense), la necesidad en el caso de Netflix de tener una tarjeta de crédito y, también, la disponibilidad de un acceso de banda ancha con capacidad para arriba. Más contenidos locales y el pago del servicio en la cuenta telefónica hacen quizás que tanto Arnet Play como On Video tenga mayor participación proporcional en segmentos bajos”, resalta Enrique Carrier(2015a). También se necesita que al cliente no le preocupe que el precio mensual, si bien moderado, esté en dólares.

En algunos países el contenido de Netflix no solo tiene poco de local, sino que ni siquiera la interfaz es en el idioma vernáculo. Es el caso de Turquía, Polonia y Rusia, por ejemplo, donde solo está disponible en inglés. Además, el servicio no está disponible en absoluto, ni presumiblemente lo estará, en Crimea, Corea del Norte y Siria, debido a las restricciones que Estados Unidos pone a sus empresas para vender en ciertos países (Steel, 2016).

El CEO de Netflix, Reed Hastings, declaró en CES 2015 que “en este momento, ustedes son testigos del nacimiento de una cadena de televisión global [...] Ya que estés en Sidney o en San Petersburgo, en Singapur o en Seúl, Santiago o Saskatoon, ahora puedes ser parte de la revolución televisiva en Internet”. Sin embargo, se trata de una globalización bastante asimétrica, ya que las condiciones no son las mismas ni para la empresa ni para los suscriptores en todos los países del mundo (y volveremos sobre esto cuando nos detengamos en el asunto de la restricción al uso de VPNs en el apartado 3.5.1).

De hecho, hay países donde puede presumirse que Netflix solo ofrece el servicio para poder sostener su discurso de futuro global total. En especial donde el tamaño potencial del mercado es limitado o hay escasa cultura de pago por consumo de contenidos online (Izquierdo-Castillo, op. cit.). Además, en sus documentos para accionistas, Netflix admite la necesidad de experimentar con formas de pago distintas de tarjeta de crédito en ciertos países, así como las dificultades de adaptarse a las diferentes legislaciones nacionales sobre propiedad intelectual y licenciamiento. También es un desafío el riesgo de que los gustos del mercado internacional no coincidan con los productos distribuidos en el estadounidense por los que Netflix ya pagó una licencia para distribución internacional (Trainer, 2014). Otro inconveniente para los usuarios es que el catálogo en los países distintos de Estados Unidos es mucho más limitado, debido a restricciones de licenciamiento que explicaremos en

---

detalle en el apartado 3.6. Esas mismas restricciones explican otras limitaciones del catálogo que explicaremos a continuación.

## 2.5. Nada demasiado actual

Como subraya Elena Neira (op.cit):

Una cosa ha de quedar clara desde el principio: no esperes encontrar los últimos estrenos en cines ni la última temporada de tu serie favorita. Los títulos entran en un servicio SVOD al cerrarse la ventana de la TV de pago. Eso implica una disponibilidad muchos meses después de un estreno en cines o del *season finale* de una serie de culto.

Netflix sí es un buen lugar para el consumo de temporadas enteras de muchas series y películas, de manera que uno puede ver los capítulos que se haya perdido en el cable o la televisión abierta, o volverlos a ver. “No podrían mantener sus tarifas si su objetivo fuese tenerlo absolutamente todo. Por ello se aseguran de que los títulos que sí están garanticen unos niveles de satisfacción óptimos a sus clientes”, explica Neira.

Así, hay ventajas y desventajas, como analiza Enrique Carrier (2015d):

A favor, es percibido como que ofrece más contenidos que la TV paga. En esto influye también que al ser bajo demanda todos los contenidos están disponibles al mismo tiempo. También es positiva la oferta de contenidos propios y exclusivos. No obstante, es percibida negativamente la ausencia de ciertos contenidos de terceros (ej. HBO), el retraso en las temporadas y la escasez de contenido local.

Por supuesto, Netflix sabe que esto causa insatisfacción e intenta paliarlo. Por ejemplo, un acuerdo con Channel Warner, la señal no premium que es parte del conglomerado Warner, permitirá que cada temporada completa de una serie aparezca solo dos semanas después de su finalización en la pantalla del canal, en vez de luego de varios meses (Littleton, 2016).

Una situación curiosa es que el catálogo de Netflix, en vez de agrandarse con el tiempo, se reduce. En efecto, según el sitio AllFlicks, dedicado a medir la evolución de dicho inventario, en Estados Unidos la cantidad de títulos se redujo en un tercio en dos años y medio, desde el 1º de enero de 2014 y el 23 de marzo de 2016. Supuestamente sería porque al haber otros competidores en el espacio VOD pujando

por conseguir los derechos de los mismos materiales, su precio tiende a crecer demasiado. Así que Netflix prefiere concentrarse en aquellas obras que pueda conservar en exclusiva (Lovely, 2016).

Un estudio de mercado publicado en 2014 por la firma KPMG dijo que, aunque 94 por ciento del material fílmico más consagrado por el mercado podía encontrarse en algún servicio *online* de pago, el 84 por ciento de éste no estaba disponible en Netflix (Di Piazza y Krishna, 2014). El informe fue hecho por encargo de NBC Universal, presuntamente para contrarrestar el argumento de que muchos acuden al *streaming* ilegal debido a la falta de opciones para acceder a los contenidos deseados de modo legal. Sin embargo, las opciones legales a las que se refiere KPMG en general son las que piden pagos individuales por obra o accesos por 24 horas. Lo que el consumidor hoy parece desear, que es un único lugar a tarifa plana con acceso a todo, simplemente no existe y, ciertamente, no es Netflix.

### 2.6. Un modelo de “tenedor libre”

El modelo de negocios de Netflix, basado en su sistema de recomendaciones, combina éste con la incentivación del “atracón”, o “*binge-watching*”. Jenner (2015: 4) define el *binge-watching* como el consumo de una misma ficción seriada por tres o más horas seguidas. Otros servicios VOD, en cambio, explotan el alquiler digital de títulos y cobran extra por su visionado, además de lo que cobran por suscripción fija.

Netflix, sin embargo, no dispone de “títulos *premium*” que requieran un pago adicional. Es un «*all you can eat*» en el que el cliente no tiene más límites que el tiempo de que disponga y el tamaño del catálogo. Baste recordar el golpe de efecto que dio al colgar todos los capítulos de *House of cards* en lugar de serializarla (Neira, op. cit.).

Como observa Enrique Carrier (2015e), el *binge-watching* “se ve potenciado por la gran oferta de series, que permite elegir de entre varias cuyas temporadas ya están concluidas antes que embarcarse a ver una que todavía se está desarrollando”.

Esta condición de recepción maratónica también se ve reflejada en las condiciones de producción de algunos contenidos originales de Netflix, que no necesariamente incluyen los habituales ganchos narrativos o *cliffhangers* de las series hechas para televisión lineal. Si no va a haber publicidad y el usuario puede ver tantos capítulos seguidos de una serie como quiera, no tiene tanto sentido la clásica partición en

---

---

bloques ni que los episodios necesariamente duren 50 minutos cada uno (Dias y Borges, 2015: 11).

Como práctica cultural, el *binge-watching* no es privativo de Netflix, porque también lo ejercen los usuarios de Hulu, Amazon Instant Video y Crackle, entre otros. Y de algún modo se parece a ciertos hábitos originados en narrativas tradicionales, como las novelas seriadas, que pueden no ser leídas en forma lineal, sino que se adaptan al ritmo del lector (Lopes da Silva, 2015). También es un fenómeno heredero de los decodificadores digitales como el TiVo, lanzado en 1999, que permiten a los espectadores configurar qué programas de su grilla de cable o televisión satelital quieren ver recurrentemente o por única vez, y disfrutarlos cuando quieran y por la cantidad de horas deseada. Por cierto, lo mismo se puede hacer con material audiovisual en DVD, aunque la costumbre de hacerlo ya haya decaído ante la existencia de modos más cómodos de recepción.

El estímulo al *binge-watching* va de la mano del sistema de recomendaciones porque, como dice Neira (op. cit.):

La monitorización de la reproducción es exhaustiva y constante para garantizar tanto la continuidad del servicio como un correcto seguimiento de lo que ve cada cliente. Si paramos un contenido, al volver a reproducirlo se nos ofrecerá la posibilidad de reanudarlo donde lo dejamos o comenzar de nuevo. En el caso de series de TV, la lista de capítulos va mostrando un “*check*” cuando ya se han visto. También ofrece un mecanismo automático que encadena el final de la reproducción del capítulo que acabamos de ver con el siguiente.

Concretamente, como resalta Jenner (op. cit.: 15), la interfaz de Netflix reproduce automáticamente el episodio siguiente unos segundos después del final del anterior, lo cual lleva al usuario a consumir más material sin tener que tomar acciones por su cuenta. Por eso es que Tryon (2015) y O’Reilly (op. cit.) resaltan que, aunque el *binge-watching* es presentado por Netflix como una forma de recepción activa y libre, en realidad es una estrategia deliberada de la empresa para fomentar que los usuarios queden atrapados viendo varias horas seguidas del mismo tipo de programa. Jenner (op. cit.: 5), concuerda y ejemplifica:

Si Netflix puede ofrecer contenido que mantenga a los espectadores interesados por largos períodos, por ejemplo poniéndose al día con cuatro temporadas de *The Good Wife* (CBS, 2009), se hace menos probable que cancelen sus suscripciones, al menos mientras estén consumiendo por «atracción». Entonces, el *binge-watching* es una estrategia de negocios crucial para Netflix.

## El rol de Netflix en el ecosistema de medios y telecomunicaciones.

---

Algunos inversores de la compañía han cuestionado la conveniencia de este modelo de negocios porque, alegan, si Netflix tiene disponibles una o más temporadas enteras de series de estreno, como sus exitosas producciones originales *House of Cards* y *Orange Is the New Black*, los usuarios podrían hablar mal de algún episodio en redes sociales, o revelar tramas narrativas de un modo que pueda disminuir la intriga. Y, aunque Netflix estimula la conversación en Internet sobre sus contenidos, porque puede generar nuevos suscriptores, dicha conversación puede dificultarse si cada uno mira el programa a su propio ritmo. También hay temor de que, si un cliente se suscribió a Netflix para ver *House of Cards* y logra terminar de ver todas las temporadas en menos de un mes, entonces no renueve su suscripción al mes siguiente. Sin embargo, los directivos de Netflix consideran que eso se da muy rara vez y que los réditos generados por el *binge-watching* a la compañía superan los riesgos (Jenner, op. cit.: 6).

Según Tryon (2015), lo más notable es la redefinición del concepto de “atracción” que Netflix impulsa. No solamente porque esta palabra suele tener connotaciones más bien negativas. También porque, en este caso, implica un quiebre en la tradición de cuestionar el exceso de consumo televisivo, al que se asociaba con hábitos poco saludables, falta de control y conductas antisociales. El marketing de Netflix al respecto no deja lugar a dudas, como en su comunicado de prensa “Netflix Declares Binge Watching Is the New Normal” (algo así como “Netflix declara el *binge-watching* lo nuevo normal”), publicado el 13 de diciembre de 2013. Allí, analiza Tryon (2015: 111),

Netflix adopta discursos cuasi científicos, tomando al azar datos, encuestas y otras formas de investigación para sugerir que la «televisión lineal» funcionó como un limitante incompatible con las ocupadas agendas de los espectadores, y asegurando incluso que no es solo el *streaming*, sino el *bingeing*, lo que se ha convertido en «lo nuevo normal».

El autor también da el ejemplo del influyente artículo de Grant McCracken “TV Got Better”, publicado en mayo de 2014 en la revista *Wired*. Allí se cambia la expresión “*bingeing*” (atracarse) por una con connotación más positiva: “*feasting*” (darse un festín). Y observa que esta palabra sugiere intencionalidad y una elección saludable de contenidos. También afirma que este tipo de artículos de prensa en realidad forman parte del esfuerzo de marketing de Netflix mismo, aunque aparezcan firmados por periodistas.

---

## 2.7. Big Data, el núcleo del negocio

Las redes de televisión tradicionales solo disponen de datos aproximados acerca de sus audiencias, como los que típicamente brinda Nielsen. La fortaleza de servicios online como Netflix, en cambio, es que pueden saber con toda exactitud los patrones de consumo de cada uno de sus clientes. Y no solamente recolectan grandes volúmenes de datos, sino que los analizan en detalle mediante técnicas de *Big Data* para luego tomar decisiones de negocios<sup>46</sup>. Si Netflix quisiera usar dichos datos para publicidad, sin duda estaría en condiciones de aprovechar con gran precisión su conocimiento detallado sobre cada suscriptor. Sin embargo, hacer eso conspiraría contra el objetivo principal de la compañía, que es mantener y expandir su base de usuarios global. Así que el empleo que le da a los datos pasa principalmente por el desarrollo de su sistema de recomendaciones y por el relevamiento de conocimiento útil a la hora de generar contenidos propios o seleccionar qué licenciar de terceros (desarrollaremos lo primero a continuación y, en el apartado 2.9, el tema de los contenidos propios). También puede crear planes de marketing adaptados para cada comunidad local, segmentada por código postal, en base a un mapa de la popularidad de materiales y géneros específicos (Tryon, 2013: 132).

## 2.8. El sistema de recomendaciones

Cuando un suscriptor ve un contenido, tiene la posibilidad de evaluarlo con un sistema de cinco estrellas. Netflix utiliza esta información, así como los datos de búsquedas que hacen los usuarios en el sitio y la similitud entre contenidos, entre otros factores, para generar recomendaciones personalizadas para cada cliente. La idea es que si el sistema logra recomendar al usuario siempre algo que le resulte interesante, la probabilidad de que abandone el servicio se mantendrá baja. Setenta por ciento de los títulos que terminan en las listas de ítems para ver después de los usuarios provienen de una recomendación del sistema, asegura Keating (op. cit.). Netflix permite configurar hasta cinco perfiles diferentes de usuario por cada suscripción, de modo tal que se ofrezcan recomendaciones personalizadas a cada miembro de una familia no muy numerosa sin costo adicional. Y el algoritmo de recomendaciones no se basa solamente en lo que un individuo dado pueda preferir en base a sus elecciones pasadas, sino también en el aprendizaje generado por el registro de preferencias de otros consumidores similares.

---

<sup>46</sup>Básicamente, el concepto de Big Data se refiere a la posibilidad de almacenar grandes cantidades de datos y a las técnicas usadas para analizarlos y encontrar patrones repetitivos dentro de ellos.

## El rol de Netflix en el ecosistema de medios y telecomunicaciones.

---

Pero el *ranking* de estrellas no es lo único que la empresa utiliza como insumo. Elena Neira (op. cit.) explica que:

Netflix monitoriza el número de reproducciones (en marcha, adelante, atrás, pausa, abandono), las valoraciones de cada película, el soporte con que se visiona, la ubicación geográfica, el día y la hora del visionado, la huella digital que vamos dejando con nuestros comentarios. [También] los retrasos que hay en la visualización de un producto debido al *buffering* o al *bitrate* (parámetro que indica el flujo de datos con el que se puede reproducir un archivo de vídeo en un ordenador y que puede afectar a la calidad de la imagen).

La compañía tiene unos mil empleados en Silicon Valley encargados de todo lo relativo al algoritmo de personalización. Éste se resetea cada 24 horas para garantizar que los usuarios descubran exactamente el contenido que supuestamente más desearán ver (O'Reilly, 2016). Entre los empleados dedicados a sacar jugo al *Big Data*, están los llamados *taggers*, cuyo trabajo es visionar horas y horas de material asignando etiquetas y categorías a todo el catálogo de Netflix. Así han generado unos 80 mil microgéneros.

Por otra parte, Netflix ha detectado que hay un incremento en la retención de clientes si pone más arriba en la página las hileras correspondientes a los microgéneros que con mayor probabilidad le interesarán a cada usuario (Jenner, op. cit: 8). Ocurre que, por un lado, la plataforma tiene mucho contenido y, por otro, no tiene todo lo que al usuario se le podría ocurrir buscar. Entonces, para evitar que uno se pierda entre demasiadas opciones o se frustre al no encontrar lo que querría (estrenos, principalmente), el sistema lo mantiene interesado (y pagando la suscripción) bajo la apariencia de darle una libertad que no está disponible en la televisión lineal. Como dice O'Reilly (op. cit.):

La clave es que nada de lo que uno ve en la pantalla de Netflix es accidental. Por el contrario, como es lógico, cada pequeño detalle imaginable fue testeado y retestado con cientos de miles de usuarios para brindar una óptima experiencia visual.

Pero el exceso de personalización también puede llegar a aburrir, así que Netflix de vez en cuando introduce variantes. Por ejemplo, a alguien que principalmente prefiera dramas televisivos el sistema de recomendaciones puede ofrecerle alguna película de terror. Si el usuario no la elige, queda claro que no le interesa. Así que le ofrece, por ejemplo, un documental o una comedia. La idea es hacerle saber que en Netflix no solamente hay dramas televisivos y que puede elegir otras cosas. Por supuesto, si opta

---



---

por ellas, el sistema contará con más datos para perfeccionar el perfil de ese usuario particular (O'Reilly, op. cit.). A la vez, cuanto mejor pueda predecir la demanda, mejor podrá administrar su inventario. Y hasta se dará el lujo de dar visibilidad a contenidos menos comerciales, que los usuarios se ven tentados a probar inducidos por las recomendaciones recibidas. Como dice Izquierdo-Castillo (op. cit.: 822):

Esto proporciona una oportunidad de negocio a productores independientes y líneas de productos de los estudios tradicionales con escasa visibilidad en circuitos comerciales generales, lo que redundará en una buena posición para Netflix frente a la negociación con los proveedores de contenido.

Para Netflix no es un riesgo comercial adquirir los derechos de distribución de este tipo de materiales porque, si decide hacerlo, es porque sabe casi con certeza que su presencia en el catálogo contribuye a mantener o aumentar su base de suscriptores. Como observa Manjoo (op. cit.), es un círculo virtuoso: a medida que obtiene más suscriptores, genera más datos y más dinero para invertir en contenidos que los datos le indican que gustará, lo que contribuye a atraer más clientes, y así siguiendo. Y cuando lanza un nuevo contenido, no necesita desperdiciar recursos de marketing en promoverlo a todo el universo potencial y confiar en posicionarlo: le alcanza con recomendarlo directamente a los usuarios cuyo perfil de intereses garantiza que lo disfrutarán.

Otras empresas de Internet, como Amazon, Facebook, Google, Match.com, Microsoft y Twitter, también tienen sistemas de recomendaciones. Pero, en general, tratan su funcionamiento como un secreto industrial y ocultan del público su modo de funcionamiento. Lo interesante de Netflix, como observan Hallinan y Striplas, (2015: 118) es que, por el contrario, acostumbra dar mucha información acerca de cómo sus algoritmos toman decisiones.

Por ejemplo, en febrero de 2016 la compañía anunció un cambio en el sistema de recomendaciones para que los clientes puedan obtenerlas en base a las valoraciones de usuarios de todos los países donde opera la plataforma. Hasta ahora, se basaban en dónde vive el suscriptor. Así, las personas en Estados Unidos veían sugerencias relacionadas con lo que otros en ese país eligieron o calificaron positivamente. Pero a Netflix lo que le interesa es retener y aumentar su base de suscriptores, le da igual de qué país provengan. Así, si un contenido solo es disfrutado por unos pocos en cada país, es tan bueno para la compañía como si todos esos clientes compartieran dicho gusto en un solo. Ahora el algoritmo se adaptará a la realidad de la existencia de

comunidades interpretativas que no necesariamente se limitan a un estado nación<sup>47</sup>. “Si tenemos un solo miembro en una isla muy pequeña, con que nos diga que le gustan documentales sobre guerras le podremos dar recomendados que vienen de una comunidad global y no de su territorio” (Rojas, 2016).

## 2.9. La apuesta por el contenido propio

Como detallaremos en el apartado 3.6, conseguir los derechos de contenidos de terceros plantea dos contingencias para Netflix: 1) las inversiones necesarias son cada vez mayores, debido a la competencia por obtenerlos; 2) los dueños podrían no aceptar vendérselos a ningún precio, por distintos motivos de intereses comerciales, o bien no querer renovarlos cuando el contrato respectivo expira.

Para atenuar estos riesgos, Netflix decidió dejar de ser solamente un distribuidor de contenido y pasar a ser también productor. Para saber exactamente qué producir, con casi certeza de que sería un éxito, apeló a su enorme colección de datos sobre los usuarios. La obra paradigmática para ilustrar cómo Netflix usa el *big data* para seleccionar materiales es *House of Cards*, lanzada en 2011. La idea es encontrar patrones comunes entre una obra de éxito con otras. Como explica Bulygo(2013), Netflix detectó que:

- Una cantidad significativa de usuarios vio de principio a fin la película *The Social Network*, dirigida por David Fincher.
- La versión británica de *House of Cards* había sido muy vista.
- Quienes vieron la versión británica de *House of Cards* también habían visto películas con Kevin Spacey y/o dirigidas por David Fincher.

Así, concluyeron que una *remake* de ese drama político, protagonizada por Spacey y dirigida por Fincher, sería un producto insuperable.

De algún modo, como cuestiona Andrew Leonard (2015), lo que hicieron fue reemplazar los *focus groups* y los profesionales de la creatividad por los algoritmos. En

---

<sup>47</sup>Las comunidades interpretativas son lo que Bourdieu (1980) denominó “pactos de gustos”. Lindlof (1988) las define como colectivos de significación o subculturas que comparten lecturas similares acerca de la relación del sujeto con su contexto a partir de ciertas acciones, celebraciones y sentimientos. El concepto de comunidad interpretativa es útil para dar cuenta del hecho de que se puede tener más en común con personas con la similar sintonía estilística de otros países que con muchos conciudadanos.

---

realidad, aunque suele promocionársela como producida o comisionada por Netflix, *House of Cards* fue comprada por la empresa a la productora Media Rights Capital. Por lo tanto, como observa Havens (2014: 7) “la serie no fue exactamente un producto de los algoritmos, sino que salieron a buscar al mercado aquello que más se aproximase a lo que éstos recomendaban, en base a las interpretaciones de los programadores de Netflix”. Es decir, fue un proceso bastante parecido a lo que los medios comerciales tradicionales venían haciendo por décadas.

Netflix invirtió 100 millones de dólares para hacer dos temporadas juntas de esa versión norteamericana de *House of Cards*, de 13 episodios cada una. Tenían que salir juntas porque los datos también indicaban el gusto de los suscriptores por hacer maratones o, lo que ya hemos mencionado como *binge-watching*.

Con ayuda de los datos también hicieron 10 cortes distintos del tráiler, cada uno dirigido a diferentes tipos de audiencias. Así, cada usuario fue expuesto al más apropiado, según su comportamiento previo como espectador (Bulygo, op. cit.).

Como ya hemos señalado, en Netflix el éxito no se mide en rating, sino en suscriptores sumados a la plataforma. En ese sentido, *House of Cards* fue un éxito, porque atrajo dos millones de nuevos suscriptores en el primer trimestre de 2013 en Estados Unidos, y un millón más provenientes del resto del mundo. Según Bulygo (op. cit.), esos tres millones de suscriptores casi repagaron el costo de lo invertido en la serie, que ya va por la cuarta temporada.

En una carta a accionistas del 2016, Netflix afirmó que piensa seguir produciendo contenido original para tener más control de lo creativo y para garantizar el acceso global al contenido:

Estamos actualmente administrando activamente producciones a lo largo del globo, desde Camboya hasta la playa de Venecia [...] En 2016, planeamos lanzar más de 600 horas de programación original, por encima de las 450 horas del 2015. Más allá del volumen total de contenido, la amplitud de nuestra programación original continuará expandiéndose con los planes vigentes para hacer nuevas temporadas de unos 30 series originales [...], ocho películas originales, unas 35 nuevas temporadas de series originales para niños, una docena de documentales y nueve especiales de comedia stand-up (Netflix Inc., 2016).

Incluso, para enfrentar mercados como Francia, donde a menudo se cuestiona el exceso de producciones norteamericanas, produjo *Marseille*, una adaptación de *House of*

## El rol de Netflix en el ecosistema de medios y telecomunicaciones.

---

*Cards* en francés protagonizada por Gerard Depardieu. Como declaró Reed Hastings, CEO de Netflix, “Estamos buscando proyectos locales, pero siempre tratando de hacer un lanzamiento global. Que sean historias con un contenido internacional, que puedan interesar a nivel global” (Radici, 2015). Por ejemplo, la compañía lanzó un concurso para jóvenes cineastas brasileños, y daba derechos de distribución global de la producción a los ganadores. El resultado fue 3%, una serie de ciencia ficción producida en Brasil y en portugués (Gallas, op. cit.). El mercado brasileño también dio lugar en 2015 a *Narvos*, dirigida por José Padilha, que cuenta la historia de Pablo Escobar (Lopes da Silva, op. cit.). La primera producción de Netflix en Argentina saldrá en 2017 y será *Edha*, que tratará sobre una madre soltera diseñadora de modas que se enamora de un modelo inmigrante ilegal. Al estar financiada por los suscriptores y no por anunciantes que pudieran temer por su imagen, Netflix tiene menos condicionantes a la hora de asumir el riesgo de producir contenidos de temáticas controversiales, que generen mucha discusión pública. A su vez, dicha repercusión tiende a incrementar la posibilidad de satisfacer su objetivo principal: ganar nuevos suscriptores.

Además, Netflix encontró el modo de rescatar series que fueron canceladas por sus productoras, como cuando produjo nuevos episodios de *Arrested Development*, que la Fox había concluido en 2006 en la tercera temporada. De nuevo, elige según lo que indica el *Big Data*: “Si Netflix vio que 70% de los usuarios miraron todas las temporadas disponibles de un programa cancelado, eso puede provocar cierto interés en reiniciar *Arrested Development*” (Lopes da Silva, op. cit.). Las productoras televisivas tradicionales, en cambio, cuando lanzan una serie tienen solamente un 35 por ciento de probabilidad de que sea exitosa y un 65 por ciento de que deban cancelarla: “En el momento de escribir esto, Netflix tenía 7 programas de TV, de los cuales 5 fueron renovados por otra temporada. Si este ritmo continúa por años, la tasa de éxito de Netflix será del 70 por ciento” (Bulygo, op. cit.).

A las productoras encargadas de hacer sus series originales, Netflix les paga primas equivalentes a entre 120 por ciento y 150 por ciento del costo de producción a cambio de los derechos mundiales. En cambio, cuando esos estudios venden los derechos de primera transmisión a cadenas de televisión, sus ganancias dependen de inciertos ingresos por repeticiones y solo recuperan cerca del 70 por ciento de sus costos. Estamos hablando de inversiones que promedian los cuatro millones de dólares por episodio, según Ramachandran y Kostov (op. cit.).

La preocupación de algunos inversores, sin embargo, es que a pesar de los crecientes ingresos de Netflix, las ganancias netas no son tan significativas, debido

---

---

justamente al creciente gasto que significa tener que invertir en tantas producciones propias para mantener interesados a los suscriptores, o bien adquirir cada vez más costosos derechos de reproducción de contenidos de terceros. La intención de Netflix es que, en pocos años, la mitad de su catálogo sean contenidos propios.

## 2.10. Cuestiones de privacidad

Debido a todos los datos que recolecta Netflix y al modo en que los usa, puede decirse que en su plataforma el usuario no solo mira sino que es mirado, de un modo imposible para la televisión o el cine tradicionales. No es la única empresa online en hacer esto porque, como dice el experto en seguridad informática Bruce Schneier (2016), “la vigilancia es el nuevo modelo de negocios de Internet y, cuanto más estas compañías conocen de los detalles íntimos de tu vida, más provecho obtienen de ello”. En el caso de servicios gratuitos, como los de Google y Facebook, es una frase hecha decir que “cuando un producto en la Red es gratis, es que el producto eres tú”. La idea es que si uno quiere algo gratis, debe estar dispuesto a dar cambio sus datos. Sin embargo, Netflix es el contraejemplo de esta tesis, ya que ni es gratuito ni tiene más versión sin cargo que el primer mes de prueba. Además, el uso que haga Netflix u otra de las grandes empresas de Internet de los datos es muy opaco para el usuario. Hay países, como la Argentina, que cuentan con leyes de protección de datos personales. Sin embargo, como las grandes firmas de la Red suelen estar basadas en Estados Unidos, los almacenan en servidores ubicados en aquel país, donde es legal para las fuerzas de seguridad interceptarlos, por pertenecer a extranjeros.

La mayoría de los programas de vigilancia masiva global de Estados Unidos y sus aliados era secreta incluso para miembros del Congreso de aquel país, hasta que en junio de 2013 el diario británico *The Guardian* reveló que la NSA, junto con sus contrapartes como el British Government Communications Headquarters (GCHQ), habían estado durante por lo menos una década registrando números telefónicos, horarios y, en algunos casos, los contenidos de miles de millones de llamadas telefónicas, así como correos electrónicos, mensajes instantáneos, búsquedas en la Web e incluso chats de video. La fuente de estas informaciones era el excontratista de la NSA Edward Snowden. En el mismo mes, salieron más artículos periodísticos detallando cómo un programa llamado PRISM daba a la NSA acceso directo a los servidores de algunas de las mayores compañías de tecnología, incluyendo Apple, Facebook, Google, Microsoft, Skype, Yahoo y YouTube. Según los documentos de Snowden, los controles que estas empresas estaban implementando para proteger la

## El rol de Netflix en el ecosistema de medios y telecomunicaciones.

---

privacidad mediante encriptación estaban siendo inutilizados con ayuda de las mismas empresas (Bauman et al., 2014).

Aunque las leyes que protegen los datos personales en otro país fueran aplicables en Estados Unidos, el problema es que lo que habría que proteger es a la persona, no a los datos. Porque casi todas las legislaciones justamente enfatizan la protección según el carácter del dato, por ejemplo, creencias religiosas. Sin embargo, si se cruza por ejemplo la lista de lo que compró para leer alguien en Amazon con su lista del supermercado, no sería raro poder conjeturar con bastante exactitud ciertas creencias religiosas en particular, sin necesidad de que nadie lo haya preguntado expresamente. Es lo que se llama “triangulación violatoria de la privacidad”. Implica que uno puede deducir gran parte de los datos médicos, financieros, impositivos u otros de carácter protegido a partir de aquellos datos de apariencia inocente que no gozan de ningún privilegio legal. Por ejemplo, si alguien compra una peluca y además falta mucho al trabajo, probablemente tenga cierta condición médica. Del mismo modo, el uso que hace del *Big Data* Netflix dice mucho más de cada persona individual que lo que puede parecer tomando cada dato aisladamente. Y si, además, el usuario acepta la opción que da el servicio de vincular su cuenta de Netflix con la de Facebook, contribuirá a alimentar más aún los datos de su perfil. No solamente estará aportando información sobre sí mismo, sino sobre sus contactos en Facebook. En efecto, según los términos de servicio<sup>48</sup>:

Si usted se suscribe a Netflix mediante Facebook o posteriormente conecta su cuenta de Netflix a Facebook, podemos recopilar cierta información de Facebook y utilizar, retener y divulgar tal información para mejorar la experiencia de Netflix y por otras razones explicadas en estos Términos de uso de redes sociales y en nuestra Política de privacidad ([www.netflix.com/privacypolicy](http://www.netflix.com/privacypolicy)). Esa información puede incluir:

- su lista de amigos
- su uso de Facebook, incluidos sus “Me gusta” e intereses
- su información pública, como su nombre y foto de perfil
- su email.

---

<sup>48</sup>Netflix Inc., Términos de uso en relación con redes sociales. Recuperado de: <https://www.netflix.com/FBConnect?locale=es-AR> Última comprobación: 21 de junio de 2016.

---

[...] Podemos combinar información que recopilamos de Facebook con información que recopilamos de Netflix o de otras fuentes [...]. La Información que recopilamos puede cambiar de vez en cuando.

Podemos utilizar la información de Facebook para personalizar y mejorar su experiencia, nuestro servicio y nuestras iniciativas de marketing, como lo es mostrar su nombre y foto de perfil a sus amigos de Facebook en Netflix para motivarlos a conectarse.

En lugar de resultarles perturbador, en general los usuarios son indiferentes al avance sobre la privacidad que representa Netflix y otros servicios online. Esto es porque, como dice David Lyon (1995) “por mucho que estas prácticas de la vigilancia del consumidor recuerden a métodos tayloristas o panopticistas, es preciso reconocer que el principio guía del orden del consumo es el placer, no el dolor ni la coerción”. Así, el placer de ver lo que uno quiere en el lugar y desde el dispositivo que uno quiera, constituye una “movilidad monitoreada”, que reemplaza las audiencias y públicos por individuos perfectamente conocidos, quienes pagan no solamente en dólares sino con su privacidad, y conforman lo que Ted Striphas ha denominado “la sociedad del consumo controlado”(citado por Tryon, 2013: 98).

En el apartado 3.5.1 nos referiremos a otro conflicto con la protección de la privacidad que genera Netflix: el hecho de que no permite usar redes privadas virtuales (VPNs) para proteger el tráfico de datos mientras se usa su servicio.

### **3. Un ecosistema complejo**

Desde lo puramente audiovisual, como dice La Torre (2014: 17) existen en la industria tres macro sectores: la televisión, el cine y los videos hechos para la web. Sin embargo, observa este autor, esta diferencia es hoy más difusa que antes, debido a que ya no puede identificarse unívocamente cada producto con un tipo de canal de distribución. En parte, precisamente, debido a la existencia de servicios como Netflix. Yes cada vez más común la creación de productos diseñados desde un principio con la intención de ser difundidos en diferentes plataformas de distribución, sin necesidad de adaptaciones especiales.

Pero a pesar de esta tendencia a la hibridación de los grandes macrosectores mencionados, se mantienen diferencias. Básicamente, las radiodifusoras tienen su principal fuente de financiamiento en la venta de tiempo de publicidad, incluso si

## El rol de Netflix en el ecosistema de medios y telecomunicaciones.

---

cobran suscripción (como la TV paga) o reciben ingresos gubernamentales. Los productores cinematográficos, por su parte, pueden tener fondeo público y también beneficiarse de la venta por anticipado de los derechos de explotación gestionados por las empresas de distribución que, a menudo, adelantan a los productores una cuota de las ventas. Los productos para la Web como los de los creadores de video aficionados que publican en YouTube, en cambio, no tienen un modelo de financiación muy estructurado y suelen contar con poco o ningún presupuesto.

Lo interesante de subrayar a la hora de estudiar fenómenos como Netflix es que los servicios de video OTT están tendiendo a adoptar modelos de financiamiento similares a los de la radiodifusión, es decir, publicidad junto con suscripciones. En el caso de Netflix no hay anuncios, pero otros servicios populares, como Hulu en Estados Unidos, sí los tienen (La Torre, op. cit.: 97). Sin embargo, el creciente uso de bloqueadores permite suponer que la publicidad en el medio digital no será el mejor modo de rentabilizar el video en Internet en el futuro, al menos no de una forma percibida como intrusiva (Castro, 2015). Se suma a la hibridación y la complejidad el hecho de que hay canales de TV en cuyos sitios web es posible acceder bajo demanda a sus contenidos, una posibilidad que la televisión tradicional no provee (Carrier, 2015d).

Otros aspectos útiles para pensar el mercado de distribución de entretenimiento audiovisual son la concentración, la cantidad de compradores y vendedores, las regulaciones, las barreras de entrada y los factores tecnológicos. Así, puede entenderse cómo las economías de escala prevalecen en mercados como la televisión por cable y por satélite, que dominan la mayor parte del sector audiovisual. Las empresas de estos sectores tienden a la concentración porque el dominio de un mayor porcentaje de la demanda potencial implica que los costos de producción generen un rendimiento mayor. Su tendencia a la integración horizontal se une a otra hacia la integración vertical y se producen fenómenos llamados de “convergencia”, por los que las empresas de televisión por cable o satelital también son proveedores de acceso a Internet, o las telefónicas también hacen producción de contenidos (Aliloupour, 2016). De este modo Netflix, que para funcionar necesita hacer un fuerte uso de la infraestructura de acceso brindada por otras firmas, también puede competir con esas otras compañías si entre sus operaciones se cuenta la producción y distribución de contenidos audiovisuales.

Así explica esta estrategia Netflix en un documento para accionistas:



---

El mercado de entretenimiento en video es intensamente competitivo y sujeto a rápidos cambios. Competimos contra otros proveedores de entretenimiento en video, como los distribuidores programadores de video multicanal («MVPDs»), los proveedores de películas y contenidos televisivos basados en Internet (incluyendo aquellos que brindan contenidos pirateados), tiendas de alquiler de DVDs y, más ampliamente, contra cualquier otra fuente de entretenimiento que nuestros miembros puedan elegir en su tiempo libre. También competimos contra los proveedores de entretenimiento en video por obtener el contenido que a nuestros miembros les gusta, tanto para licenciar contenido por *streaming* como para proyectos de contenido original [...]. Los proveedores tradicionales de entretenimiento en video, incluyendo radiodifusoras y operadores de cable, así como proveedores que usan comercio electrónico por Internet o brindan entretenimiento en video, están incrementando cada vez más sus ofertas de video basado en Internet. Algunos de estos competidores tienen largas historias de operación, grandes bases de clientes, un fuerte reconocimiento de marca y significativos recursos financieros, de marketing y de otros tipos. Podrían conseguir mejores términos por parte de los proveedores, adoptar una política de precios más agresiva y dedicar mayores recursos a desarrollo de productos, tecnología, infraestructura, adquisiciones de contenido y marketing. Podrían ingresar al mercado nuevos entrantes, o bien los proveedores existentes podrían ajustar sus servicios con ofertas o enfoques únicos para brindar entretenimiento en video. También estas compañías podrían combinar sus negocios o hacer alianzas para reforzar sus posiciones competitivas(Netflix Inc., 2015).

Examinemos a continuación el rol de Netflix en algunos de estos escenarios competitivos.

### **3.1. Competidores de Netflix dentro del sector OTT**

Un gran operador OTT de video *streaming* es Google Play Películas. En Latinoamérica, este servicio fue primero introducido en México y Brasil y, en marzo de 2014, se lanzó en Colombia, Chile, Uruguay, Costa Rica, Ecuador, Bolivia y Paraguay. En junio de dicho año se sumó a Argentina. A diferencia de Netflix, no tiene un abono mensual, sino que ofrece la posibilidad de comprar o alquilar (Katz, 2015: 181).

En Estados Unidos es muy popular asimismo Hulu, que también es un servicio por suscripción (7,99 dólares al mes) pero incluye unos seis minutos de publicidad cada 30 minutos. Su catálogo es mucho menor que el de Netflix pero, a diferencia de éste, dispone de las temporadas en curso de series de éxito, con ventanas tan estrechas

## El rol de Netflix en el ecosistema de medios y telecomunicaciones.

---

como 24 horas luego de emitidas por la televisión lineal (Pisharody, 2013). No está disponible en otros países, excepto Japón.

Netflix también compite con Amazon y su servicio Prime Instant Video, elemento integrado en el paquete Amazon Prime de 99 dólares anuales, que cuenta con unos 14,5 millones de suscriptores (Izquierdo-Castillo, op. cit.: 822). Recientemente Amazon lanzó otro SVOD, más barato que el de Netflix. Asimismo, conglomerados de medios como Sky, Modern Times Group y Foxtel están comprando cada vez más derechos de televisión y *streaming* a la carta de programas en acuerdos por paquetes, con el fin de eliminar a Netflix de sus territorios (Ramachandran y Kostov, 2016).

En cuanto a video online en general, sin duda nada es tan utilizado como YouTube, de Google. Su modelo está basado exclusivamente en publicidad, con ventanas emergentes o avisos que acompañan los materiales. Los usuarios pueden cargar videos en YouTube y, si consiguen numerosas vistas, ser retribuidos con un porcentaje de los ingresos por publicidad. Sin embargo, “YouTube atrae en mayor medida a adolescentes y pre adolescentes, principales consumidores de contenido audiovisual que no existe en la TV” (Carrier, 2015d). Facebook también se está convirtiendo en una plataforma crecientemente aceptada para video online, en general de corta duración. Ni YouTube ni Facebook son el lugar más apropiado para ver series o películas largas (y, si se las encuentra allí, puede que no hayan sido subidas con autorización de los dueños de los derechos). Esto puede llegar a cambiar con YouTube Red, un nuevo servicio lanzado en octubre de 2015 para competir con Netflix. Red cuesta 9,99 dólares mensuales, no tiene anuncios, promete agresivos planes de expansión internacional, está respaldado por Google y da acceso a películas, series y producciones propias.

Como se ve, Netflix tiene una importante competencia, no solo en el mercado global sino también en cada país. Solo en Latinoamérica hay más de 90 plataformas, con distintos modelos de negocio. En la siguiente figura se enumeran algunas:

Figura 1. Sitios globales y latinoamericanos de *video streaming*

Video streaming globales		Video streaming latinoamericanos	
Operador	Abonados (LATAM)	País	Operadores
Netflix	7.300.000	Argentina	Arnet Play, Speedy on Video, Cablevision VOD, Vesvi, Qubit.tv, Cinema Argentino, Conectate.gob, Personal (350.000)
Apple TV	1.800.000	Brasil	Claro Video, Telecine, Vivo VOD, GVT On Demand, Muu Globo
Amazon		Chile	Claro Video, Movistar Play, Bazuca, VTR VOD
Google Play	3.100.000	Colombia	Claro Video, UNE (VOD), Caracol
		México	Claro Video, Cablevision VOD, Cinepolis Klic, VEO (Televisa) (3.400.000), Total Play

Fuentes: *Netflix Annual Report, Business Bureau, Egeda (Katz, 2015: 92)*

Entre los competidores de Netflix hay plataformas online de los operadores tradicionales de TV, servicios de alquiler de DVD y proveedores online de películas y series, en especial los que se usan para distribución no autorizada, como Popcorn Time. Este último representa una competencia difícil de superar porque permite acceder a un enorme catálogo, sin pagar y sin la frustración de no encontrar algo que Netflix no logró licenciar. Volveremos sobre esto en el apartado 3.5.

### 3.2. Netflix y la televisión abierta

La televisión abierta, o *broadcast networks*, tiene interés en relación con Netflix y otros servicios de video online no solamente como competencia sino como fuente de parte de los contenidos. Como es sabido, su financiamiento es principalmente publicitario y su programación incluye entretenimiento general, noticias, deportes, entregas de premios, coberturas de actos electorales y programas especiales.

De todo esto, servicios como Netflix en general solo adquieren productos de ficción y documentales. En especial, adquieren los de las grandes cadenas televisivas de Estados Unidos -CBS, NBC, ABC, Fox y CW-, ya que producen muchas de las series que en el resto del mundo también gozan de gran éxito y demanda (Pisharody, op. cit.). Así, el consumo por Internet realimenta un desafío que la televisión tradicional ya sufrió con el advenimiento de las videocaseteras, los reproductores de DVD y los DVR: la pérdida de la audiencia en vivo necesaria para que siga teniendo

## El rol de Netflix en el ecosistema de medios y telecomunicaciones.

---

sentido el negocio publicitario. Esto aún no es un problema con productos como noticias y deportes pero, en el terreno de la ficción y los documentales, ha obligado a buscar fuentes adicionales de ingresos, por ejemplo la distribución global (Keating, op. cit.).

Sin importar lo que hagan para morigerarlo, las cadenas de TV abierta sienten el impacto de las formas de consumo audiovisual “desprogramadas”, como Netflix. Porque, si más gente ve entretenimiento online, o incluso usa DVRs, los anunciantes tienen menos interés en pagar por *spots*. Así, en Estados Unidos por ejemplo, Pisharody (op.cit.) señala que *American Idol* se cotizó en 2012 a 340 mil dólares los 30 segundos de publicidad, cuando en 2009 lograba 609 mil. El descenso del rating puede explicarse por una posible pérdida de interés de las audiencias, pero también por el crecimiento del consumo “desprogramado” que, además, tiende a eludir las pausas publicitarias.

Para compensar la disminución de ingresos, las cadenas abiertas podrían pensar en convertirse en televisión paga. Sin embargo, Pisharody (op.cit.) observa que eso llevaría a cuestionar su rol en la sociedad:

Gran parte de por qué estas redes son gratuitas es para garantizar igual acceso a los contenidos y a la programación sin importar el estatus económico o social. Además, las redes de televisión abierta utilizan espectro, que es un recurso público, para transmitir sus señales.

Claro está, esta línea argumental también habría que evaluarla junto al hecho de que solamente un 10 por ciento de los estadounidenses ve televisión abierta sin hacerlo mediante una conexión por cable, que pagan. La misma tendencia se ve en otros países, por ejemplo Argentina.

El desafiante panorama de las cadenas abiertas hace decir a Reed Hastings, CEO de Netflix, que:

La transmisión televisiva fue una muy buena idea al igual que lo fue el uso del caballo hasta que llegó el auto. Hoy tenemos Internet y eso vuelve el consumo más conveniente. La era de la televisión abierta durará quizá de 1930 hasta 2030, el video por Internet continuará expandiéndose y terminará por absorberla. (Morales, 2014).

Sin embargo, el atractivo de Netflix se ve disminuido cuando no logra tener en catálogo las grandes series de éxito de la televisión abierta norteamericana y algunas de las internacionales, cuya generación solo fue posible gracias a un ingreso publicitario

---

---

que está viéndose mermado, entre otras razones, por servicios como el de Netflix. Decir que la televisión abierta (o la televisión por cable o la satelital) desaparecerá implica, por lo tanto, asumir que esa fuente de contenidos atractivos también desaparecerá.

Netflix ni siquiera da a la televisión abierta el beneficio de dejarla conocer cuánta audiencia tuvieron los programas que le licenció para su plataforma. Los ratings son un secreto muy bien guardado, justamente para intentar evitar que les suban los precios a la hora de negociar los derechos.

Mientras tanto, es innegable lo que explica Enrique Carrier (2015c):

En la comparación con el consumo audiovisual por Internet, la TV lineal tiene tres grandes contras: rigidez en la emisión, oferta acotada y exceso de publicidad. El usuario debe ajustarse a los días y horarios decididos por el programador, más aún cuando éstos son «variables», como viene sucediendo últimamente. Frente a la oferta en Internet, los contenidos son poco variados y actualizados. En consecuencia, se ve lo que hay. Finalmente, el formato se ve debilitado por un exceso de publicidad, ya sea por la frecuencia de las tandas o por la duración de las mismas.

### 3.3. Netflix y las redes de infraestructura

Desde el punto de vista de los contenidos, puede decirse que Netflix pretende jugar un rol similar al del cable o la TV satelital antes de que incluyeran publicidad: proveer programas que se puedan ver distribuir más de una vez, sin comerciales y ayudando a la vez a las grandes cadenas de televisión abierta a tener ingresos por sindicación (Meyers, op. cit.). También tiene mucho en común con los canales *premium*, como HBO. Por supuesto, hay diferencias, como el hecho de que Netflix, Hulu, Youtube Red y otros no necesitan llenar espacios de una grilla diaria, solo precisan tener siempre un gran catálogo e inducir al usuario a elegir dentro de éste. En ese sentido, se parecen más a una biblioteca que a la televisión.

Pero, como dijimos en el apartado 2.2, una gran diferencia entre Netflix y otros OTT con la televisión es que no usa infraestructura propia, sino la de los proveedores de Internet. El problema es que muchos de esos proveedores también lo son de TV paga y, ante la entrada de los nuevos actores, perciben un doble impacto. Por un lado, porque compiten como distribuidores de contenidos audiovisuales. Y, por otro,

## El rol de Netflix en el ecosistema de medios y telecomunicaciones.

---

porque les genera una mayor demanda para su infraestructura de datos. En efecto, cerca de un 65 por ciento del tráfico de Internet corresponde a entretenimiento en vivo en América del norte en horas pico, y 45 por ciento en América Latina. En Norteamérica por ejemplo, Netflix es responsable de aproximadamente un 35 por ciento del total de bits descargados de Internet. En Latinoamérica no alcanza un porcentaje tan alto, pero igual es el claro líder en uso de banda ancha del mercado de video pago (Sandvine, 2015). Al respecto, Gonzalo Hita, gerente comercial del proveedor argentino de cable y de Internet Fibertel Cablevisión, declaró que:

Quando uno mira una señal lineal, ocupa un ancho en la red más allá de la gente que lo esté mirando. En cambio, el consumo *on demand* crece de acuerdo con la cantidad de gente que lo esté mirando. Altos ratings de video *on demand* significan altos ratings de consumo en la web. En el escenario actual, la curva de inversión es ascendente pero el costo del abono está planchado [...]. No se trata de un fenómeno argentino, es algo que sucede en todo el mundo. Se plantea como un problema para el ecosistema. [...]. Lo que va a terminar pasando es que por el lado del usuario pague más el que más consume y menos el que menos lo haga y por el lado de los que lucran con las redes, tendrán que empezar a colaborar para fortalecer ese ecosistema (Balmaceda, 2015).

Un ejemplo de hasta dónde puede llegar el conflicto entre compañías de televisión por cable que abarcan varios otros negocios y Netflix es el de Comcast. Esta compañía es el principal distribuidor de cable en Estados Unidos, pero también provee servicios telefónicos y de acceso a Internet. Es el principal operador de Estados Unidos en servicios de banda ancha, donde controla el 23 por ciento del mercado, y de la televisión de pago, con un 22 por ciento. Pero asimismo compró a la cadena de contenidos NBC Universal en 2011, que a su vez era producto de la fusión de la cadena NBC y de la productora cinematográfica Universal Studios (Aliloupour, op. cit.). Luego de esta adquisición, Comcast comenzó a cobrar tarifas extra a otros proveedores de Internet por transportar material de Netflix, como un intento de frenar su crecimiento. También amenazó a los usuarios con dejar de brindar ancho de banda a tarifa plana, o cobrarles por gigabyte consumido. Debido a ello Netflix inició acciones judiciales y de cabildeo y, a fines de 2010, consiguió que la *Federal Communications Commission* prohibiera a los proveedores de acceso a Internet bloquear cualquier contenido o aplicaciones (Keating, op. cit.). De todos modos, en febrero de 2015 Netflix acordó pagar a Comcast por un acceso más rápido para sus contenidos en Internet. En agosto del mismo año firmó un convenio similar con Verizon. Este tipo de acuerdos de “vías rápidas”, han sido muy cuestionados porque presuntamente violan el llamado “principio de neutralidad de Internet”, por el cual todos los paquetes

---

de datos deberían ser tratados igual por el proveedor, independientemente de su contenido u origen. Quienes los defienden sostienen que no quiebran dicho principio, porque no se trata de ralentizar otros servicios sino de hacer más rápido uno determinado en su paso por las redes de los proveedores con los que ha negociado, en este caso Netflix (Fontanals, 2015). En cualquier caso, como señala Izquierdo-Castillo (op. cit.):

Una de las amenazas económicas para estas plataformas de vídeo bajo demanda [como Netflix] son las tarifas que los ISP [proveedores de servicios de acceso a Internet] pretenden gravar sobre los prestadores que mayor volumen de datos consumen, pero también la gran dependencia del modelo de *streaming* de los servicios de alojamiento y tráfico de contenidos.

Aunque no en todos los países compitan por el mercado audiovisual, las telefónicas también tienen quejas contra los OTT por el uso que hacen de sus redes. Y también han llegado a afectar a propósito el acceso. En España, por ejemplo, los clientes de Movistar (Telefónica) veían deteriorada la calidad de Netflix en horas pico, lo cual hizo decir a un vocero de esta firma que:

No creemos que pagar por la interconexión deba ser la norma, sino lo contrario. Pagamos a Verizon y a Comcast a regañadientes, un hecho que hicimos público y notorio. La experiencia de Netflix en sus redes se deterioró hasta un nivel inaceptable y no nos dieron más opciones que pagar para resolver el problema a corto plazo. Después, protestamos y combatimos contra Comcast, bloqueando su fusión con Time Warner Cable para convertirse en un proveedor de Internet aún más grande [...]. Los proveedores a menudo venden a los consumidores acceso basado en velocidades y deben ofrecer esa conectividad a sus clientes. Ésa es su promesa. En lugar de eso, algunos proveedores eligen ser pagados por los proveedores de contenidos, y creemos que eso es peligroso y sienta un precedente por cómo los proveedores eligen qué servicios online ganan y cuáles pierden en base a quién paga (Uriondo, 2015).

Este conflicto entre proveedores de acceso, como las telefónicas y empresas de televisión por cable, que muchas veces tienen sus propios servicios VOD, y los proveedores de contenido, no es exclusivo de Netflix. También involucra a otros grandes usuarios de datos en la Red. Así se quejó de ellos el director de Relaciones Institucionales del Grupo Telefónica, José Luis Rodríguez Zarco:

Telefónica paga 9.100 millones de pesos al año de impuestos en la Argentina, ¿cuánto pagan Netflix, WhatsApp y Facebook que usan nuestras redes? [...]. Se

llevan dólares, con la falta que le hacen al país [...] Defensa de la competencia mira para otro lado (Giannoni, 2015).

Como analiza el politólogo Gustavo Fontanals (op. cit.):

La discusión en el fondo trata sobre cómo se distribuyen los ingresos y los gastos en la prestación de los servicios de Internet, y sobre quién asume los costos de las inversiones de red necesarias ante el impresionante aumento del consumo promovido por la convergencia audiovisual.

Otros argumentan que este tipo de cuestionamiento no se sostiene en regiones como América Latina, donde la infraestructura de red es muy deficiente. Si Netflix, por lo tanto, estresa las redes, es porque la capacidad de éstas es mucho menor en Latinoamérica que en Europa, Estados Unidos y algunos países de Asia y Oceanía. En efecto, según un estudio de las consultoras Vindicia, Ooyala y MTM (op. cit.), existen en la región en promedio apenas entre 10 y 15 suscripciones de banda ancha fija cada 100 habitantes. En Estados Unidos y Canadá, en cambio, hay entre 30 y 35. Además, de dichas conexiones, menos del 60 por ciento en México y del 30 por ciento en Brasil brindan velocidades por encima de los 4 Mbps, el mínimo aceptable para *streaming* de video. Pero cuando un consumidor se suscribe a un servicio de banda ancha no es para que el proveedor invierta lo menos posible y siga cobrando cada mes por el acceso, sino para poder usar Netflix, Youtube, Google y cualquier otra cosa que Internet ofrezca. Como señala Katz (op. cit.: 137) “sin acceso a banda ancha, el acceso a las redes sociales, los buscadores y la telefonía IP estaría seriamente limitado. Al mismo tiempo, sin aplicaciones y servicios, la banda ancha no tendría gran utilidad”.

Para lidiar con estos conflictos, para que su tráfico no llegue a colapsar las redes, para no depender tanto de los grandes proveedores de acceso a Internet y para garantizar calidad de servicio y alta disponibilidad, Netflix viene implementando diferentes políticas. Al principio usaba redes de distribución de contenido (*content delivery networks* o CDN) de terceros, como Akamai o Level 3. Hoy lo que propone a los proveedores de acceso es unirse a la *Netflix Open Connect Initiative*, su propia CDN basada en la nube<sup>49</sup>, que permite que el material fílmico sea entregado desde servidores

---

<sup>49</sup>La computación en la nube permite ofrecer servicios de cómputo a través de una red, usualmente Internet. En inglés se denomina “Cloud computing”. Sirve para que los usuarios no necesiten guardar en sus propios equipos la información (música, videos, textos, etc.) y, en cambio, estén en servidores dedicados ajenos que permanecen encendidos las 24 horas del día y los 365 días del año. Como los archivos no están almacenados en equipos locales, pueden ser accedidos vía Internet desde cualquier dispositivo conectado y desde cualquier ubicación del mundo. A pesar de estas ventajas, el cómputo en nube también implica dependencia del proveedor de los servidores centrales, problemas de privacidad y de seguridad e imposibilidad de acceder a los archivos cuando no se tiene conexión a Internet.



---

lo más cercanos posible al usuario (Barrett, 2015). Además, en el último trimestre del año fiscal 2015 Netflix implementó la codificación de video basada en la complejidad. Esto significa que codifica los videos según cuál sea su contenido (por ejemplo, una película de acción requiere mejor calidad de conectividad que una película infantil animada). Así puede brindar mejor resolución sin emplear tanto ancho de banda (Netflix Inc., 2016). Y ya venía aplicando una tecnología de *streaming* adaptativa que ajusta la calidad de la transmisión en función del ancho de banda disponible (Gallas, 2015). Asimismo, en marzo de 2016 admitió que venía desde cinco años atrás adaptando el contenido para no superar los límites de consumo de ancho de banda impuestos por algunos proveedores de Internet móvil. Es que, habitualmente, los planes de Internet móvil tienen un límite de consumo y, si se supera el tope, el proveedor puede cobrar más por el exceso o bien ralentizar la conexión. Por cierto, la revelación de esta práctica de Netflix no cayó bien entre los proveedores de Internet móvil (Brodkin, 2016).

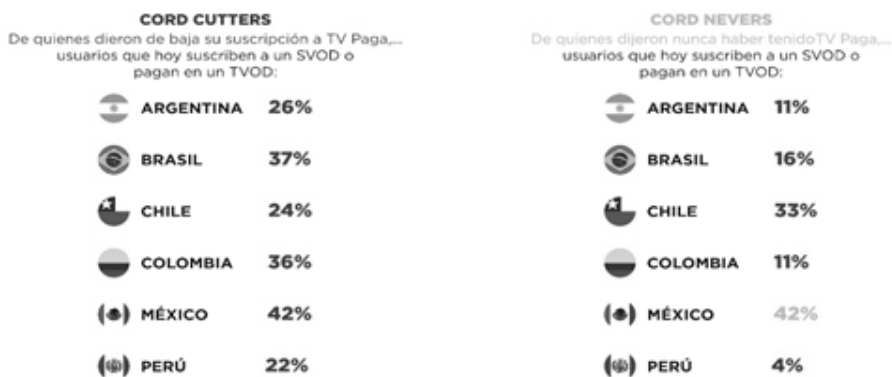
Además, para poner en evidencia a los ISPs que, por acción deliberada o por baja calidad intrínseca, son deficientes para el consumo de Netflix, la empresa publica periódicamente un “ISP Index”. En Argentina, por ejemplo, los mejores serían Telecentro y Fibertel y, los peores, Speedy y Telecom. También consigna en qué países el servicio funciona más rápido. Así, los de mejor desempeño para el *streaming* de video son los Países Bajos, con un promedio de 3,33 Mbps para enero, y Dinamarca, con 2,95 Mbps. En la región latinoamericana, Brasil tiene una velocidad promedio de 2,08 Mbps, mientras que Chile registra 2,09 Mbps. En tercer lugar, les sigue Colombia, con 1,91 Mbps. México y Argentina se encuentran en los peores lugares en cuanto a experiencia de acceso (Páez, 2014).

### 3.3.1. *Cord-cutters y cord-nevers*

En lo que hace específicamente a la televisión paga, un desafío para esa industria es que la mayoría de los clientes solamente ve 10 o 12 de los aproximadamente 100 canales que se les ofrecen en el paquete, según un estudio de Dustin Rowles of Uproxx Media (citado por Pisharody, op. cit.). Así que para muchos el valor percibido es bajo en relación al costo de la suscripción. A esto se suma un exceso de programas repetidos. Así, en Estados Unidos por ejemplo, los índices de satisfacción que alcanza Netflix son muy superiores a los obtenidos por las operadoras de cable o satélite, que junto con las empresas de telecomunicaciones tienden a estar entre los más bajos del *American Customer Satisfaction Index* (Dans, 2015).

Aun así, la cantidad de *cord cutters* (abonados que decide interrumpir su servicio de TV paga en el hogar, sustituyéndolo por la descarga de productos de video en línea) es relativamente baja, aunque está progresando, en especial entre los más jóvenes. Este fenómeno es similar en todo el mundo. En particular, en América Latina, el Manifiesto de Nuevos Medios 2014 de Business Bureau dijo que 83 por ciento de los encuestados tenía TV paga. Sin embargo, 10 por ciento declaró haber tenido pero ya no contar más con dicho servicio. Más de 20 por ciento accede a contenidos *on demand* y solo un 7 por ciento afirmó nunca haber contratado TV paga. De los *cord-nevers* (los que nunca se suscribieron a la TV paga y, en cambio, usaban SVOD) y *cord-cutters*, éstas son las cifras por país de quienes optaron por un servicio SVOD o TVOD:

**Figura 2. *Cord cutters* y *cord nevers* en Latinoamérica, 2014**



*Fuente: Manifiesto de Nuevos Medios 2014 de Business Bureau*

Por otra parte, de acuerdo con una investigación de eMarketer (2014), 20 por ciento de los clientes de Netflix en Estados Unidos asegura haber cancelado sus suscripciones a los servicios de televisión paga. El informe *Usuario online 2016* de la consultora Carrier y Asociados, da datos más actuales, aunque solo de Argentina. Según este reporte, el 85 por ciento de los hogares del país tiene televisión paga. El 15 por ciento restante se reparte a partes iguales entre quienes nunca la contrataron y quienes lo hicieron y la abandonaron. Más de una cuarta parte (26 por ciento) de los hogares argentinos con TV paga evalúa darla de baja, mientras que un 2 por ciento ya lo tendría decidido.

Las cifras de suscriptores a servicios de video *on demand* siguen siendo, no obstante, tan inferiores a las de los abonados de TV por cable y satelital que cuesta entender por

---

qué éstos se preocupan tanto por Netflix. En efecto, según la consultora Dataxis, en Latinoamérica el mercado de servicios SVOD en 2015 (que incluye tanto a Netflix como a otros) alcanzó los 10,2 millones de cuentas pagas, con un crecimiento anual de 60 por ciento. Según esta fuente, Netflix es el principal proveedor de video OTT de la región, con el 60 por ciento del mercado, seguido de Claro Video, que tiene el 25 por ciento. Sin embargo, hacia el cuarto trimestre de 2015 existían 94 plataformas SVOD en Latinoamérica, la mayoría sin alcance regional, como los OTT de Telecom y Telefónica en Argentina y Sky Online de Sky Brasil (AT&T). México y Brasil son, según Dataxis, los principales mercados del video OTT de la región, con el 47 por ciento y el 30 por ciento de las cuentas pagas totales, respectivamente, seguidos de Argentina, Colombia y Chile. Estos cinco mercados concentran el 94 por ciento del total de cuentas pagas en Latinoamérica<sup>50</sup>.

En cambio, el mercado de televisión paga en Latinoamérica finalizó el cuarto trimestre de 2015 con casi 70 millones de suscriptores, un incremento del cuatro por ciento respecto a igual período del año anterior, afirma Dataxis. Brasil concentró el mayor número de abonados: más de 19 millones (a pesar de una caída interanual del 2,33 por ciento), seguida por México, con 18 millones (+3,26 por ciento), Argentina, con 8,47 millones (+0,15 por ciento), Colombia, con 5,12 millones (+1,71 por ciento) y Venezuela, con 4,83 millones (+1,19 por ciento). Claro TV (América Móvil) alcanzó los 14,47 millones de suscripciones y DirecTV (propiedad de AT&T) registró otros 12,66 millones de usuarios. Izzi (Grupo Televisa) sumó 10,83 millones de clientes, mientras que Movistar TV (Telefónica) y Cablevisión (Grupo Clarín) terminaron con 4,53 y 3,53 millones, respectivamente (Krom, 2016).

Algunas empresas de televisión por cable simplemente incorporan Netflix a su propia oferta. Un estudio de IHS Technology (2016) sugiere que hacerlo puede tener un “impacto positivo neto” en su negocio. En efecto, según el informe, 10 de 25 operadores que incorporaron Netflix a sus paquetes como beneficio adicional para sus abonados incrementaron su base de suscriptores y mejoraron la satisfacción de los

---

<sup>50</sup>Actualmente, según un informe de las consultoras, Ooyala, Vindicia y MTM (op. cit.), el mercado latinoamericano de entretenimiento audiovisual online tiene un valor de 756 millones de dólares. Este estudio prevé que el mercado de OTT *premium* en la región (que incluye Netflix pero también a otros jugadores), se habrá duplicado entre 2015 y 2018. Así, en Brasil pasará de 180 a 460 millones de dólares, en Argentina de 45 a 115 millones de dólares y en México de 240 a 450 millones de dólares. Por otra parte, según un estudio realizado por la compañía de marketing digital Internet Media Services (IMS) en asociación con la compañía global de analítica de medios Comscore, los internautas de la región pasan un total de 13,2 horas a la semana viendo videos en línea, lo que equivale a casi dos horas por día (Business Bureau, 2014).

clientes. No obstante, “Netflix es el socio de contenido menos lucrativo y más peligroso con el que se puede trabajar en comparación con otras cadenas *premium* de contenido con los que tradicionalmente se asocian los operadores, como HBO”, dijo Ted Hall, director de investigación de la consultora. Esto es porque lo que Netflix les paga por cada cliente sumado a través del decodificador de la empresa de cable ha de balancearse contra el riesgo de que dichos usuarios luego abandonen el cable por Netflix. “Pero colaborar con el servicio de *streaming* más popular del país es necesario para que muchos operadores se posicionen como el ecosistema de TV y video por excelencia”, concluye Hall.

La investigación de IHS advierteasimismo que las asociaciones con Netflix no son buenas para todos. Especialmente para empresas de televisión paga que pueden producir entretenimiento propio. Éstas lo que están tendiendo a implementar es el modelo llamado *TV Everywhere*, que permite a sus suscriptores autenticarse en un sitio web como clientes para acceder a plataformas VOD propiedad de su proveedor de televisión por cable o satelital (Del Moral, 2016). Cuando lo hacen, apuestan a la exclusividad en los contenidos, como también lo intenta Netflix. Por ejemplo, Televisa, de México le ganó a Netflix los derechos de la serie de Fox *Wayward Pines* para emitirla en su propia plataforma, Blim. Asimismo, hará retirar de Netflix y transferirá a su Blim sus programas originales, como *El Hotel de los Secretos* y *Burócratas*. La idea es ampliar su base de suscriptores VOD por toda la región y competir no solo con Netflix, sino con ClaroVideo, el OTT de América Móvil, que también produce contenidos propios (De la Fuente, 2016).

### **3.3.2. Por ahora, más complemento que sustituto de la televisión lineal**

Los datos de la encuesta *Consumer Insights* de Ovum del 2014 mostraron que los clientes de algún servicio de TV paga tienen el doble de probabilidad que los que solo consumen TV abierta de usar conjuntamente algún servicio SVOD como Netflix (Barton, op. cit.).

Solo en la Argentina, según Enrique Carrier, el 54 por ciento de los hogares que tienen acceso a Internet de banda ancha consume contenido audiovisual online, bajo distintas modalidades. La más popular es precisamente Netflix, “utilizado en más del 80% de los hogares que acceden a servicios OTT. Mucho más atrás se ubica On Video (Telefónica) y luego Arnet Play (Telecom)” (Carrier, 2015a). Netflix, resalta el consultor, tiene mayor penetración en segmentos ABC1 y en el interior del país, mientras que “tanto las propuestas de las telcos, que ofrecen una mayor amplitud de

---

contenidos locales en comparación con Netflix, se posicionan más como un videoclub online que en un sustituto de la TV por cable o satelital” (Slotnisky, 2015). Con “propuestas de las telcos” se refiere, por ejemplo, a servicios como ClaroVideo.

En la Argentina, como en otros mercados, los OTT de video claramente no son un sustituto de la TV paga. Por el contrario, la penetración de los OTT de video “es mayor cuanto más sofisticado es el abono de TV paga [...]. Por otra parte, este consumo de distintos servicios evidencia también que no hay uno que tenga todas las características deseadas. Entonces, hay que combinar” (Carrier, 2015a).

Así que no cabe esperar una masiva movida *cord-cutter* o *cord-never* porque, como explica Tryon (2013.), existe un hábito de estar suscrito al cable o TV satelital. Estos servicios son más familiares para muchos consumidores y, sobre todo, quieren ver eventos deportivos en canales como los de la cadena ESPN. Puede decirse que la televisión, ya sea abierta o paga, se mantiene como la fuente más utilizada de entretenimiento directo en el mundo, mientras que la Internet se acerca lentamente gracias a las diferentes plataformas que han surgido en esta última década, como Netflix (Collioud, 2012). Con quien sí compite fuertemente Netflix es con los servicios adicionales, como los canales *Premium* (como HBO, Cinemax o Starz), *on demand* o el DVR (Carrier, 2015c)<sup>51</sup>.

### 3.4. Netflix y el cine

Tradicionalmente, la diferencia entre los productos ficcionales para televisión y para cine pasaba por estilos narrativos, tecnologías utilizadas en la filmación y duración de los productos. Actualmente, si bien se mantienen las diferencias en duración, las otras ya son menos relevantes (La Torre, op. cit.). Y, como señala Tryon (2013), el “conglomerado de Hollywood”, formado por solo seis compañías, concentra más del 85 por ciento de los ingresos por producción cinematográfica y más del 80 por ciento de los generados por los programas televisivos que se emiten en horario central. En el caso de las películas cinematográficas, uno de los factores del dominio de las *majors* es que integran verticalmente tanto la producción como la distribución y exhibición. Esta integración vertical les permite invertir grandes

---

<sup>51</sup>Un DVR es un dispositivo interactivo de grabación de televisión y video en formato digital. Los cableoperadores pueden darlos en comodato a sus clientes y eso les permite grabar hasta dos programas en cualquier intervalo de tiempo, así como también pausar, adelantar y retroceder la programación en vivo. También permite agendar la grabación de programas individuales o series enteras.

## El rol de Netflix en el ecosistema de medios y telecomunicaciones.

---

cantidades en la fase más riesgosa: la de la producción. “De hecho, sólo dos de cada diez películas que se producen consiguen beneficios, pero estos son tan elevados, que logran realimentar todo el proceso y hacer que el negocio sea rentable”, resaltan Ojer y Capapé (2012). Otro factor de su éxito es que sus obras se dirigen potencialmente a todo el mundo y en cada país tienen acuerdos con las principales distribuidoras.

Sin embargo, la asistencia a salas de exhibición va decayendo, como lo mostró por ejemplo un estudio de la empresa de relaciones públicas Edelman sobre actitudes y preferencias de Estados Unidos, Reino Unido y otros países del mundo. Según dicho informe, entre 2010 y 2012 un 25 por ciento de los encuestados había dejado de ir al cine, por considerarlo una forma de entretenimiento impráctica. Además, los productos que las audiencias consideran malos son castigados rápidamente con comentarios negativos en foros y redes sociales, sin que el marketing pueda hacer mucho para ocultarlo (Collioud, op. cit.). Estas nuevas tendencias impactan en el negocio del cine.

Sin embargo, la naturaleza del producto audiovisual hace posible que, una vez creado el bien para el mercado cinematográfico, pueda ser explotado, por ejemplo, en el televisivo. La posibilidad de aprovechar diferentes “ventanas” es, según Ojer y Capapé (op. cit.), la tercera razón del éxito de Hollywood.

A ventanas ya tradicionales como la TV y la venta de DVD hoy se han sumado los servicios VOD, como Netflix. El problema para las *majors* es que el *big data* le permite a Netflix saber si cualquier producción en el mundo será o no un éxito, aunque no provenga necesariamente de Hollywood. Por ejemplo, los derechos de la película *Sin Filtro*, del chileno Nicolás López, fueron adquiridos por Netflix para su exhibición mundial (Hopewell y Keslassy, 2016). Y, si Netflix los adquirió, es porque sabía que funcionaría.

Pero, que aparezca Netflix compre los derechos de algo para distribuirlo por *streaming* en vez de en salas de cine, es algo difícilmente tolerable por las reglas que tradicionalmente rigen la industria. Como explica Batlle (2015), cuando Netflix adquirió *Beasts of No Nation* (de Cary Fukunaga, director de la primera temporada de la serie *True Detective*) por 12 millones de dólares, desató prácticamente una guerra. La película había costado la mitad de lo que Netflix pagó por ella y trataba sobre el drama de los niños soldado en África. Netflix logró colocarla en cuatro festivales internacionales: Venecia, Telluride, Toronto y San Sebastián. Pero cuando propuso estrenarla simultáneamente el 16 de octubre de 2016 en su plataforma y en cines, las grandes cadenas como AMC, Regal, Cinemark y Carmike se unieron en un boicot.

---

---

Netflix solo pudo exhibirla en 29 salas de cine arte. La razón del conflicto era que los exhibidores querían sostener su ventana habitual de unos tres meses de exclusividad.

A los pequeños cineastas la existencia de Netflix sí puede resultarles muy conveniente. Como dijo Sian Heder, guionista y director de la comedia dramática *Tallulah*, vendida a Netflix por cinco millones de dólares, “uno siempre querría que su película se exhibiera en pantalla grande, con sonido perfecto y la mejor proyección. Pero esa ya no es siempre la realidad. El modo en que la gente está consumiendo medios está cambiando” (citado en Barnes, 2016). Y un ejecutivo de un estudio francés, citado por Hopewell y Keslassy (op. cit.), comentó que “un acuerdo con Netflix es muy atractivo para películas menores o de izquierda que podrían no tener mucha tracción en los cines”.

A diferencia de la estrategia global de las *majors*, que tiende a posicionar en el mundo solamente contenidos originados en Estados Unidos, el modelo de negocios también global pero con otro dispositivo de Netflix le permite elegir cada vez más películas de todos los países, comprar sus derechos y ponerlas a disposición de toda su base mundial de suscriptores. Algunas de estas producciones han sido exhibidas primero en salas de cine de autor en sus países de origen. Otras, como la hindú *Brahman Naman*, se han estrenado en exclusiva en Netflix. Rikke Ennis, agente de ventas de la danesa TrustNordisk, piensa que, a mediano plazo, Netflix comenzará a asegurarse los derechos de este tipo de películas desde la fase de producción y que cada productor podrá negociarlos directamente desde el comienzo de su proyecto (citado por Hopewell y Keslassy, op. cit.). Además, Netflix les paga a los productores más de lo que conseguirían si tuvieran que vender su proyecto territorio por territorio. Por supuesto, no a todos convence: algunos no están dispuestos a sacrificar la pantalla grande por Internet, aunque esta última les facilite una distribución mundial.

En síntesis, el control vertical de la *majors* sobre la distribución ahora ha de incluir otros jugadores: Netflix y los VOD que sigan su ejemplo. Y como parte del efecto de la existencia del VOD sobre la industria cinematográfica, se ve que cada vez se acortan más los tiempos de explotación de las películas en los diferentes sectores, o ventanas. “Es ahí, en la distribución, en el punto clave del éxito de las *majors*, donde surgen las nuevas oportunidades de negocio”, sintetizan Ojer y Capapé (op. cit.). En el VOD, puede decirse que la fase de exhibición es indistinguible de la de distribución. Y, como ya vimos en el apartado 2.3.2, Netflix también está avanzando agresivamente en la de producciones propias. Así, afecta el dominio exclusivo que solían tener las *majors*, también haciendo integración vertical de todas las fases del negocio.

### 3.5. La mal llamada “piratería”: algo más que un competidor

En lo que sigue, pondremos entre comillas la palabra “piratería” porque suscribimos la opinión de la Free Software Foundation de que:

Quando los editores no aprueban la realización de copias, la llaman «piratería». De este modo, dan a entender que el acto de copiar es éticamente equivalente a atacar barcos en alta mar secuestrando y asesinando a pasajeros y tripulación. Apoyándose en esta propaganda, han logrado que en la mayor parte de los países se promulguen leyes que prohíben la realización de copias en casi todos los casos (a veces, en todos), y siguen presionando para que las prohibiciones sean más estrictas [...] Existen fórmulas neutrales que se pueden usar en lugar de la anterior, como «copia no autorizada» o «copia prohibida» (para una situación en la que esto sea ilegal). Algunos incluso podríamos preferir una fórmula positiva, tal como «compartir información con el prójimo».

También puede ponerse en duda que las copias no autorizadas sean tan dañinas para la industria como ésta suele alegar. Por ejemplo, es cierto que *The Hobbit: The Battle of the Five Armies* fue descargada 500 mil veces en las primeras 24 horas luego de haber sido puesta a disposición en el circuito informal. Sin embargo, solo con esta película se obtuvieron ingresos de más de 956 millones de dólares, lo que la ubicó entre las 30 que más ganaron en todos los tiempos (Krapp, 2016).

Netflix también alega que los servicios sin costo, informales y denunciados por la industria como “piratas” –cuyo principal exponente es Popcorn Time– constituyen una competencia difícil de superar (Van der Sar, 2016b). Para usar Popcorn Time hay que descargar una aplicación, cuya interfaz es muy parecida a la de Netflix. Pero, a diferencia de Netflix, cada contenido no está almacenado en sistemas de una compañía en particular, sino que funciona con el modelo de “torrents”. Esto es que alguien (típicamente no conocido ni relacionable fácilmente con los desarrolladores de la plataforma) consigue series o películas y las guarda en un equipo suyo. Además, le pone los llamados “metadatos”. Es decir, título, descripción, tapa, etc. Quienes tienen instalada la aplicación de Popcorn Time pueden ubicar dichos contenidos y, a medida que se van descargando, sus propios equipos contribuyen a multiplicar el acceso. Miles y miles de computadoras van adquiriendo pedazos del contenido, de manera que siempre está disponible para todos, aunque eventualmente el usuario de carga inicial lo haya borrado. Es lo que se llama un modelo de “red de pares” o P2P. Lo interesante de Popcorn Time es que no hace falta descargar primero un material entero y luego



---

verlo: es posible reproducirlo por *streaming* medida que se descarga. Desde el punto de vista de los desarrolladores de la aplicación, lo que hacen es perfectamente legal, porque no se puede probar que hayan sido ellos quienes pusieron a disposición del público material con copyright sin autorización. De hecho, es probable incluso que hayan sido otras personas, ya que cualquiera puede compartir un material online. Este argumento no convence, claro está, a las asociaciones que representan a los detentores de los derechos de autor, que han logrado hacer cerrar servidores que albergaban contenidos protegidos, así como sitios de donde se podía descargar la aplicación de Popcorn Time. Pero como dicho software es libre, hay innumerables clones descargables de varios sitios del mundo, así que cuando se limita el acceso a uno, siempre surgen otros análogos.

Con Popcorn Time es posible eludir las restricciones geográficas, las demoras porque no ha llegado el momento de ver lo que uno querría debido al modelo comercial de “ventanas” de las productoras, y las exclusividades que fragmentan el mercado SVOD legal. Por ejemplo, uno jamás podrá ver *Game of Thrones* en Netflix, porque HBO no tiene intenciones de licenciárselo, ya que compite con sus propios servicios VOD (Reilly, 2016). En general, por lo tanto, quienes lo usan no lo hacen necesariamente por no pagar, sino para tener un acceso real a todo lo que les interesa, en un solo lugar. Estos usuarios normalmente también pagan suscripción a TV paga, e incluso también a Netflix.

Es indudable que la experiencia con Netflix es mucho más amigable que con Popcorn Time (y no digamos que con otras formas de acceder a contenidos sin autorización, como desde *The Pirate Bay*). Netflix hace todo lo técnico y comercialmente posible para ahorrar al usuario posibles problemas de conectividad (si es necesario, como hemos visto, mediante acuerdos especiales con los ISPs): sus contenidos se reproducen sin esperas ni complicaciones, la calidad casi siempre es óptima y no es esperable que porten virus ni otro software malicioso. Con Popcorn Time, en cambio, los problemas de descarga, interrupciones, incomodidades y ralentización son frecuentes. Por lo tanto, una estrategia de recepción posible para un usuario podría ser ver todas las temporadas existentes de una serie en Netflix y la última, que habitualmente no está disponible aún, buscarla en Popcorn Time. El *bingeing*, así, podría comenzar en el servicio comercial y terminar en el circuito informal. Así, aunque según Netflix cuando su plataforma entra a un mercado descende la “piratería” (Van der Sar, 2013), su estrategia de estimular el *binge-watching* necesariamente actúa como incentivo para buscar en Popcorn Time u otros servicios similares aquellas temporadas que Netflix tardará meses o años en tener. La estrategia

---

de Netflix de estrenar sus obras originales simultáneamente y completas en todos los territorios sí es una manera de prevenir la frustración de los espectadores y alejarlos de las copias no autorizadas (De la Fuente, op. cit.). La de algunas cadenas televisivas es poner a disposición los capítulos recientes de sus series mediante Hulu (en Estados Unidos), en sus propios sitios web o bien ofreciéndolos online por tiempo limitado por una tarifa (Pisharody, op. cit.).

Para obras individuales, como películas cinematográficas, la falta de disponibilidad legal también lleva a acudir a Popcorn Time, o a sitios de descargas como *The Pirate Bay*. Es que, como indica el informe de Di Piazza y Krishna que ya hemos citado en el apartado 2.2.3, el 100 por 100 de las películas más taquilleras de 2012 estaba disponible a principios de 2014 en por lo menos un servicio de video online legal, pero solo un 77 por ciento de los lanzamientos más importantes de 2013.

Curiosamente, Netflix reconoce que a la hora de diseñar su catálogo, no solamente se basa en su sistema de *Big Data* sino en lo que más se descarga en los sitios “piratas” más utilizados. Como mejorar el catálogo sirve para ampliar la base de suscriptores, queda claro entonces que la existencia de la “piratería” redundaría en más dinero para Netflix. Por su parte Reed Hastings, el CEO de Netflix, una vez declaró que la “piratería” no es necesariamente mala, ya que crea demanda para el contenido que ofrece su empresa (Van der Sar, 2013). También se fijan en la tasa de “piratería” en un país a la hora de decidir el precio de la suscripción allí. Si uno vive donde hay muchas reproducciones y descargas no autorizadas, por lo tanto, probablemente pague una suscripción menor a Netflix que en otros lugares del mundo, aseguró David Wells, Chief Financial Officer de la compañía (Stone, 2015).

Se puede concluir, como lo hizo Jonathan Sterne (2012) en su análisis de la influencia del MP3 como formato musical, que la reproducción o descarga no autorizada no es un factor externo a las industrias culturales “legítimas”, sino una fuerza intersticial, un subconjunto del funcionamiento del mercado de dichas industrias y también del aquél que provee soportes regrabables, aplicaciones de software y simple conectividad. Para este autor, la “piratería” no es un pequeño navío aislado, que parasita al gran barco de la industria, sino que forma parte integral de dicho gran barco. Ciertamente, difícilmente existirían Netflix ni otros VOD sino como respuestas al desafío del circuito informal. En otras palabras, la existencia de la “piratería” de productos audiovisuales sirve para señalar necesidades de acceso que el mercado formal debe hallar el modo de satisfacer, so pena de quedar relegado y perder oportunidades de negocios.

---

### 3.5.1. Fronteras digitales

Como observan Burroughs y Rugg (op. cit.), la vocación global de Netflix contrasta bastante con la lógica del mercado de distribución de contenidos por Internet, que alienta diferencias geográficas de acceso a los materiales. Los dueños de las obras ponen cada vez más de ellas a disposición de algún servicio online, pero lo hacen con sistemas de autenticación que limitan desde qué países son accesibles. Por ejemplo, si un contenido Netflix lo tiene habilitado solo para Estados Unidos, un norteamericano de visita en otro país no lo verá. No importa de qué país sea cliente, sino en qué país está.

Estos sistemas restrictivos, llamados en inglés *geofences* (cercos geográficos), logran detener a muchos usuarios, pero los más experimentados saben que pueden eludirlos con redes privadas virtuales, o VPNs. Las VPNs permiten crear una conexión segura a otra red a través de la Internet pública. Todo el tráfico que pasa por esa red está encriptado para que nadie pueda verlo. Un efecto de ello es que, al hacerlo, en lugar de ser visto con una dirección IP correspondiente a su país, el usuario parece tener la de otro. Por ejemplo, si está en la Argentina puede parecer estar en Estados Unidos. Una de las aplicaciones de esto es, precisamente, puentear eventuales restricciones de acceso a contenidos por motivos geográficos, como los que establece Netflix para evitar que sus clientes vean materiales no licenciados para su país de origen (Burroughs y Rugg, op. cit.).

Hasta hace unos años el uso de VPNs requería un nivel de conocimientos informáticos muy por encima del del usuario promedio. Sin embargo, hoy hay numerosos proveedores que habilitan su uso de un modo sumamente simple. Los más modestos son gratuitos, otros piden una suscripción mensual, generalmente muy accesible.

Es importante subrayar que no hay nada ilegal en el uso de VPNs. No podría haberlo, dado que su función original fue permitir que empresas, gobiernos y particulares pudieran construir redes seguras dentro de la Internet pública, a un costo mucho menor que si usaran líneas dedicadas. Toda compañía global utiliza VPNs para sus conexiones, de otro modo no podrían confiar en Internet para sus comunicaciones de negocios. Las VPNs también son fundamentales para preservar el anonimato y esquivar la censura en los países con políticas restrictivas con respecto a la libertad de expresión.

## El rol de Netflix en el ecosistema de medios y telecomunicaciones.

---

Sin embargo, los términos de uso de Netflix prohíben usar el servicio detrás de una VPN. Lo cual asimila clientes que pagan con “piratas”, aunque la elusión de las cercas geográficas no es “piratería” sino, en todo caso, algo contrario a los intereses de Netflix y quienes le licencian contenidos. En otras palabras, el uso de VPNs por parte de quienes pagan no puede ser considerado una infracción de derechos de autor sino, en todo caso, una inconveniencia para el modelo de negocios que las partes interesadas quieren sostener para la comercialización de sus obras. De hecho, el CEO de Netflix, Reed Hastings, declaró ante medios (Van der Sar, 2016b) que, si bien no alentaba el uso de VPNs, “ciertamente es algo menos malo que la piratería” (es decir, la piratería sería otra cosa).

Sin embargo, poco después de anunciar su expansión a 130 países adicionales, Netflix manifestó su intención de impedir el uso de su servicio a los usuarios que utilicen VPNs. El país más afectado probablemente será Australia, un país anglófono donde el catálogo de Netflix es mucho menor que el de Estados Unidos, razón por la cual unos 200 mil usuarios venían eludiendo las ventanas geográficas mediante VPNs (Dans, 2016).

Está claro que los estudios no quieren vender los derechos al mismo precio en todos los países. Quieren cobrar más donde prevén mayor demanda. Por lo tanto, en general no negocian licencias globales, sino país por país (Rosenberg, 2015). El dilema de Netflix, según Dans (ibid.) es “por un lado, tratar de avanzar hacia la meta de ofrecer un solo catálogo a todo el mundo; por otro, mantener contentos a los que le ofrecen esos contenidos, para evitar que se los lleven a otro sitio”. Por eso habría transigido en lo de vigilar y sancionar el uso de VPNs. Claro está, hay que considerar también que Netflix no solo es un distribuidor de contenidos, sino también un productor. Al dificultar a los suscriptores ver obras que en su país no les correspondan, dice Yu (op. cit.), también impulsa que en cambio vean sus propias producciones, como *House of Cards*.

En este punto conviene recordar que el uso de restricciones geográficas para acceder a obras audiovisuales no es nuevo. Un ejemplo fueron los códigos regionales que había para DVDs de películas. Las razones para impedir el acceso global son tres: 1) los actores, directores y productores no pueden promover sus obras en todo el mundo al mismo tiempo. Para optimizar el marketing, precisan segmentar los lanzamientos; 2) los productores a veces quieren seleccionar diferentes fechas de lanzamiento para maximizar el impacto. Por ejemplo, es mejor lanzar algo para el día de Acción de Gracias en Estados Unidos y para Navidad en otras partes del mundo; 3) el interés por un producto en un mercado crece considerablemente cuando las

---

audiencias saben que ya ha tenido éxito en su mercado local (Yu, 2016). En el caso de los códigos regionales para DVDs, éstos no interferían con la privacidad/seguridad de los usuarios. En cambio, Netflix pretende que sus clientes acepten que no pueden tener su servicio y, al mismo tiempo, la privacidad y la seguridad que brinda el uso de una red privada virtual. Porque, cada vez que uno accede a Internet desde una red inalámbrica pública sin una VPN, el tráfico es potencialmente interceptable por cualquier delincuente común.

La pregunta es si Netflix, aun queriendo, realmente puede bloquear a todos los usuarios de VPNs. Según proveedores de servicios de VPN consultados en una nota de Julia Greenberg (2016), es relativamente sencillo bloquear a usuarios de este tipo de tecnología si contratan una que disponga solo de unos pocos servidores y no tenga modo de disponibilizar más. Pero hay muchos cuyos servicios son menos fácilmente bloqueables.

Según dice en un documento para accionistas (Netflix Inc., 2016):

Hemos usado desde hace mucho una lista negra para prevenir la visión de contenidos cruzando fronteras mediante *proxies* y desbloqueadores. Recientemente, comenzamos a usar una nueva lista negra y otras técnicas, como lo hacen otros servicios SVOD, por deseo de quienes nos licencian contenidos. En última instancia, nuestro objetivo es que todos nuestros miembros en todo el mundo disfruten todo el contenido que tenemos mediante una licencia global.

Sin embargo, si el mercado audiovisual opera del modo arriba descripto siguiendo a Yu y Rosenberg, la probabilidad de que Netflix pueda cumplir ese objetivo en el corto plazo parece escasa. Tampoco cabe suponer que en Netflix son tan ingenuos como para pensar que sí es factible. Mientras, si realmente logran bloquear usuarios, que pagan suscripción, solo por usar VPNs, probablemente estimulen la decepción de pagarcasi lo mismo que en Estados Unidos por un catálogo más deficiente. Curiosamente, en otra manifestación de globalización asimétrica, Netflix anunció que los bloqueos por uso de VPN no se harían para bases militares de Estados Unidos, sin importar en qué lugar del mundo se encuentren. A diferencia de las embajadas, las bases militares no constituyen suelo norteamericano así que, en principio, se les deberían aplicar las mismas normas de licenciamiento que a todo el país donde estén ubicadas (Van der Sar, 2016a).

### 3.6.La lucha por los derechos de distribución

Netflix invierte grandes cifras en contenido licenciado. Por ejemplo, las obligaciones de pago que tuvo por derechos de distribución por *streaming* de contenidos de terceros pasaron de 3900 millones de dólares en 2011 a 7300 millones de dólares en 2013. Y los gastos de amortización de la biblioteca de *streaming* de Netflix crecieron desde 699 millones de dólares en 2011 hasta 2100 millones de dólares en 2013 (Trainer, op. cit.). Sin embargo, a medida que los acuerdos de licenciamiento van expirando, puede sucederle (y le sucede) que los proveedores de los correspondientes contenidos se alíen en su contra y los coloquen en otra plataforma. Por ejemplo, HBO y Universal firmaron en 2013 un acuerdo para excluir a Netflix de sus contenidos por diez años (Isaacson, 2013). Previamente, en septiembre de 2011, sufrió un duro golpe cuando Starz-que controla los derechos de distribución por Internet de las películas y series de Sony y Disney- anunció que no renovarían el acuerdo de licenciamiento que mantenía con Netflix (Keating, op. cit.). En febrero de 2013, Sony Pictures y Starz extendieron su acuerdo de derechos exclusivos sobre obras de la primera hasta 2021, con lo cual Netflix perdió las esperanzas de cerrar un acuerdo con la firma japonesa. Asimismo, en 2015 dijo que, después de cinco años, no renovarían su contrato con Epix, compañía responsable de la licencia de películas como *The Hunger Games*, *Wolf of Wall Street*, *Robocop*, *Transformers* y *Star Trek: Into Darkness*, entre otras (Marín, 2015). Con Disney, en cambio, acordó derechos exclusivos a partir de 2016, después de expirar el contrato que había entre Disney y Starz. Así, Netflix podrá distribuir producciones de Pixar, Marvel y Lucasfilms, todas de Disney.

Para explicar las exclusiones, Jeff Bewkes, presidente ejecutivo del gran conglomerado Time Warner -la dueña de Turner, que opera el canal de noticias CNN y el Cartoon Network, entre otros- dijo que ese tipo de cadenas necesita asegurarse de que las cuotas de licencia de Netflix no terminen fagocitando fuentes más lucrativas de ingresos: “No queremos que el dinero reemplace una mayor cantidad de dinero que nos pagaba otra persona”. Por cierto, la división HBO de Time Warner lanzó recientemente HBO Now, su propio servicio VOD. Por su parte James Murdoch, director ejecutivo de 21st Century Fox, dijo que Netflix es un “socio valioso”, pero que podría convenirle dar más licencias exclusivas a Hulu, el servicio rival propiedad conjunta de Fox Network, NBC, Comcast y Disney (Crow, 2015).

Complejas situaciones como las arriba ejemplificadas hacen decir a Tryon (2013) que:

---

A pesar de lo que se dice de que hay un *megaplex* celestial gigante en la nube informática, donde tendremos un acceso comparativamente sencillo a la historia audiovisual, lo que en realidad tendremos es algo cercano a una variedad de *miniplexes* en competencia, cada uno con acceso a un rango limitado de contenidos, con marquesinas que cambiarán frecuentemente dependiendo de qué contenidos estén disponibles, a qué precio y en qué momento dado.

De hecho, los contenidos pueden desaparecer rápidamente de Netflix, habitualmente sin previo aviso, según qué acuerdos de derechos le hayan vencido. Esto, más que ninguna otra cosa, refuta las promesas de acceso “a cualquier contenido, en cualquier momento, en cualquier lugar” asociadas a la teoría de la “larga cola”.

Es que, como cabría esperar, los grandes conglomerados dueños de derechos, sobre todo si controlan su propia cadena de distribución, pueden generar y negociar acuerdos favorables y cobrar sumas enormes por licenciamiento, o bien excluir por completo a ciertos jugadores (Aliloupour, op. cit.). Y los términos de los acuerdos alcanzados, cuando se alcanzan, pueden incluir contingencias cuyo impacto financiero es difícil de dimensionar a priori. Por ejemplo, como dice un documento para accionistas de Netflix (2015):

Ciertos acuerdos incluyen la obligación de licenciar derechos por títulos futuros desconocidos, cuyas cantidades y/o precios no son determinables en la fecha en la que estamos haciendo este reporte. [...]. Sin embargo, se espera que dichas obligaciones desconocidas sean significativas y el rango de tiempos para esos pagos podría ir desde menos de un año hasta más de cinco años. [...]. En relación con la obtención de contenidos para *streaming*, nosotros típicamente hacemos acuerdos de varios años con los estudios y otros proveedores de contenidos. Los términos de pago de dichos acuerdos no están en relación con la cantidad de suscriptores que los vean (“costo fijo”), sino con factores como la cantidad de títulos licenciados y/o la de entradas vendidas cuando se exhibieron en cines. [...]. Dada esta duración por varios años y la naturaleza ampliamente basada en costos fijos de nuestros compromisos de adquisición de contenidos, si la adquisición y retención de suscriptores no cumple nuestras expectativas nuestros márgenes podrían verse adversamente impactados.

Asimismo, advierte que por la música incluida en muchos contenidos debe hacer acuerdos aparte con las gestoras de derechos musicales, en todos los territorios donde sea necesario, lo cual también implica para Netflix la posibilidad de aparición de costos imprevistos, demandas y dificultad de distribuir globalmente ciertos materiales.

En general, el costo del licenciamiento de obras es para Netflix muy dispar porque, como expresó el CEO de la compañía, “para nosotros es muy caro entrar a cada uno de los países [...]. Lo mismo que pagamos en derechos para todo Latinoamérica, tuvimos que pagarlo en un sólo país de Europa” (Fernández Núñez, 2015). Se estima que los acuerdos de *streaming* globales para repeticiones de las series más populares se venden por entre tres y seis millones de dólares por episodio, aunque las menos demandadas son más baratas. Aunque a veces implique pagar mucho, Netflix prefiere adquirir derechos globales y un prolongado período de exclusividad, con la intención de asegurarse las series por hasta diez años después de poner a disposición el último episodio. De hecho, en el mercado de contenidos audiovisuales, su agresiva demanda contribuyó a elevar los precios de los productos más demandados (Ramachandran y Kostov, op. cit.). Y cuanto más se expande su base de suscriptores, mayor es su capacidad financiera y, por lo tanto, su posibilidad de ganar en la puja por los contenidos contra otros competidores que buscan esas mismas condiciones (Izquierdo-Castillo, op. cit.). La contracara del auge de acuerdos multiterritoriales y exclusivos entre los principales servicios SVOD como Netflix y los grandes estudios de Estados Unidos es, sin embargo, que quedan fuera de combate los jugadores menores o limitados a un solo país (Cabrera Blázquez et al., 2015).

### 3.7. Los Estados también quieren su parte

Como observa Katz (op. cit.: 193), los gobiernos han tendido a considerar que los efectos del derrame económico, o *spillover* de la distribución digital de contenidos, son superiores a los ingresos que generaría aplicarles impuestos específicos. También se ha alegado que el monto total a ser recaudado por este rubro sería insignificante en las cuentas públicas y, en cambio, podría llevar a un aumento de su precio que desincentive su uso o los haga accesibles solo a los más pudientes. Como contrargumento, se sostiene que un distribuidor de contenidos digitales latinoamericano (como un operador de TV por cable) debe competir con un operador global (como Netflix) en condiciones desventajosas, porque sus cargas impositivas tienen un impacto negativo en los márgenes.

Los gobiernos de Brasil y de la ciudad de Buenos Aires sí han implementado impuestos a Netflix y a Apple iTunes. En Brasil, la Agencia Nacional Cinematográfica (Ancine) exige a ambos operadores el pago de un derecho de 1.400 dólares por cada película distribuida en el territorio nacional y 340 dólares por cada serie. A lo largo de 2016, no obstante, Ancine revisará la regulación específica que deben cumplir los



---

servicios de video OTT para cobrarles por catálogo, no necesariamente por obra (Boechat, 2015). En Buenos Aires, la norma que entró en vigencia en febrero del 2015 consiste en un impuesto del tres por ciento de los ingresos brutos generados por todos los abonados de la ciudad a servicios de contenidos digitales como Netflix, iTunes, Spotify, Amazon Instant Video, Apple TV, videojuegos online de Playstation, y juegos de Facebook, aunque no todas esas empresas tengan oficinas en la ciudad. Los agentes de retención son los emisores de las tarjetas de crédito. El objetivo es igualar las condiciones de competencia entre agentes locales e internacionales porque, por ejemplo, Cablevisión paga en CABA un tributo por ingresos brutos por su servicio *on demand* mientras que Netflix no lo hacía hasta la sanción de esta normativa (Katz, op. cit.: 194). Al respecto, el CEO de Netflix dijo: “Estamos presentes en 60 países y en todos cumplimos las leyes. Pero, en el gran esquema de las cosas, un impuesto del 3 por ciento no es tanto” (Radici, 2015). En Uruguay también se planea cobrar ingresos brutos a los servicios como Netflix. Y en la provincia argentina de Santa Fe el diputado Rubén Galassi presentó un proyecto de ley para lo mismo, alegando que:

La empresa Netflix, de Estados Unidos, cobra su servicio y el ciento por ciento se lo lleva a su casa central, y en Santa Fe no deja absolutamente nada, por eso planteamos habilitar a la Secretaría de Ingresos Públicos, para aplicar en el concepto de Ingresos Brutos, un tributo, no recargar el servicio, sino descontarles algo de lo que cobran para que quede en la provincia.

En algunos lugares de Estados Unidos, como la ciudad de Chicago y el estado de Pensilvania, también hay tributos a Netflix o, en general, a los servicios de *streaming*.

En México, por otra parte, los proveedores de la TV de paga tradicional (que Televisa concentra con 59,6 por ciento del mercado) presionan a las autoridades para que clasifique los servicios OTT como TV paga, con el fin de que sufran las mismas regulaciones (Bravo, 2015), aunque el regulador Ifetel ya declaró que no son equivalentes. Lo mismo en Colombia, empresas como DirecTV, Claro y ETB cuestionan la falta de regulación que hay para plataformas como Netflix que, en su opinión, se dedican a lo mismo que ellas. En el Congreso colombiano hubo un proyecto de ley para que todos los proveedores de estos contenidos paguen una contraprestación periódica al Fondo Audiovisual y de Contenidos de dicho país, como ya lo hace la televisión por cable.

En España, los prestadores de servicio de comunicación audiovisual televisiva de cobertura estatal o autonómica deben contribuir anualmente a la financiación

## El rol de Netflix en el ecosistema de medios y telecomunicaciones.

---

anticipada de películas cinematográficas, películas y series de televisión, documentales y series de animación, con el 5 por ciento de los ingresos del ejercicio anterior. La Ley General de la Comunicación Audiovisual 7/2010 incluye como obligados a aquellos cuya principal finalidad es “proporcionar, a través de redes de comunicaciones electrónicas, programas y contenidos con objeto de informar, entretener o educar al público en general, así como a emitir comunicaciones comerciales”. Es decir, Netflix está incluida.

Algo que puede representar un desafío mayor para Netflix y sus usuarios es un proyecto en curso de la Comisión Europea de reformar la normativa sobre el sector audiovisual para hacer responsables a las plataformas de contenido de vigilar y proteger a los menores de contenidos considerados nocivos. Además se pretende obligar a los proveedores de contenidos vía *streaming* a que en sus catálogos haya al menos un 20 por ciento de contenidos europeos. En la Argentina se está diseñando una ley de Servicios Convergentes donde, del mismo modo, probablemente sean incluidas cuotas obligatorias de contenido local para las OTT. Esto es un desafío adicional para un emprendimiento como Netflix, cuya vocación final declarada es tener el mismo catálogo en todos los países del mundo. Además, aunque el catálogo de Netflix incluyera muchas producciones de diversos países, nada garantiza que dichos contenidos le aparezcan al usuario en el sistema de recomendaciones. Por otra parte, las quejas por parte de los usuarios no estadounidenses ante el bloqueo de VPNs por parte de Netflix sugieren que lo pagan precisamente para ver los contenidos de Estados Unidos. En un futuro donde en Netflix pudieran no predominar dichos contenidos, cabe preguntarse si seguirían pagándolo o se volcarían a opciones más flexibles aunque informales, como Popcorn Time.

### **Conclusiones: ¿Una nueva TV?**

Al comienzo de este trabajo nos planteamos la pregunta de si Netflix realmente es una forma de “nueva televisión” (o “nuevo cine”) destinada a desbancar a los anteriores. Para responderla, en las páginas precedentes analizamos en detalle no solo las características intrínsecas del servicio de esta empresa, sino su lugar en el ecosistema de Internet y del entretenimiento audiovisual.

Si hubiera que argumentar una sola cosa a favor de una respuesta por la negativa, baste decir que hacia mayo de 2015, el 56,6 por ciento de la población mundial no

---

tenía aún ningún tipo de acceso a Internet, según datos de International Telecommunication Union. Asimismo, la banda ancha necesaria para acceder a servicios SVOD es cara y escasa en muchos lugares, así como la disponibilidad de pagos con tarjeta de crédito. En estas condiciones, queda claro que el anuncio de Netflix de su presencia en 190 países no significa que sea realmente factible en todos ellos usar el servicio.

De las numerosas entrevistas periodísticas que los ejecutivos de Netflix han dado en todo el mundo, se desprende que la empresa sí se propone como una nueva televisión que desplazará a la anterior. Por ejemplo, como mencionamos en el apartado 3.2, el CEO de la compañía augura la muerte de la TV y su reemplazo por el *streaming*, a lo sumo hacia 2030. Varios discursos periodísticos, como el artículo de McCracken en la revista *Wired* que citamos en el apartado 2.2.4, siguen la misma línea. Incluso también pueden hallarse artículos académicos coincidentes, como los que menciona Quail (2012).

Detrás de este tipo de línea argumental lo que se percibe es cierto determinismo tecnológico. La idea es que la tecnología hace más libres a los espectadores, que les da el poder y que, para tomarlo, no tienen más que ser clientes de ciertas empresas innovadoras. Las otras compañías del ecosistema se presentan como lo viejo, lo que aprisiona, lo que no deja avanzar el progreso. Así, Netflix afirma que ellos querrían tener los mismos contenidos en todo el mundo, solo que las productoras atadas al pasado no los dejan. Sugieren que ellos proponen un modelo de negocios que hace innecesaria la “piratería”, pero los dueños de los derechos de autor no logran entender su propuesta. Dicen que con ellos llegó el acceso global total, cuando en realidad no ofrecen ni pueden ofrecer lo mismo en todas partes y, de hecho, prohíben el uso de las VPNs que podrían eludir restricciones. Aseguran que, a diferencia de la televisión lineal o el cine, ellos dan al usuario la libertad de ver lo que quiera, pero se aseguran de que quiera lo que sus algoritmos saben que va a querer. Es una libertad que solo puede disfrutarse al precio de estar permanentemente monitoreado. Si el marketing de Netflix prometiera entretenimiento y disfrute, probablemente no mentiría. Distinto es el caso cuando promete libertad, porque Netflix no deja al azar ni la botonera de los controles remotos, como hemos visto en el apartado 2.2.1.

Netflix llega incluso a borrar de un plumazo décadas de estudios culturales sobre las actividades de las audiencias, según los cuales éstas siempre fueron activas y no meras “papas de sillón”. Así, renueva un discurso que en su momento también se empleó acerca del supuesto potencial liberador que tendría el cable y de cómo éste independizaría a los espectadores de la publicidad y los productores de contenidos

---

(Tryon, 2015). En el marketing de Netflix otra vez se vuelve a asimilar la pasividad con el consumo de TV abierta o paga. En cambio, con el *streaming* de video, el usuario sí podría ser verdaderamente activo. El arquetipo de esa actividad sería el *binge-watching*, práctica que solía tener mala prensa cuando se refería a la TV lineal, pero ya no si forma parte del disfrute de Netflix, como hemos visto en el apartado 2.2.4.

Por cierto, la existencia de las VPNs prueba que la tecnología de Internet efectivamente permite, al menos para quien conozca su existencia, consumos culturales que liberan, al menos, de las restricciones territoriales. Pero la realidad es que ni la TV paga, ni la industria cinematográfica, ni los proveedores de conectividad, ni los Estados tienen interés en que esa desterritorialización se concrete. Y no menos real es que Netflix tampoco quiere eso, sin importar lo que declame. Por eso obliga a optar entre usar VPNs por razones de seguridad y privacidad, o bien usar su servicio.

Tampoco es cierto que Netflix busque ser una alternativa a la “piratería” ya que, como hemos visto en el apartado 3.5, aprovecha bastante su existencia. Lo que el consumidor hoy parece desear, que es un único lugar legal online a tarifa plana con acceso a todo, simplemente no existe, y es muy difícil que pueda existir dado el estado de la competencia que hemos analizado a lo largo del apartado 3 y, ciertamente, no es Netflix. En particular porque algunos de sus competidores son los dueños de la misma conectividad que hace posible todo servicio basado en *streaming*. Lo que cabe esperar, en cambio, es una creciente fragmentación del mercado SVOD, debido a que toda empresa de Internet o de medios tendrá su propia plataforma de video online y pretenderá ofrecer contenidos exclusivos. Si alguien quiere tener acceso a todo, por lo tanto, sus opciones serán suscribirse a múltiples proveedores o usar Popcorn Time.

Sobre todo, el discurso tecnoutópico de Netflix y algunos periodistas y académicos omite las contingencias del contexto social y económico que la hicieron ser lo que es. Por ejemplo, repasar la historia de Netflix permite darse cuenta que lo que tuvo de novedoso en sus inicios no fue la tecnología, sino un modelo de negocios que al principio no dependía del *streaming*, sino de la confiabilidad que el correo físico tiene en Estados Unidos. Sin duda fue una genialidad comercial y comunicacional haber convertido una empresa de alquiler de DVDs en un proyecto de “nueva televisión global”. Pero ya en esos inicios el objetivo de Netflix es exactamente el mismo que ahora: incrementar la cantidad de suscriptores y conservar la base existente. Como señala Tryon (op. cit.), si uno atiende a la trayectoria empresarial de Netflix ve que fue y es esencialmente un *delivery* de entretenimiento que, de algún modo, automatiza y acelera prácticas que han estado disponibles desde las etapas más tempranas del video hogareño. Si ahora apuesta a contenidos propios de alta calidad, como *House of Cards*,

---

es porque le sirve de marquesina para atraer más suscriptores y ayuda a paliar los crecientes inconvenientes para adquirir derechos de terceros. Pero, aunque resaltar la presencia en su catálogo de este tipo de producciones contribuye a posicionarse en el mercado de entretenimiento *Premium*, al estilo de HBO, la verdad es que en su inventario también tiene mucho material viejo o de baja calidad. Como en todo “tenedor libre” (ver apartado 2.6), hay algunas cosas de primera y otras hechas con sobras del día anterior.

De hecho, parte del atractivo de Netflix disminuye cuando no logra tener en el catálogo series de éxito que nacieron para la televisión lineal. Decir que la televisión abierta desaparecerá implica, por lo tanto, asumir que esa fuente de contenidos atractivos fondeados con publicidad también desaparecerá. Lo cual, a su vez, implica que el mercado publicitario masivo también debería desaparecer o, al menos, disminuir mucho. Y que todo sería remplazado por una compañía como Netflix, que solo emplea unas 2000 personas en todo el mundo y cuyo modelo de negocios consiste en extraer divisas de todos los países para concentrarlas en Estados Unidos. No parece muy factible que tantas fuentes de ingresos que deberían desaparecer en el mundo para que triunfe esa “nueva televisión” vayan a dejarse morir sin oponer resistencia. Tampoco que Netflix pueda desacreditar a esa eventual resistencia con solo acusarla de ir hacia el pasado. La presión para que Netflix sea regulado, que hemos analizado en el apartado 3.7, puede pensarse como parte de este movimiento de oposición. Y no hay ninguna inevitabilidad tecnológica que garantice a Netflix el triunfo sobre las otras fuerzas del mercado y de los gobiernos. Justamente, como subraya Izquierdo-Castillo, su negocio puede verse afectado por muchos factores, como las políticas de diversidad cultural que tengan los países donde opere, las normas de protección de datos personales, eventuales prohibiciones de ciertos contenidos (por algo no pudo desembarcar en China, por ejemplo), bloqueo o ralentización intencional de su tráfico, impuestos que afecten significativamente los costos, restricciones para pagos internacionales con tarjeta de crédito, etc. Otro factor que puede afectar mucho a los SVODs es que los proveedores de Internet sugieren con creciente insistencia que la tarifa plana mensual por consumo ilimitado de datos debería dejar de existir. En lo que hace a Internet móvil, de hecho, ya no existe. Sin embargo, el modelo de precio fijo de Netflix resulta atractivo para el suscriptor porque viene acompañado de precio fijo también en el costo de la conectividad. Si este último fuera variable, en la práctica Netflix pasaría a funcionar como un *pay-per-view*, ya que cada video visto tendría un costo adicional con el ISP.

Tryon (2013: 32) también señala otra realidad para quien pretenda erigirse en la “nueva televisión”. Que “hay poca lealtad del cliente online, lo que significa que la gente migrará hacia el contenido que desee en vez de permanecer atada a una plataforma específica [...] Ninguna plataforma única o sistema de entrega tiene garantizado el control del mercado, ni ser asociado con tipos específicos de películas o programas de televisión”.

Predecir siempre es difícil o imposible, así que en realidad no puede hoy afirmarse si en el futuro Netflix reemplazará a la TV lineal, o si será canibalizada por la competencia o, incluso, si no será adquirida por algún jugador tradicional de la industria audiovisual o las telecomunicaciones. Incluso podría producirse una sorpresa, como por ejemplo si se confirman los rumores de que Netflix podría ser comprada por Disney. Pero sí se puede hablar del presente, y hoy la televisión tradicional sigue siendo el medio de entretenimiento audiovisual dominante en términos de audiencia, alcance, ingresos publicitarios y suscripciones pagas. Incluso en aquellos países donde la adopción de OTT de video es mayor, la proporción de este tipo de consumo no supera un 20 por ciento del generado por la TV lineal, tanto abierta como por cable o satélite (Barton, op. cit.). Todos los datos de mercado publicados por diversas consultoras del mundo indican lo mismo: los servicios OTT no están sustituyendo a la TV tradicional, sino que la complementan. Como suele suceder, la llegada de nuevos jugadores a un ecosistema no necesariamente hace desaparecer a ninguno, solamente los obliga a adaptarse.

## Referencias

- Anderson, C. (2006) *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*. New York: Hyperion.
- Aliloupour, N. P. (2016). The Impact of Technology on the Entertainment Distribution Market: The Effects of Netflix and Hulu on Cable Revenue. *Scripps Senior Theses*, Paper 746. Recuperado el 18 de diciembre de 2015 de [http://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1811&context=scripps\\_theses](http://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1811&context=scripps_theses)
- Balmaceda, T. (2015, 10 de julio). Video On Demand: Apunten a Netflix. Noticias. Recuperado el 10 de febrero de 2016 de <http://noticias.perfil.com/2015/07/10/video-on-demand-apunten-a-netflix/>

- 
- Barnes, B. (2016, 25 de enero). So Far, Amazon and Netflix Are Sundance's Top Buyers. *The New York Times*. Recuperado el 15 de febrero de 2016 de <http://www.nytimes.com/2016/01/26/business/media/so-far-amazon-and-netflix-are-sundances-top-buyers.html>
- Barrett, B. (2015, 31 de marzo). How Netflix Is Creating the Ultra-High-Def Future of TV. *Wired*. Recuperado el 25 de febrero de 2016 de <http://www.wired.com/2015/03/netflix-will-remake-image-tv/>
- Barton, E. (2014). Telco–OTT Partnership Series: Netflix and Pay-TV Operators. En: Informa UK (Ed.), *Telecoms, Media & Entertainment Outlook 2015*. Recuperado 15 de febrero 2016 de [http://info.ovum.com/uploads/files/Ovum\\_Telecoms\\_Media\\_and\\_Entertainment\\_Outlook\\_2015.pdf](http://info.ovum.com/uploads/files/Ovum_Telecoms_Media_and_Entertainment_Outlook_2015.pdf)
- Batlle, D. (2015, 5 de septiembre). Netflix sigue sumando enemigos. *La Nación*. Recuperado el 18 de marzo de 2016 de <http://www.lanacion.com.ar/1825188-netflix-sigue-sumando-enemigos>
- Bauman, Z.; Bigo, D.; Esteves, P.; Guild, E.; Jabri, V.; Lyon, D. y Walker, R.B.J. (2014) After Snowden: Rethinking the Impact of Surveillance. *International Political Sociology*, doi: 10.1111/ips.12048
- Boechat, L. (2015, 10 de junio). Taxation on OTT in Brazil. *TechinBrazil*. Recuperado el 15 de marzo de 2016 de <http://techinbrazil.com/taxation-on-ott-in-brazil>
- Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Ed. de Minuit, París.
- Bravo, J. (2015, 9 de agosto). Lo que está detrás de la “sustitución” de video. *Mediatelecom*. Recuperado el 20 de marzo de 2016 de <http://www.mediatelecom.com.mx/index.php/agencia-informativa/colaboradores/item/90421-lo-que-est%C3%A1-detr%C3%A1s-de-la-%E2%80%9Csustituci%C3%B3n%E2%80%9D-de-video>
- Bulygo, Z. (2013). How Netflix Uses Analytics To Select Movies, Create Content, & Make Multimillion Dollar Decisions. *Kissmetrics blog*. Recuperado el 19 de febrero de 2016 de <https://blog.kissmetrics.com/how-netflix-uses-analytics/>
- Burroughs, B., y Rugg, A. (2014). Extending the Broadcast: Streaming Culture and the Problems of Digital Geographies. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 58(3), 365–380. doi:10.1080/08838151.2014.935854
- Butler, B. (2016, 24 de febrero). Netflix is (not really) all in on Amazon's cloud. *Network World*. Recuperado el 14 de marzo de 2016 de <http://www.networkworld.com/article/3037428/cloud-computing/netflix-is-not-really-all-in-on-amazon-s-cloud.html>
-

- 
- Cabrera Blázquez, F. J., Cappello, M., Grece, C., & Valais, S. (2015). *Territoriality and its impact on the financing of audiovisual works*. European Audiovisual Observatory. Estrasburgo, Francia.
- Carrier, E. (2015a, 4 de agosto). Por ahora, complemento. *Comentarios*. Recuperado el 10 de febrero de 2016 de <http://www.comentariosblog.com.ar/2015/08/14/por-ahora-complemento/>
- (2015b, 30 de agosto). Multiplicando pantallas. *Comentarios*. Recuperado el 10 de febrero de 2016 de <http://www.comentariosblog.com.ar/2015/10/30/multiplicando-pantallas/print/>
- (2015c, 6 de noviembre). Línea borrosa. *Comentarios*. Recuperado el 10 de febrero de 2016 de <http://www.comentariosblog.com.ar/2015/11/06/linea-borrosa/print/>
- (2015d, 20 de noviembre). Streaming, la nueva TV. *Comentarios*. Recuperado el 10 de febrero de 2016 de <http://www.comentariosblog.com.ar/2015/11/20/streaming-la-nueva-tv/print/>
- (2015e, 11 de diciembre). Redefiniendo las series. *Comentarios*. Recuperado el 10 de febrero de 2016 de <http://www.comentariosblog.com.ar/2015/12/11/redefiniendo-las-series/print/>
- Castro, K. (2015, 13 de noviembre). Señales de cable buscan disminuir su publicidad ante ofensiva de Netflix. *FayerWayer*. Recuperado el 15 de febrero de 2016 de <https://www.fayerwayer.com/2015/11/senales-de-cable-buscan-disminuir-su-publicidad-ante-ofensiva-de-netflix/>
- Collioud, L. (2012, 13 de junio). Estudio revela datos importantes del cine y su público. *Batanga*. Recuperado el 4 de febrero de 2016 de <http://www.batanga.com/cine/5542/estudio-revela-datos-importantes-del-cine-y-su-publico>
- Crow, D. (2015, 18 de septiembre). Televisoras cambian su actitud ante Netflix. *Mediatelecom*. Recuperado el 3 de abril de 2016 de <http://www.mediatelecom.com.mx/index.php/radiodifusion/television/item/92525-televisoras-cambian-su-actitud-ante-netflix>
- Dans, E. (2015, octubre). Netflix un análisis preliminar de su entrada en el mercado español. Burson-Marsteller, España, Madrid. Recuperado el 5 de abril de 2016 de <https://www.enriquedans.com/wp-content/uploads/2015/10/BM-Netflix.pdf>
- (2016, 23 de enero). Netflix y las VPN: los contrasentidos de una web global. *El Blog de Enrique Dans*. Recuperado el 3 de marzo de 2016 de
-



- 
- <http://www.enriquedans.com/2016/01/netflix-y-las-vpn-los-contrasentidos-de-una-web-global.html>
- De la Fuente, A. M. (2016, 23 de febrero). Televisa Takes on Netflix. *Variety*. Recuperado el 15 de enero de 2016 de <http://variety.com/2016/tv/global/televisa-takes-on-netflix-1201713128/>
- Del Moral, T. (2016, 13 de marzo). Más convergencia y plataformas OTT. *La Prensa*. Recuperado el 20 de enero de 2016 de [http://www.prensa.com/tecnologia/convergencia-plataformas-OTT\\_0\\_4266323472.html](http://www.prensa.com/tecnologia/convergencia-plataformas-OTT_0_4266323472.html)
- Dias, E., y Borges, F. (Eds.) (2015, 4 al 7 de septiembre). *Estudos Culturais e a televisão contemporânea em discussão*. Intercom, Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.
- Di Piazza, G. y Krishna, S. (2014, septiembre). *Film and TV title availability in the Digital Age*. KPMG Research.
- Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories. *Research Policy* 11 147-162
- Fernández, J. (20 de enero de 2016). Usuarios de Netflix vieron 42.500 millones de horas de películas en 2015. *Cybersys*. Recuperado el 2 de enero de 2016 de <https://www.cybersys.com/Blog-The-New-Easy/es/2016/01/20/usuarios-de-netflix-vieron-42-500-millones-de-horas-de-peliculas-en-2015/>
- Fernández Núñez, L. (2015, 30 de noviembre). “El servicio es en dólares para no actualizarlo permanentemente”, dice el CEO de Netflix. *La Nación*. Recuperado el 4 de enero de 2016 de <http://www.lanacion.com.ar/1850129-el-servicio-es-en-dolares-para-no-actualizarlo-permanentemente-dice-el-ceo-de-netflix>
- Fontanals, G. (2015). La neutralidad de la red, la apertura de Internet. *Revista Fibra*, (8). Recuperado el 5 de enero de 2016 de <http://papel.revistafibra.info/numeros-editados/la-neutralidad-de-la-red-la-apertura-de-Internet/>
- Free Software Foundation (2016) *Palabras y frases confusas a evitar o usar con cautela*. Recuperado el 17 de enero de 2016 de <http://www.gnu.org/philosophy/words-to-avoid.es.html>
- Gallas, D. (2015, 21 de noviembre). Cómo logró Netflix vender películas en el paraíso de la piratería. *BBC Mundo*. Recuperado el 3 de enero de 2016 de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/11/151118\\_finde\\_netflix\\_pirateria\\_brasil\\_ilm](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/11/151118_finde_netflix_pirateria_brasil_ilm)
- Giannoni, W. (2015, 24 de septiembre). Telefónica pidió descongelar las tarifas de la telefonía fija. *La Voz*. Recuperado el 16 de marzo de 2016 de <http://www.lavoz.com.ar/politica/telefonica-pidio-descongelar-las-tarifas-de-la-telefonía-fija>
-

- Greenberg, J. (2016, 16 de enero). Netflix's VPN ban isn't good for anyone - especially Netflix. *Wired*. Recuperado el 18 de enero de 2016 de <http://www.wired.com/2016/01/netflixs-vpn-ban-isnt-good-for-anyone-especially-netflix/>
- Hallinan, B., y Striplas, T. (2015). Recommended for you: The Netflix Prize and the production of algorithmic culture. *New Media & Society*, 18(1), 117–137. doi:10.1177/1461444814538646
- Havens, T. (2014) Media Programming in an Era of Big Data. *Media Industries Journal*, 1(2).
- Hopewell, J., & Keslassy, E. (24 de febrero de 2016). How Netflix's Deals for Foreign Movie Rights Are Changing the Global Film Business. *Variety*. Recuperado el 13 de marzo de 2016 de <http://variety.com/2016/digital/news/netflix-deals-for-foreign-movie-rights-1201713193/>
- IHS (2016) Netflix on Pay TV Benefits Operator Business, IHS Survey Finds. *IHS Online Newsroom*. Recuperado el 21 de marzo de 2016 de <http://press.ihs.com/press-release/technology/netflix-pay-tv-benefits-operator-business-ihs-survey-finds>
- Isaacson, B. (2013, 7 de enero). HBO And Universal Team Up To Fight Netflix. *The Huffington Post*. Recuperado el 23 de marzo de 2016 de [http://www.huffingtonpost.com/2013/01/07/hbo-universal-deal\\_n\\_2426676.html](http://www.huffingtonpost.com/2013/01/07/hbo-universal-deal_n_2426676.html)
- Izquierdo-Castillo, J. (2015). El nuevo negocio mediático liderado por Netflix: Estudio del modelo y proyección en el mercado español. *El Profesional de la Información*, 24(6), 819. doi:10.3145/epi.2015.nov.14
- Jenner, M. (2015). Binge-watching: Video-on-demand, quality TV and mainstreaming fandom. *International Journal of Cultural Studies*. doi:10.1177/1367877915606485
- Kaiser, T. (2013, 23 de abril) Netflix says House of cards is the reason for subscriber growth. *Dailytech*. Recuperado el 3 de febrero de 2016 de: <http://www.dailytech.com/Netflix+Says+House+of+Cards+is+the+Reason+f+or+Subscriber+Growth/article30404.htm>
- Katz, R. L. (2015). *El ecosistema y la economía digital en América Latina*. Madrid, Barcelona. Fundación Telefónica. Ariel.
- Keating, G. (2012) *Netflixed: The Epic Battle for America's Eyeballs*. New York: The Penguin Group.
- Krapp, P. (2016, 17 de febrero). Hollywood's piracy problem. *The Conversation*. Recuperado el 18 de febrero de 2016 de <https://theconversation.com/hollywoods-piracy-problem-53786>
-

- 
- Krom, A. (2016, 22 de marzo). Las suscripciones de TV paga en Latinoamérica suben 4% hasta 70 millones en 2015. *Telesemana*. Recuperado el 23 de febrero de 2016 de <http://www.telesemana.com/blog/2016/03/22/las-suscripciones-de-tv-paga-en-latinoamerica-suben-4-hasta-70-millones-en-2015/>
- La Torre, M. (2014). *The economics of the audiovisual industry: Financing TV, film and web*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Leonard, A. (2015, 1º de febrero). How Netflix is turning viewers into puppets. *Salon*. Recuperado el 8 de febrero de 2016 de [http://www.salon.com/2013/02/01/how\\_netflix\\_is\\_turning\\_viewers\\_into\\_puppets](http://www.salon.com/2013/02/01/how_netflix_is_turning_viewers_into_puppets)
- Lindlof, T. (1988). Media Audience as Interpretive Communities. J. Anderson (ed.), *Yearbook 11*, Universidad de Kentucky, Sage, Newbery Park.
- Littleton, C. (2016, 20 de junio). Netflix, CW Near Deal That Accelerates Streaming Window as Hulu Ends In-Season Pact. *Variety*. Disponible en línea en <http://variety.com/2016/tv/news/netflix-cw-output-deal-the-flash-hulu-1201799176/>, Última comprobación el martes, 21 de junio de 2016.
- Lopes da Silva, A. (Ed.) (2015, 5, 6 y 7 de octubre). *A prática do binge-watching nas séries exibidas em streaming: sobre os novos modos de consumo da ficção seriada*. San Pablo, Brasil.
- Lovely, S. (2016, 23 de marzo). Netflix's US Catalog Has Shrunk by More Than 2,500 Titles in Less Than 2.5 Years. *AllFlicks*. Recuperado el 15 de diciembre de 2015 de <https://www.allflicks.net/netflix-us-catalog-has-shrunk-by-more-than-2500-titles-in-less-than-2-5-years>
- Lyon, D. (1995) *El ojo electrónico. El auge de la sociedad de la vigilancia*. Madrid, Alianza Editorial.
- Manjoo, F. (2016, 13 de enero). Why Parallels Between Netflix and Amazon Should Worry Media Titans. *The New York Times*. Recuperado el 16 de diciembre de 2015 de <http://www.nytimes.com/2016/01/14/technology/why-media-titans-need-to-worry-about-netflix.html>
- Marín, E. (2015, 31 de agosto). Netflix perderá algunas de sus películas más taquilleras, por una buena razón. *Gizmodo*. Recuperado el 6 de diciembre de 2015 de <http://es.gizmodo.com/netflix-perdiera-algunas-de-las-peliculas-mas-taquillera-1727723801>
- McCracken, G. (2014, mayo) TV Got Better. *Wired*. Recuperado el 20 de diciembre de 2015 de <http://www.wired.com/partners/netflix/>.
- Meyers, C. (2012, marzo). *Changing Industry Views of Audience Toleration of Commercials: Hulu v. Netflix* (A Conference to Explore the Past, Present and Future of Television). College of Mount Saint Vincent, Portland, Oregon.
-

- Morales, C. (2014, 24 de noviembre). El (inexistente) futuro de la televisión según Netflix. *Forbes México*. Recuperado el 10 de diciembre de 2015 de <http://www.forbes.com.mx/el-inexistente-futuro-de-la-television-segun-netflix/>
- Mosco, V. (2004) *The Digital Sublime: Myth, Power, and Cyberspace*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Neira, E. (2015, 28 de mayo). Bienvenido, Mister Netflix. *Innovación Audiovisual*. Recuperado el 5 de diciembre de 2015 de <http://innovacionaudiovisual.com/2015/05/28/bienvenido-mister-netflix/>
- Netflix inc. (2015). *FORM 10-K*. Recuperado el 5 de diciembre de 2015 de <http://ir.netflix.com/secfiling.cfm?filingID=1065280-16-47&CIK=1065280>
- (19 de enero de 2016). *Q4 15 Letter to Shareholders*. Recuperado el 5 de diciembre de 2015 de [http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/0x0x870685/C6213FF9-5498-4084-A0FF-74363CEE35A1/Q4\\_15\\_Letter\\_to\\_Shareholders\\_-\\_COMBINED.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/0x0x870685/C6213FF9-5498-4084-A0FF-74363CEE35A1/Q4_15_Letter_to_Shareholders_-_COMBINED.pdf)
- Netflix Media Center (2013, 13 de diciembre) Netflix Declares Binge Watching Is the New Normal. Recuperado el 2 de diciembre de 2015 de <http://www.prnewswire.com/news-releases/netflix-declares-binge-watching-is-the-new-normal-235713431.html>
- Ojer, T. y Capapé, E. (2012). Nuevos modelos de negocio en la distribución de contenidos audiovisuales: el caso de Netflix. *Revista Comunicación*, 1(10), 187–200.
- Ooyala, Vindicia y MTM (2016, 9 de febrero). *Para los usuarios de OTT premium en América Latina, el éxito depende de la calidad de la infraestructura y de las ofertas de contenido local* [Comunicado de prensa]. Recuperado el 3 de diciembre de 2015 de <https://www.vindicia.com/wp-content/uploads/Ooyala-Vindicia-MTM-LatAm-PR-Spanish-09FEB15.pdf>
- O'Reilly, L. (2016, 26 de febrero). Netflix lifted the lid on how the algorithm that recommends you titles to watch actually works. *Business Insider*. Recuperado el 19 de diciembre de 2015 de <http://www.businessinsider.com/how-the-netflix-recommendation-algorithm-works-2016-2>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona, España: Deusto.
- Páez, E. (2014, febrero 12). La mejor experiencia de Netflix es en Brasil, Chile y Colombia. *Mediatelecom*. Recuperado el 14 de diciembre de 2015 de <http://mediatelecom.com.mx/index.php/agencia-informativa/noticias/item/59541-la-mejor-experiencia-de-netflix-es-en-brasil-chile-y-colombia>
-

- 
- Pisharody, A. (2013). *The Future of Television: Will broadcast and cable television networks survive the emergence of online streaming?*(Tesis, Bachelor of Science). New York University.
- Pozzi, S. (2016, 20 de enero).Netflix reduce el beneficio a la mitad por el coste de la expansión. *El País*. Recuperado el 2 de diciembre de 2015 de [http://economia.elpais.com/economia/2016/01/19/actualidad/1453237457\\_384873.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/01/19/actualidad/1453237457_384873.html)
- Quail, C. (2012).Television Goes Online: Myths and Realities in the Contemporary Context. *Global Media Journal* 12 (20)
- Radici, F. (2015, 30 de noviembre). Reed Hastings, CEO de Netflix: “Queremos grabar en la Argentina”. *Infotechnology.com*. Recuperado el 14 de diciembre de 2015 de <http://www.infotechnology.com/negocios/Reed-Hastings-CEO-de-Netflix-Queremos-grabar-en-la-Argentina-20151130-0002.html>
- Ramachandran, S.y Kostov, N. (2016, 19 de enero). Las ambiciones globales de Netflix desatan la rebelión de sus rivales. *La Nación*. Recuperado el 2 de marzo de 2016 de <http://www.lanacion.com.ar/1863349-las-ambiciones-globales-de-netflix-desatan-la-rebelion-de-sus-rivales>
- Reilly, C. (2016, 14 de enero).Why you can't have everything: The Netflix licensing dilemma. *CNET*.Recuperado el 13 de marzo de 2016 de<http://www.cnet.com/news/why-you-cant-have-everything-the-netflix-licensing-dilemma/>
- Roberts, C. y Muscarella, V. (2015). *Defining Over-The-Top (OTT) Digital Distribution*.The Entertainment Merchants Association.
- Roettgers, J. (2016, 9 de marzo). Chromecast Was the Most Popular Streaming Device in 2015: Report. *Variety*. Recuperado el 3 de marzo de 2016 de <http://variety.com/2016/digital/news/chromecast-2015-best-seller-1201726371/>
- Rojas, L. (2016). Netflix cambió su algoritmo para ofrecerte mejores recomendaciones. *Enter.co*. Recuperado de <http://www.enter.co/cultura-digital/entretenimiento/netflix-cambio-su-algoritmo-para-ofrecerte-mejores-recomendaciones/>
- Rosenberg, E. (2015, 7 de mayo).Why Netflix Content Is Different In Other Countries (NFLX, DIS). *Investopedia*. Recuperado el 4 de marzo de 2016 de <http://www.investopedia.com/articles/investing/050515/why-netflix-content-different-other-countries.asp>
- Sandvine (2015). *2015 - Global Internet Phenomena Latin America & North America*.
- Santos, M. (2016, 10 de marzo). Detrás de la nube más grande del mundo: así funciona Netflix. *Enter.co*. Recuperado el 26 de marzo de 2016 de
-

<http://www.ener.com/especiales/enterprise/detras-de-la-nube-mas-grande-del-mundo-asi-funciona-netflix/>

Slotnisky, D. (2015, 26 de septiembre). Crece el número de hogares que no tienen TV. *La Nación*. Recuperado el 27 de marzo de 2016 de <http://www.lanacion.com.ar/1831261-sin-titulo>

Schneier, B. (2016, 1° de enero). The Internet of Things That Talk About You Behind Your Back. *Motherboard*. Recuperado el 1° de abril de 2016 de [https://motherboard.vice.com/en\\_ca/read/the-Internet-of-things-that-talk-about-you-behind-your-back](https://motherboard.vice.com/en_ca/read/the-Internet-of-things-that-talk-about-you-behind-your-back)

Steel, E. (2016, 26 de enero). El avance global de Netflix. *The New York Times*. Recuperado el 4 de abril de 2016 de <http://www.nytimes.com/es/2016/01/26/el-avance-global-de-netflix/>

Sterne, J. (2012). *MP3: The Meaning of a Format*. Duke University Press.

Stone, M. (2015, 18 de marzo). Netflix Sets Its Prices According to Local Piracy Rates. *Gizmodo*. Recuperado de <http://gizmodo.com/netflix-sets-its-prices-according-to-local-piracy-rates-1698622185>

Trainer, D. (2014, 7 de abril). Exploding Content Costs Are Going to Bury Netflix. *SumZero*. Recuperado el 15 de diciembre de 2015 de <https://sumzero.com/headlines/media/NFLX/224-exploding-content-costs-are-going-to-bury-netflix>

Tryon, C. (2013). *On-demand culture: Digital delivery and the future of movies*. New Brunswick, N.J.: Rutgers University Press.

——— (2015). TV Got Better: Netflix's Original Programming Strategies and Binge Viewing. *Media Industries Journal*, 2(2).

Uriondo, M. Á. (2015, 19 de noviembre). Nuevo capítulo en la guerra Netflix vs Movistar. *Sabemos Digital*. Recuperado el 16 de diciembre de 2015 de <http://sabemosdigital.com/tecnologia/4693-nuevo-capitulo-en-la-guerra-netflix-vs-movistar>

Van der Sar, E. (2013, 14 de septiembre). Netflix Uses Pirate Sites to Determine What Shows to Buy. *Torrent Freak*. Recuperado el 18 de diciembre de 2015 de <https://torrentfreak.com/netflix-uses-pirate-sites-to-determine-what-shows-to-buy-130914/>

——— (2016a, 26 de enero). Netflix exempts U.S. military bases from copyright geo-blocks. *Torrent Freak*. Recuperado el 19 de diciembre de 2015 de <https://torrentfreak.com/netflix-exempts-u-s-military-bases-from-copyright-geo-blocks-160126/>

——— (2016b, abril 16). Netflix Sets Pricing Based on Local Piracy Rates. *Torrent Freak*. Recuperado el 19 de diciembre de 2015 de

---

---

<https://torrentfreak.com/netflix-sets-pricing-based-on-local-piracy-rates-150416/>

Yu, P. K. (2016, 1° de febrero). Netflix's VPN ban cannot cure TV studios' chronic headaches. *The Conversation*. Recuperado el 3 de abril de 2016 de <http://theconversation.com/netflixs-vpn-ban-cannot-cure-tv-studios-chronic-headaches-50833>

