



## NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO EN LA INDUSTRIA TELEVISIVA

### El caso Netflix

New business models in broadcast television: The Netflix case

VERÓNICA HEREDIA RUIZ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidad de Medellín, Colombia.

---

#### KEY WORDS

*Cloud television  
Television programming  
Netflix  
Binge watching*

---

#### ABSTRACT

*Netflix, a platform with more than 100 million users in the world, has forever changed the way television is produced and consumed. This article analyzes how this new television model convergent with Internet has transformed the concept of programming and teleclairvoyance through intensified viewing or binge watching. A conceptual review identifies the main theoretical displacements on television, programming and audiences generated by the platform, as well as a documentary analysis of news articles on the subject, and the visualization of the Original contents published until May 2017.*

---

#### PALABRAS CLAVE

*Televisión en la nube  
Programación televisiva  
Netflix  
Binge watching*

---

#### RESUMEN

*Netflix, una plataforma con más de 100 millones de usuarios en el mundo, ha cambiado para siempre la forma como se produce y se consume la televisión. Este artículo analiza como este nuevo modelo de televisión convergente con internet ha transformado el concepto de programación y televidencias a través del visionado intensificado o binge watching. A través de una revisión conceptual se identifican los principales desplazamientos teóricos sobre televisión, programación y audiencias generadas por la plataforma, además de un análisis documental de artículos noticiosos sobre el tema, y la visualización de los contenidos originales publicados hasta mayo de 2017.*

---

## 1. Introducción

Con cerca de 100 millones de usuarios en el mundo, Netflix se ha convertido en el mayor proveedor de televisión en la nube, con presencia en 190 países. Esta empresa de comunicación y entretenimiento, se apalanca en internet como su principal red de distribución de contenidos, característica que la convierte en una empresa OTT (Over the Top), pues ofrece servicios de valor *agregado* “encima de la nube” a sus usuarios, en este caso programas de televisión y películas, a través de una membresía mensual. Lo anterior, sumado a una rápida expansión y crecimiento global, un cambio en el paradigma de la programación tradicional a la televisión a la carta, y una apuesta decidida por los contenidos propios, han convertido a Netflix en la aldea global del campo audiovisual.

Este trabajo analiza el caso Netflix como fenómeno comunicativo y como un modelo de televisión convergente con internet, que además ha transformado el concepto de programación y televidencias en la medida que intensifica el visionado de contenidos a través del *binge watching* o maratón de temporadas, al ofertar todos los capítulos para que el usuario decida dónde, cuándo y cómo verlos.

Para lograr este propósito se realizó una revisión conceptual que permitiera identificar los principales desplazamientos teóricos sobre la televisión y las lógicas industriales de su modelo de negocio, así como las transformaciones de conceptos como programación y audiencias. En el aspecto metodológico se acude al análisis de caso a través de una revisión documental de artículos en bases de datos especializadas, así como tesis y trabajos de investigación sobre Netflix. Así mismo se combinó con las notificaciones de alertas Google para rastrear publicaciones en portales de noticias y blogs especializados publicadas sobre la plataforma entre enero y mayo de 2017. Además se realizó una consulta permanente de las noticias publicadas por la empresa en su blog corporativo. Esta información se contrastó con la visualización de los contenidos originales publicados en Netflix hasta mayo del 2017.

## 2. De la sala de estar a la ubicuidad de las multipantallas

Desde la primera mitad del siglo XX, la televisión nació, creció y tuvo una rápida expansión en el mundo. De hecho, importantes desarrollos tecnológicos marcaron la evolución de la caja mágica el siglo pasado. La invención e incorporación a la industria del magnetoscopio que permitió grabar y retransmitir los programas; el surgimiento de televisión a color; la aparición del control

remoto; la invención de dispositivos como las videograbadoras, el VHS los Dvs; la creación y penetración de la televisión por cable y satelital; permitieron que la televisión tuviera un rol protagónico el siglo pasado como industria y medio de comunicación.

Sin embargo, el siglo XXI trajo importantes cambios en la industria televisiva y de contenidos. Algunas de estas transformaciones están directamente relacionadas con la era digital, y lo que anticiparon autores como Alvin Tofler (1980) y Nicolás Negroponte (1995). Es así como el rápido crecimiento y penetración de Internet, la banda ancha y el wifi en el mundo; la masificación de la telefonía móvil; el surgimiento y rápida expansión de empresas OTT (Google, Youtube, Facebook, Amazon, Hulu, Netflix); el desarrollo de dispositivos con pantalla táctil (móviles, Ipad, Ipod) y las pantallas planas (LCD y LED), además del video en alta definición terminaron por impactar la industria televisiva, especialmente en sus lógicas de producción, distribución, exhibición y consumo. De hecho, la emergencia de nuevas plataformas trajo consigo nuevos contenidos, y la posibilidad a los usuarios de aumentar su experiencia mediática, así como de ser prosumidores.

Y así, mientras la evolución tecnológica tomó su curso, a la par las audiencias y las formas de consumo también se transformaron. Cada nuevo invento y desarrollo generó unos desplazamientos y mutaciones en la audiencia. En primera instancia, tenemos que el hogar y la familia fueron durante el siglo XX las unidades básicas de consumo televisivo. (Silverston, 1994, 1996, 2004) (Morley, 1988, 1996). Primero, fue la sala de estar, lugar que se posicionó como escenario para el ritual del visionado de los programas en familia, como una cita que se repetía día a día, semana a semana lo que se conoce como *appointment tv*; y luego con la incorporación de varios televisores en el hogar, la caja mágica colonizó la habitación, como espacio para el consumo individual de la televisión, y abrió el camino para la privatización móvil (Williams, 1974). Posteriormente, esto es, en el siglo XXI, con el surgimiento de diversas tecnologías privatizadoras (Morley, 2008) y el crecimiento y penetración de Internet, se abre el abanico de posibilidades de acceder al consumo de contenidos televisivos en múltiples pantallas individualizadas, conectadas y móviles (portátil, celular, Tablet), que abre paso a la *Tv everywhere*, o televisión en todos lados, que además empieza a cambiar la relación de la televisión, la programación y las audiencias.

## 2.1. Televisión en la nube: el nuevo paradigma

*"La televisión está dejando de ser progresivamente una herramienta de masas para convertirse en un medio de comunicación consumido individualmente, a través de diversas plataformas, de forma diferida y personalizada" Ignacio Ramonet (2015)*

Y es así como el mundo asiste a un nuevo modelo de negocio en la industria televisiva caracterizado por fenómenos como la desmasificación, la fragmentación de audiencias y de contenidos, así como la multiplicación de pantallas. Denominada *webcasting*, televisión etiquetada (Álvarez, 2011), televisión convergente (Cebrián, 2004) (Vilches, 2013) hipertelevisión (Scolari, 2008, 2008a, 2008b), postelevisión (Piscitelli, 1998) (Ramonet, 2002, 2015), televisión bajo demanda, televisión personal (Álvarez, 2011), televisión social, televisión a la carta, televisión posmoderna, televisión conectada (Vilches, 2013), cibertelevisión, o televisión en la nube, hoy presenciamos y vivimos cómo la aldea global asiste a un período de reconfiguración en los modos de producción, distribución, exhibición, consumo y apropiación televisiva.

Lo paradójico es que con el surgimiento de Internet, algunos autores como Gilder (1992), Verón (2007), Missika (2007), Carlón (2008), Pérez Silva (2009) se anticiparon a declarar la muerte de la televisión, mientras otros, como Tofler (1980) y Negroponte (1995) pronosticaron su transformación: "La clave del futuro de la televisión es dejar de pensar en ella como tal y concebirla en términos de bits." (Negroponte 1995, citado por Scolari, 2008: 20); y otros anunciaron el fin del modelo único del *broadcasting*. (Vilches, 2013) (Scolari, 2008). La mayor parte de los investigadores coinciden en dar por segura la muerte de un modelo de medio centralizado, unidireccional y masivo. Esa televisión ya está muy mal herida. El modelo centralizado, basado en la producción de programas y en la venta de audiencias a los anunciantes, está obligado a compartir su espacio con otras formas de producir, distribuir y ver la televisión. La aparición de nuevas lógicas productivas y de consumo abre una brecha en el viejo reino del *broadcasting* (Scolari, 2008).

De hecho, Cebrián (2004) plantea diferentes modelos o etapas de la televisión que permiten identificar una evolución natural de la industria. En primer lugar, está la televisión generalista, o el *broadcasting*, caracterizada por una programación variada dirigida a un público amplio, cuyo principal objetivo es acumular audiencias para venderlas a los anunciantes, razón por la cual este modelo está financiado por la publicidad y medido por el *rating*. Un segundo modelo es la televisión temática, o el *narrowcasting*, que se concentra en una

programación especializada, dirigida a nichos de audiencias, y que aborda cierto tipo de temas, contenidos y formatos; este tipo de canales se inscriben en el modelo de negocio de la televisión por cable, donde el usuario paga a un operador por un paquete de canales. El tercer modelo es el convergente con Internet, *netcasting* o *post Network* que utiliza el Internet o las redes IP para la distribución de contenidos. En este caso, el usuario es el programador de su visionado, pues tiene autonomía para elegir qué ver, cuándo ver y dónde ver, lo que se traduce en una especie de televisión a la carta. En este caso, se genera también una mayor interacción gracias a la participación del usuario en redes sociales. Este modelo se financia a través de la suscripción.

En este último modelo se inscriben las empresas OTT (Over the top), como Netflix, que según Colombia Digital son aquellas que ofrecen servicios de valor agregado a través de internet, o por encima de la nube, mientras que The Competitive Intelligence Unit (CIU) las define como plataformas que transmiten información a dispositivos electrónicos conectados a la web, como por ejemplo, computadores, teléfonos inteligentes, tablets y Smar Tv's.

Y es así, como hoy asistimos a este nuevo modelo, que ha reconfigurado el concepto tradicional de televisión como medio de comunicación masivo. Hoy la televisión es un complejo sistema teletecnológico (Silverstone, 1994) que ha experimentado múltiples convergencias tecnológicas con dispositivos móviles como el computador personal, el celular, las tablets, etc, que han insertado en la vida cotidiana de la gente múltiples pantallas, dando paso a una experiencia totalmente privada, individualiza y móvil. Así mismo, las convergencias televisivas son de carácter industrial, técnico y narrativo pues en el siglo XXI presenciamos un híbrido entre la televisión, el cine, y la Internet que ha generado una de las etapas más prolíficas en la producción de contenidos.

Este modelo de televisión en la nube abre las puertas a un nuevo paradigma en los modos de producir, distribuir, exhibir y consumir los contenidos. Las empresas OTT, apalancadas en las posibilidades que ofrece la Internet, ubican al usuario en el corazón de su sistema, para que sea él quien tenga el control y las rutas de acceso a la oferta múltiple de contenidos, a través de diversas pantallas. Así, uno de los cambios que plantea esta nueva forma de entender la televisión, desde el punto de vista de programación, es la transformación del concepto de programación televisiva a apalancada en el *appointment tv al Tv everywhere*, del concepto de programa a contenido, y ha transformado las televidencias, esas formas de ver y acercarse a la televisión, a nuevos fenómenos como el *binge watching* o maratón de temporadas.

## 2.2. La programación televisiva: del *appointment tv* a la *tv everywhere*

En la perspectiva de la televisión *broadcasting* e incluso en el *narrowcasting*, la televisión ha definido sus intencionalidades y sentidos a través de sus canales, su programación y sus audiencias. En este orden de ideas, según Guglielmo (2003) “Programar un canal es armar un canal desde sus contenidos”, lo que significa que es la mayor apuesta que realiza el canal a sus televidentes, porque es a través de su programación donde la televisión plasma sus objetivos. En esta lógica los canales tienen el control sobre lo que producen y programan, lo que caracteriza la oferta de su programación ante las audiencias.

En ambos modelos, la televisión ha sido considerada como un ritual, donde el televidente acude a una cita a una determinada hora, día y canal, lo que se ha denominado el *appointment Tv*. Esta relación de la televisión como cita, ha estado asociada al de programación televisiva, que se define, concreta y materializa en la parrilla o grilla de programación (*scheduling*), un documento maestro elaborado por el programador donde sistematiza y organiza los programas y contenidos, en unos horarios determinados, que buscan crear hábitos de consumo permanente con las audiencias del canal. De ahí la famosa frase nos vemos dentro de ocho días, a esta hora y en este mismo canal.

Así, el concepto de programación televisiva también se ha asociado como un *continuum* (Mazziotti, 2001), o flujo televisivo (Williams, 1974), esto es, aquella capacidad de un canal para establecer una continuidad programática con el fin de que la audiencia permanezca en los programas de uno a otro. De hecho, la programación televisiva ha estado asociada a unos tiempos (mañana, tarde, noche), con la denominación de unos horarios *prime time* o de mayor audiencia en el que se aplican unas estrategias que permitan ese flujo constante y eviten el *zapping* del televidente.

En este esquema tradicional de la industria televisiva, el programa es la unidad básica de la programación, a través del cual se narra y construye el flujo de la televisión. En este modelo el contenido se emite de forma regular (diario o semanal), en un horario determinado. Mientras que en el modelo convergente con Internet o la televisión en la nube, el concepto de programación como cita (*appointment tv*) se desplaza a una televisión en todas partes (*Tv Everywhere*), donde ya no hablamos de *prime time* sino de *mytime* (Negroponte, 1995 citado por Álvarez, 2011) “aludiendo a las nuevas técnicas para crear una oferta propia y personalizada, gracias a una televisión a la carta accesible a cualquier hora (*time-shifting*) y desde cualquier lugar (*place-shifting*)” (Álvarez, 2011). En esta lógica es el usuario quien

arma su horario estelar y además de eso elige la pantalla, el momento y el lugar para ejercer el control de su televidencia. En este esquema tenemos sin duda, una televisión en la que el programador pierde el control y donde el televidente está en el corazón del sistema “*anyone, anywhere, anytime*” (Álvarez, 2011). En la televisión en la nube el concepto de programa se transforma más hacia el de contenido, y el de televidente se acerca más al de usuario, a una televisión más personal. (Ver Tabla N° 1)

Otro concepto importante en esta dinámica de entender a la audiencia y sus transformaciones es el de televidencias, concepto propuesto por Orozco (2001) que se entiende como las interacciones que los sujetos establecen con los contenidos televisivos; son las múltiples y variadas formas de ver, escuchar, percibir, interactuar con la televisión. De hecho, las televidencias son variadas, y tienen dos niveles. La televidencia de primer orden es la directa y se da frente a la pantalla, cuando la audiencia decide ver e interactuar con un contenido televisivo; mientras que la televidencia secundaria se da más allá de la pantalla, después del visionado, cuando se genera conversación social sobre lo que se ve en televisión, en los diferentes espacios de socialización de la audiencia.

Por su parte Cornejo (2016) plantea que ver televisión es en nuestros días, mucho más que sentarse frente a la televisión. Ya no solo se ve televisión en un televisor, sino que nuevos dispositivos y pantallas aparecen en el sistema de tecnologías y pantallas de las audiencias. Nuevos fenómenos emergen ante los cambios que ha sufrido la televisión en sí misma. Uno de ellos, se da en la etapa del consumo, en los procesos de recepción y apropiación como el *binge watching* o esta nueva forma de ver de manera ininterrumpida contenidos, también asociada al *engagement Tv*, es decir la capacidad que tiene un contenido o serie de generar compromiso profundo con la audiencia, de tal manera que el visionado se repita, y se cree fidelización.

Tabla N° 1 *Appointment Tv* y *Tv everywhere*

<b>Appointment Tv</b>	<b>Tv everywhere</b>
La televisión como cita	La televisión en cualquier lugar
Programas	Contenidos
Programación dosificada, se ofrece capítulos semana a semana	Contenido disponible con temporadas completas lo que genera un consumo excesivo; se posiciona el <i>binge watching</i> o maratón de temporadas.
Zapping para evadir la publicidad	Nuevo zapping para navegar en el contenido: Adelantar, retroceder,

	pausar
Programación anclada a un horario y frecuencia	El usuario programa cuándo ver su contenido
El canal tiene el control sobre la programación	El usuario tiene el control sobre la programación y el consumo
Televisor como centro del consumo	Múltiples pantallas y dispositivos para el consumo
El hogar como unidad básica de consumo	Las pantallas como unidad básica de consumo (Tv, celular, Tablet, en cualquier lugar)
Rating y share para medir audiencias	Cuantificación de cantidad de reproducciones, asociadas a un perfil de usuario.
Poca libertad: el control lo tiene el canal y el programador	El usuario tiene toda la libertad y el control sobre el contenido y sus tiempos de consumo
Prime time	My time
Índice de audiencia (masivo)	Número de reproducciones (individual)
Oferta organizada por franjas según público objetivo	Oferta personalizada, se recomiendan contenidos por afinidad e interés por ciertas temáticas
Desconocimiento de las audiencias y sus particularidades. Se abordan como masa	Conocimiento individualizado de los usuarios, se estudian los perfiles y sus hábitos de consumo personal.

Fuente: elaboración propia

### 3. Netflix: nuevo modelo de negocio en la televisión

*"La televisión habrá desaparecido en veinte años porque todos los programas estarán disponibles en Internet".*  
Reed Hasting

Esta frase de Reed Hasting, CEO y creador de Netflix, resume el cambio en el modelo de negocio que sufre hoy la televisión hacia la convergencia con Internet, en un esquema de televisión en la nube y a la carta, donde el usuario elige cómo navegar ante múltiples opciones de contenido. Y es que Netflix se autodefine como "la principal red de televisión por Internet en el mundo". Y esta definición corresponde con sus cifras: con presencia en más de

190 países, hoy ofrece un modelo de televisión global, que abarca audiencias que se acercan a los 100 millones de suscriptores, y que tienen la posibilidad "de ver lo que quieran, cuando quieran, en casi cualquier pantalla conectada a internet" y si eso fuera poco, los usuarios tienen el control y no requieren el *zapping* porque "pueden reproducir, pausar, y ver el contenido, sin publicidad ni compromisos" (Netflix media center, 2017) de una oferta que incluye 125 millones de programas de televisión, películas, documentales y series originales.

Sin embargo, esta empresa no nació propiamente pensando en la televisión. Apalancada en el sector de alquiler de video, Netflix surgió en 1997, como competencia de la reconocida y ya desaparecida tienda Blockbuster. Y como toda gran empresa, tiene una historia particular. Resulta que Reed Hasting, decide junto con Marc Randolph, fundar esta compañía en Los Gatos, California (E.U) luego de tener que pagar una multa de 40 dólares que le cobrara la empresa líder de alquiler de video en los años 90, por entregar tarde la película Apolo 13 (El Comercio, 2016). Fue así, como este par de emprendedores deciden crear una industria que con los años terminaría cambiando completamente el negocio de la televisión en el mundo.

La diferencia principal de Netflix con sus competidores fue que el servicio de alquiler se apalancó en el envío de DVDs a través del sistema postal de Estados Unidos, solicitud que los usuarios realizaban a través de la web. A partir de 1999 se incluyó la suscripción mensual que permitía a los usuarios el alquiler ilimitado de películas a bajo costo. Y en el 2000 se incluye el sistema de recomendación y calificación de títulos, principal aspecto diferenciador de esta compañía desde sus inicios. Así las cosas, en 2005, Netflix contaba con 4.2 millones de usuarios en Estados Unidos. (Netflix media center 2017).

La historia de Netflix como compañía del sector del entretenimiento está definida por la palabra innovación. Año tras año, van a incorporar novedades, avances en su servicio, y alianzas estratégicas con otras empresas del sector que les permitieron el crecimiento y la permanencia en el mercado y su evolución en el tiempo. En 2007, por ejemplo, uno de los mayores logros fue la posibilidad de transmisión online de su catálogo de series y películas a través de computadoras personales. Luego de su consolidación en el mercado de los Estados Unidos, Netflix inicia su expansión en el mercado internacional en 2010, con la incursión en Canadá, en 2011 en Latinoamérica y entre 2012 y 2015 se concentra en su expansión por Europa y Asia. (Netflix media center, 2017)

Hasta este momento, Netflix era una ventana de distribución importante para las películas y series de los grandes estudios, productoras y canales de televisión en Estados Unidos. Visto de esta forma,

era considera una plataforma interesante, que generaba recursos adicionales en la etapa de exhibición de películas que ya habían sido proyectadas y series de televisión que habían sido estrenadas. Una ventana de explotación más, que agregaba valor y posibilidad de incursionar en diferentes mercados para los distribuidores audiovisuales. Sin embargo, a partir del año 2012-2013, el escenario cambió cuando la compañía decide apostar por contenidos propios. Este será el primer cambio sustancial en su modelo de negocio, porque aunque sigue siendo principalmente una plataforma de distribución, empieza a invertir grandes recursos y a realizar alianzas estratégicas para generar contenido propio: la marca de contenido original Netflix.

### 3.1. Cambio de estrategia Netflix: apuesta por contenidos originales

En el modelo de televisión *broadcasting* y el *narrowcasting* las nuevas series y formatos se evalúan a través de pilotos o capítulos de prueba, que les permiten a los *networkers* analizar los riesgos en términos de guion, estética, estructura narrativa y presupuestos, para determinar si el contenido podrá ajustarse a las expectativas del mercado y a las audiencias. Este modelo que se ha repetido durante años, y ha sido la estrategia para tomar la decisión si se realiza una temporada. Una vez aprobado el piloto se produce la serie, se estrena y se emite, tradicionalmente un capítulo durante 13 semanas.

Cuando una serie estrena una de sus temporadas, los canales realizan mediciones y estudios de audiencias para determinar la continuidad del proyecto. En la medida que obtenga niveles aceptables de *rating* y sea atractivo para los anunciantes, satisfaga las necesidades y expectativas de las audiencias, se venda en mercados internacionales, y de paso se obtengan premios y reconocimientos que generen prestigio a sus productores o canales, estos contenidos podrán tener continuidad en el tiempo a través de nuevas temporadas.

Y aunque la serie *Lilyhammer* es el primer proyecto que Netflix tendría en su catálogo como marca exclusiva, en asociación con el canal NRK1 de Noruega (emitida el 25 de enero en el canal y el 6 de febrero online)<sup>1</sup>; fue *House of cards*, estrenada en febrero de 2013, la primera apuesta de esta plataforma por los contenidos originales desde la producción, la distribución y la exhibición. De hecho, con este contenido muchos de los preconcepciones que tenía la industria televisiva se vinieron al piso. *House of cards* no es solo la primera

serie de televisión de alto presupuesto estrenada en *streaming* con una inversión inicial de 100 millones de dólares para dos temporadas (26 capítulos en total, con un promedio de 4 a 6 millones de dólares por capítulo), sino que cuenta con un equipo con amplia experiencia en el cine: David Fincher como director, y actores como Kevin Spacey (Frank Underwood) y Robin Wright (Clare Underwood). Además, fue la primera serie online en ganar en los Premios Primetime Emmy en el año 2013 (Mejor dirección serie dramática), Premios Globo de Oro (Mejor actriz serie de televisión para Robin Wright en 2013 y Mejor actor serie dramática para Kevin Spacey en 2014).

A la fecha, esta serie suma importantes nominaciones y premios en festivales de televisión, y marca sin lugar a dudas, un antes y un después en el modelo *broadcasting* y *narrowcasting*. *House of cards* podría considerarse como el punto de inicio del éxito del modelo de *netcasting*, de la televisión en la nube, de la televisión a la carta. De hecho, Cornejo (2016) la incluye como una serie de la Tercera edad dorada de la televisión. Y no es para menos, pues con este contenido Netflix experimentó una nueva forma de hacer televisión: sin temor a perder, sino más bien a ganar suscriptores, invirtió un alto presupuesto a una serie de calidad, con un equipo reconocido, con un guion y una apuesta estética y narrativa que combina lo mejor del cine y la televisión en un solo contenido. Además, cambia la lógica del consumo al disponer toda la temporada en la fecha de estreno para que el usuario realice su visionado cuando quiera, sin necesidad de un horario predeterminado por el canal, estimulando un consumo maratónico, en contravía de la televisión tradicional que dosifica 13 capítulos a lo largo de su programación semana a semana.

Netflix también con estas fórmulas lo que hizo de alguna manera fue capitalizar los aprendizajes, aciertos y desaciertos de la televisión generalista y temática a lo largo del siglo XXI, especialmente de canales como HBO (*Los Sopranos*, *Games of Thrones*, *True Detective*, *Six Feet under*, *The Wire*, etc), AMC (*The Walking Dead*, *Mad Men*, *Breaking Bad*), que iniciaron en la década del 2000 con una apuesta decidida a una televisión de calidad, especializada en nichos de audiencias, que aborda temáticas y tramas complejas con personajes inesperados, cercanos a los antihéroes que la ficción televisiva nos ha presentado.

De hecho, Kevin Spacey, el actor que interpreta a Frank Underwood en la serie, fue invitado en 2013 al Festival de Televisión de Edimburgo. En el discurso inaugural de este evento, el actor cuenta que Netflix fue la única empresa que no le pidió piloto a David Fincher y Beau Willimon y cita las palabras de la compañía: "Nosotros creemos en ti. Hemos estudiado nuestros datos y nos dicen que nuestro público vería esta serie. Nosotros no

<sup>1</sup> Lilyhammer es interpretada por el actor Steven Van Zant, quien también trabajó en la famosa serie Los Soprano de HBO, con el papel de Silvio Dante, mano derecha de Tony Soprano. Fue cancelada en julio de 2015, tras tres temporadas producidas.

tenemos que hacer un piloto. ¿Cuántos episodios hay que hacer? Y dijimos: dos temporadas". (Space 2013, citado por Cornejo, 2016) De esto, ya han pasado cuatro años, y *House of Cards* estrena justamente el 31 de mayo de 2017 su quinta temporada. Un modelo que efectivamente funcionó, que ha tenido una inversión significativa y ha generado gran prestigio y reconocimiento a Netflix.

Lo importante para destacar en estos cambios en el modelo de negocios de Netflix, es que como plataforma de exhibición empieza a realizar una serie de alianzas estratégicas con productoras, que le permiten incursionar en la marca de contenido original. No significa entonces que Netflix produzca directamente las series de televisión que aparecen en su plataforma como contenido original. De hecho detrás de producciones hay una alianza específica o contratación a un tercero para desarrollar el contenido financiado por el gigante online como se puede ilustrar en la Tabla N° 2.

**Tabla N° 2. Contenido original de Netflix y casas productoras**

Contenido original	Año	Género	Casa productora
House of cards	2013	Drama	Media Rights Capital, Trigger Street Productions, Wade Thomas Productions, Knight Takes King Production. Basada en una miniserie británica
Hemlock Grove	2013	Thriller Horror	Gaumont International - ShineBox CMC
Orange is the new black	2013	Comedia Dramática	Lionsgate Television Basada en un libro
Marco Polo	2014	Drama de época	The Weinstein Company - Electus
Unbreakable Kimmy Schmidt	2015	Sitcom	Little Stranger Inc. Bevel Gears, 3 Arts Entertainment, Universal Television
Boodline	2015	Thriller	Sony Pictures Television
Gracie and Frankie	2015	Comedia dramática	Sin información de la empresa

			productora
Daredevil	2015	Drama Acción Aventuras	Marvel Television- ABC Studios
Sense8	2015	Ciencia ficción	Georgeville Television / Studio JMS
We Hot American Summer: First Day of Camp	2015	Comedia	Sin información de la empresa productora
Narcos	2015	Drama	Gaumont Internacional- Dynamo Producciones Primera serie Latinoamérica
Master of None	2015	Comedia dramática	3 Arts Entertainment / Universal Television
W/Bod & David	2015	Sketch comico	Abso Lutely Productions
Jessica Jones	2015	Drama Aventuras	Marvel, ABC Studios
Love	2016	Comedia romántica	Apatow Productions / Legendary Television
Fuller House	2016	Sitcom	Jeff Franklin Productions Miller-Boyett Productions
Flaked	2016	Comedia	Will Arnet en asociación con Netflix. Sin información de productora externa.
Netflix present: The Characters	2016	Sketch cómico	Sin información de productora
The Ranch	2016	Sitcom	Sin información de productora
Marseille	2016	Drama Político	Sin información de la empresa productora Primera serie francesa
Lady Dynamite	2016	Comedia Falso Documental	Wounded Poodle The Hurwitz Company
Hibana	2016	Drama	Sin información

Spark			de la empresa productora Basada en un libro
Stranger Things	2016	Ciencia ficción	21 Laps Entertainment - Monkey Massacre
Club de Cuervos	2015	Comedia dramática	Sin información de la empresa productora Primera serie de Netflix en español
The Get Down	2016	Drama musical	Bazmark Films-Sony Pictures Television - 120 millones de dólares de 6 episodios
Easy	2016	Comedia romántica	Sparrow Grass
Hater Back off	2016	Comedia	McCreery-Rein, Brightlight Pictures, The Firm
Lucas Cage	2016	Drama Acción	Marvel, ABC Studios
Midnigh Diner: Tokio Stories	2016	Drama	Sin información de la empresa productora Idioma: Japonés
Trailer Park Boys out of the park: Europe	2016	Comedia Falso documental	Showcase Television
The Crown	2016	Drama histórico	Left Bank Pictures, Sony Pictures Television
3%	2016	Suspense Ciencia ficción	Boutiques Films Idioma: Portugués
Gilmore Girls; A year in the life	2016	Drama familiar	Dorothy Parker, Warner Bros Television, Drank Here Producciones Secuela
The OA	2016	Misterio	Plan B-Anonymous Content
One day a time	2017	Sitcom	Act III Productions, Snowpants

			Productions, Small Fish Studios, Sony Pictures Television
A series of Unfortunate Events	2017	Drama	Paramount Television
Santa Clarita Diet	2017	Comedia	Kapital Entertainment, KatCo, Flower Films, Garfield Grove, Olybomb Entertainment
Samurai Gourmet	2017	Drama de época	Japonés
Iron Fist	2017	Drama Acción	Marvel Television, ABC Studios
Ingobernable	2017	Drama político	Argos Comunicación
13 Reasons Why	2017	Drama juvenil	July Moon Productions, Kicked to the Curb Productions, Anonymous Content, Paramount Television
Girlboss	2017	Comedia	Denver y Delilah Productions
Dear White People	2017	Sátira Drama	Lionsgate Television
Las Chicas del Cable	2017	Drama de época	Bambú Producciones Primera serie española- Idioma: Español

Fuente: elaboración propia con datos de Internet y la plataforma

Y esta apuesta decidida por contenidos originales implican también una inversión importante: en 2016, fue de 5.000 millones de dólares en 2016 para 450 horas originales; mientras que en 2017 la cifra asciende a 6.000 millones para 1.000 horas de contenido. De hecho, todo lo que tiene marca original Netflix, realizando un análisis a partir del funcionamiento de la plataforma y oferta de contenido sería la siguiente:

- **Contenido original en alianza con productoras (Producción original):** Las series originales de ficción y algunas documentales cumplen este propósito. Netflix en alianza con otras

productoras, realiza acuerdos de producción y exhibición exclusiva, lo que da la posibilidad de generar la marca de contenido original. En esta línea están producciones como *House of Cards*, *Orange is the New Black*, *Marco Polo*, *Sense8*, *The Crown*, etc.

- **Compra de contenidos originales exclusivos ya realizados (Adquisiciones):** En este caso Netflix compra contenidos finalizados como los documentales originales. El acuerdo consiste en la distribución y exhibición exclusiva con la marca original. Es el caso de documentales que han participado en Festivales de Cine. Son ejemplos la serie documental *Making a Murder*, *The Square*, etc.
- **Contenidos originales con producción y exhibición compartida en televisión abierta y en la plataforma (Asociación):** Una de las modalidades que nace del modelo de televisión tradicional se cumple con algunas producciones originales, en las que un canal estrena primero en su pantalla, y luego se pueden ver los contenidos en Netflix como marca original. Incluso, la emisión semana a semana, capítulo a capítulo se combina en esta modalidad. Ejemplo: *Better Call Saul (AMC)*, *Between (City-Canadá)*, etc.
- **Continuaciones de series (Continuación):** Retomar series que fueron canceladas por otros canales porque no dieron los resultados esperados de rating, pero que lograron cautivar a un nicho de mercado, es otra de las estrategias de Netflix en su producción original. La premisa es sencilla: cautivar públicos fieles, de series que quedaron inconclusas y cuyo público puede traducirse en nuevos suscriptores para la plataforma. Contenidos como *Arrested Development*, *Black Mirror*, *The Killing* ejemplifican esta modalidad.
- **Traslado de personajes de éxito a contenidos originales:** En esta categoría podría clasificarse la captación de figuras reconocidas en la televisión tradicional para ofrecer un nuevo contenido original. Inspirado en la clásica estrategia crossover de la programación tradicional, un ejemplo de esta categoría es talk show *Chelsea*, que se emite miércoles y viernes (siguiendo un esquema tradicional), con capítulos nuevos semana a semana, pero caracterizado por abordar temas polémicos, sin censura, y con la irreverencia que caracteriza a su conductora.

En este orden de ideas, la estrategia de contenido, según Ted Sarandos, director de esta importante área en la compañía, se resume en tres palabras: **global, exclusivo y original**. Es decir, que desde el punto de vista del producto original esta combinación marca un norte a la estrategia del gigante de la televisión online; pero a ello se suma una nueva fórmula que hace referencia al consumo

de ese contenido, que en el palabras de Kevin Space lo resume en **libertad, control y exceso**, como veremos a continuación con el fenómeno de *binge watching*.

### 3.2. Binge watching: la audiencia quiere exceso, libertad y control

El propio Space (2013) señala que a partir de *House of Cards* inicia un nuevo período de gloria para la televisión, pues la liberación de capítulos demuestra que la gente quiere el control, libertad y excesos. Con esta nueva forma de hacer y exhibir la televisión se lleva a los espectadores a nuevos lugares, a nuevas formas de experimentación que otorgan un control sobre el contenido que la industria televisiva tradicional no había explorado antes.

Ver televisión en forma continua e intensiva, como lo propone Netflix, es una experiencia que otorga al usuario tantas posibilidades que fácilmente puede llegar al consumo desbordado, a un frenesí incontrolable de ver un contenido tras otro, pues la audiencia quiere develar rápidamente las intrigas de la historia, o apresurar el paso para llegar al fin de una temporada. Este modelo, al analizarlo desde esta mirada, retoma elementos de la programación tradicional, especialmente el concepto de flujo continuo propuesto por Williams (1974), pues el *binge watching* no es más que esa posibilidad que tiene el usuario de navegar de manera ininterrumpida e intensiva por un contenido, de ir de un episodio al otro, lo que termina construyendo ese flujo, que en este caso, no se genera de un programa a otro como lo propone la programación tradicional, sino que se transforma en un visionado intensivo sobre una misma serie, y una misma historia.

Y justamente este fenómeno ha suscitado diferentes perspectivas de análisis, desde estudios que asocian a esta práctica de ver televisión con estados de ansiedad y depresión, a investigaciones que ha adelantado la propia plataforma, y múltiples reacciones de la audiencia en redes sociales que abren todo un camino para entender cómo esta nueva forma de consumo de series y contenidos, se ha convertido en una característica importante de la era Netflix. Entre los estudios puntuales que ha realizado la empresa de entretenimiento, uno permitió identificar cuáles series y en qué capítulo logran el enganche real del televidente para generar comunidades de fans, y maratón en el visionado. En este caso se incluyeron 30 series, con presencia en los seis continentes. A continuación se describe el propósito de esta investigación:

El objetivo fue determinar el episodio que “enganchó” a la audiencia, es decir, el episodio que hizo que el 70% de los miembros siguieran viendo la primera temporada hasta el final. De esta manera, Netflix descubrió que el comportamiento de la

audiencia (y su conversión en fans) es universal. Sin importar si viven en Argentina o en Japón, los suscriptores no solo se enganchan en los mismos episodios, sino que se identifican con historias similares (Netflix, septiembre 2016).

Lo destacable aquí, ratifica lo que Kevin Space destacaba en su discurso en Edimburgo: La gente quiere historias, mueren por ellas, y Netflix lo sabe (Telegraph.co.uk., 2013) y esa es la clave en la consolidación de esta plataforma, como ilustra la Tabla N° 3 donde se muestra en qué capítulo se engancha la gente con las series disponibles en las plataforma.

Tabla N° 3 Capítulos de enganche Netflix

Serie	Capítulo
Stranger Things	2
Grey's Anatomy	2
The Get Down	2
The Fall	2
Marseille	3
Narcos	3
Prision Break	3
The Ranch	3
Club de Cuervos	4
Making a Murderer	4
American Horror Story	4

Fuller House	4
Jane the Virgin	7
Gilmore Girl	7

Fuente: Netflix

En el mismo sentido, Netflix (2016) presenta una escala de maratones a partir de un estudio que incluyó el análisis de consumo de sus usuarios de 100 series, tanto originales como de terceros, definiendo una escala que va entre saborear para aquellos contenidos que tienen un promedio de consumo cercano a las dos horas continuas; y devorar cuando la maratón supera las dos horas de visionado. En el primer caso, como se ilustra a continuación, las comedias irreverentes como *Bojack Horseman* y *Love* y dramas políticos como *House of Cards*, tienen un consumo promedio cercano a las dos horas; mientras que contenidos de horror y thriller como *American Horror History*, *The Walking Dead*, tienen un promedio superior a dos horas de consumo. (Ver Ilustración N° 1)

En síntesis, narrativas más intensas, que impliquen suspenso y emoción provocan el deseo de la audiencia de devorar el contenido por la necesidad de completar la trama rápidamente; mientras que las comedias y las historias con dramas complejos y reflexivos, invitan a saborear capítulo a capítulo.



Ilustración N° 1. The Netflix binge scale

Fuente: Netflix Media Center

Y curiosamente, Reed Hasting, en una entrevista reciente, sostuvo que la verdadera competencia de Netflix no está afuera, no son otras plataformas o

canales, que su verdadera competencia es el sueño de los usuarios. Y justamente, gran parte de la estrategia de promoción en redes sociales de la

compañía identifica este elemento como un factor asociado al *binge watching*. Un ejemplo, se evidencia en las redes sociales, cuando en febrero de 2017, un usuario en twitter postea un comentario para Netflix España: “Por favor necesito un justificante para que este 2017 pueda ver todas las series que vais a estrenar y poder verlas tranquilo” (@santicom1989, 3 de febrero de 2017); la respuesta no se hizo esperar y la empresa le responde con un certificado post-maratón que justifica su ausencia al trabajo que dice: “Justificamos a el/la/sr/a llega tarde debido a maratón de \_\_\_\_\_ realizado durante la noche de ayer en Netflix causándole insomnio. Disculpe el retraso. (@NetflixEs, 3 de febrero de 2017). Similares anuncios aparecen frecuentemente naturalizando estos nuevos consumos desmedidos, en una especie de frenesí sobre el efecto Netflix, que indica sin lugar a dudas que asistimos a una reconfiguración en el consumo y apropiación de los contenidos televisivos, en esta nueva era de la televisión a la carta.

### 4. Conclusiones

Asistimos a un *mainstream* de la televisión. Un nuevo modelo que se apalanca en la nube para ofrecer al usuario una verdadera convergencia cultural (Jenkins, 2008) de la industria televisiva con el cine, las nuevas tecnologías e Internet. Este modelo, llamado de múltiples formas, inaugura unas nuevas lógicas al negocio de la televisión. Es así, como Netflix, una de las plataformas que da inicio a estas transformaciones a partir de los aprendizajes de la industria del cine y la televisión durante el siglo XX y XXI, introduce además de nuevas lógicas de producción, distribución y consumo, un vuelco a la manera de ver, entender, percibir, interactuar, sentir, consumir, compartir, y conversar sobre la televisión. Por eso hoy al hablar de televidencias hablamos de *binge watching*, un modo de visionado intensivo, en el que prima la libertad y el control del contenido por parte del usuario.

Es así, como a modo de conclusiones, se destacan algunos aspectos fundamentales en la comprensión, reflexión y análisis de Netflix, que sirven como mapa de ruta para posteriores producciones académicas sobre la plataforma global online más grande televisión.

#### 4.1. Producción y distribución

En la lógica de producción y distribución Netflix retoma algunos aprendizajes de la televisión *broadcasting* y *narrowcasting*, e incorpora una mezcla de modelos que funcionan y otros que serán disruptivos para la industria audiovisual.

1. No realizan pilotos de programas, su apuesta es la realización de series completas que de antemano prevén funcionarán para sus suscriptores. Si creen en el proyecto y lo ven viable para la plataforma lo producen sin temor a equivocarse.
2. Televisión de autor: una fórmula que combina nuevas estéticas, nuevas narrativas, guiones y temas complejos realizados con los mejores de la industria del cine y la televisión. Nombres como David Fincher (House of cards), Los Hermanos Duffer (Stranger Things), las hermanas Watchonsky (Sense8), entre otros, hacen del staff de las series originales de la plataforma.
3. Altos presupuestos para la mejor televisión streaming
4. Libertad creativa, asumir riesgos e innovación: una línea constante en su línea de producción.
5. No es televisión, es Netflix: aprendizajes de HBO han sido incorporados por la plataforma hasta llegar a convertirse en un verdadero competidor
6. Contenido exclusivo, global y original
7. Alianzas estratégicas: clave transversal en su etapa de consolidación de contenidos originales
8. En su producción original se destaca la compra de derechos exclusivos de exhibición, la producción a través de la contratación de terceros, la alianza con canales para la producción y exhibición compartida de contenidos, y las continuaciones de series canceladas anteriormente por otros canales.

#### 4.2. Programación, exhibición y consumo:

Nuevas lógicas de apropiación de contenidos se dan cuando en el modelo de exhibición televisiva se ofrece toda la temporada el día de estreno. El modelo de televisión *narrowcasting* ya previamente había experimentado estrategias de maratón, pero siempre apalancado en la repetición de capítulos previamente emitidos. Netflix da la bienvenida a una nueva era que reconfigura los procesos de recepción por parte de las audiencias.

9. Adiós al appointment tv: todos los capítulos disponibles al tiempo. Una de las estrategias que ha cambiado la lógica de programación de la televisión es estrenar temporadas completas para que se el usuario tenga el control de ver qué quiere ver, cuánto quiere ver y la libertad de decir cuándo, cómo y en qué pantalla.
10. Tv Everywhere: Televisión en todas partes, en multipantallas, gracias a las tecnologías privatizadores, móviles y portátiles la televisión viaja con el usuario a donde quiera que vaya a través de su computador personal, su celular, su Tablet o su televisor conectado a Internet.
11. El usuario es el programador: En este caso el poder del programador de los canales en el *broadcasting* y el *narrowcasting* se traslada al usuario, pues la plataforma le ofrece unos contenidos que verá cómo quiera, en el horario que prefiera. La televisión a la carta, disponible al

- usuario está en línea para que arme su propia ruta de consumo.
12. Consumo individualizado: la posibilidad de crear perfiles de usuario posibilita crear parámetros de coincidencia, y de esta manera la plataforma puede ofrecerle contenidos similares, a partir del análisis de sus metadatos, y un sofisticado sistema de algoritmos que predice los gustos y expectativas de las audiencias a partir de las tendencias de visionado en la plataforma.
  13. Adiós al rating... en este nuevo modelo no es un misterio cómo se mide la audiencia, ni depende de in tercero. Netflix conoce exactamente quien ve qué contenido, qué funciona y qué no para sus suscriptores.
  14. ¡A maratonear!: bienvenido en *binge watching* o la maratón de temporadas más cerca del *engagement tv* y de la cultura de los fans.
  15. Infidelidad Netflix: Incluso se han realizado estudios donde se investiga sobre la infidelidad en Netflix, un nuevo fenómeno para analizar a las audiencias en la que se experimenta el consumo de series en pareja pero alguien de los dos se adelanta para ver de manera individual el final de la temporada.

## Referencias

- Álvarez Monzoncillo, J. (2011). *La televisión etiquetada: nuevas audiencias, nuevos negocios*. Barcelona: Fundación Telefónica.
- Carlón, M. (2004) *Sobre lo televisivo. Dispositivos, discursos y sujetos*. Buenos Aires: La Crujía.
- Cebrián, M. (2004). *Modelos de televisión: generalista, temática y convergente con internet*. Barcelona: Paidós.
- Gilder, G. (1992) *Life After Television. The Coming Transformation on Media and American Life*. New York: W.W. Norton
- Guglielmo, H. (2003). *Vivir del aire. La programación televisiva vista por dentro*. Bogotá:
- Norma Jenkins, H. (2008). *Converge Culture La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Mazzioti, N. (2001) Los géneros de la televisión pública. En: Rincón, O (Compilador) *Televisión pública del consumidor al ciudadano*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Misika, J. (2006). *La Fin de la Télévision*. Paris: Éditions du Seuil
- Morley, D. (1988) *Family Television. Cultural Power and Domestic Leisure*. London: Routledge.
- \_\_\_\_\_ (1996). *Televisión, audiencias y estudios culturales*. Buenos Aires: Amorrortu.
- \_\_\_\_\_ (2008). *Medios, modernidad y tecnología. Hacia una teoría interdisciplinaria de la cultura*. Barcelona: Negroponte, N. (1995) *Being digital*. Argentina: Editorial Atlántida.
- Orozco Gómez, G. (2001). *Televisión, audiencias y educación*. Bogotá: Grupo Editorial Norma
- Pérez de Silva, J (2009). *La televisión ha muerto: La nueva producción audiovisual en la era de internet; la tercera revolución industrial*. Editorial Gedisa.
- Piscitelli, A. (1998). *Post-Televisión. Ecología de los medios en la era de Internet*. Buenos Aires: Paidós.
- \_\_\_\_\_ (2002). *Meta-cultura, El eclipse de los medios masivos en la era de Internet*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- \_\_\_\_\_ (2005). *Internet. Imprenta del siglo XXI*. Barcelona: Gedisa.
- Ramonet, I. (Ed). (2002) *La pos-televisión: Multimedia, Internet y Globalización económica*. Barcelona: Icaria
- Rancière, J. (2010). *El Espectador Emancipado*. España: Ellago Ediciones.
- Rincón, O. (2006) *Narrativas Mediáticas o cómo se cuenta de la sociedad del entretenimiento*. Barcelona: Gedisa.
- Saló, G (2003) *¿Qué es eso del formato? Cómo nace y se desarrolla un programa de televisión*. Barcelona: Gedisa
- Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones. Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva*. Barcelona: Gedisa.
- Silverstone, R. (1994). *Televisión y vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu.
- \_\_\_\_\_ (2004). *¿Por qué estudiar los medios?* Buenos Aires: Amorrortu.
- Silverstone, R., & (eds), E. H. (1996). *Los efectos de la nueva comunicación. El consumo de la moderna tecnología en el hogar y en la familia*. Barcelona: Bosch.
- Tofler, A (1980) *La Tercera Ola*. Bogotá: Plaza & Janes
- Thompson, R. J.(1996) *Television's Second Golden Age. From 'Hill Street Blues' to ER'*. New York: Syracuse University Press.
- Thompson, R. J. (2007) —Preface, en *Quality TV: Contemporary American Television and Beyond*, editado por Janet McCabe y Kim Akass. London: I. B. Tauris & Co., 2007.
- Verón, E. (2002). *El cuerpo de las imágenes*. Buenos Aires: Grupo Norma.
- Vilches, L. (2001). *La migración digital*. Barcelona: Gedisa.
- \_\_\_\_\_ (2013) El fin del modelo único de televisión. (Pág. 27-46) *Convergencia y transmedialidad. La ficción después de la TDT en Europa y Latinoamérica*. Lorenzo Vilches, Compilador. Barcelona: Editorial Gedisa.

Willams, R. (1974). *Televisión: tecnología y formas culturales*. EE.UU: Editorial Paidós.

## CIBERGRAFÍA

- Cornejo, J. (2016). *El caso Netflix (2012-2015) Nuevas formas de pensar la producción, distribución y consumo de series dramáticas*. Barcelona: Universitat Ramon Lull, Tesis doctoral. Disponible en: [http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/386244/Tesi\\_Josefina\\_Cornejo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/386244/Tesi_Josefina_Cornejo.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Consultado en abril de 2017
- El Comercio (11 de enero de 2016) *La historia de Reed Hastings: el creador de Netflix*. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/negocios/historia-reed-hastings-creador-netflix-261045> Consultado el 17 de mayo de 2017
- Greene, A. (5 de diciembre de 2013). How 'Lilyhammer' Changed the TV World. *Rollingstone*. (Online). Disponible en: <http://www.rollingstone.com/tv/news/how-lilyhammer-changed-the-tv-world-20131205#ixzz3007H0e11> Consultado el 7 de mayo de 2015.
- Sánchez, J. (8 de junio de 2016). *Ted Sarandos, número dos de Netflix. "Nuestros contenidos muestran un mundo más cercano al real que el de la tele.* (online). Disponible en: <http://www.revistagq.com/noticias/articulos/ted-sarandos-netflix-mas-diverso-tele-tradicional-medida-visionado/24032> (Consultado el 2 de mayo de 2017)
- Telegraph.co.uk. (2013). *Kevin Spacey: James MacTaggart Memorial Lecture in full*. [online] Disponible en: <http://www.telegraph.co.uk/culture/tvandradio/10260895/Kevin-Spacey-James-MacTaggart-Memorial-Lecture-in-full.html> [Consultado el 10 de mayo de 2017].
- Netflix media center (21 de septiembre de 2016) *Estás enganchado y Netflix sabe por qué.* (Online) Disponible en: <https://media.netflix.com/es/press-releases/youre-still-hooked-and-netflix-knows-why> Consultado el 30 de abril de 2017
- Netflix Media Center (2016) *Netflix & Bing: New Bing Scale Reveals Tv Series We Devour and Those We Savor* <https://media.netflix.com/en/press-releases/netflix-binge-new-binge-scale-reveals-tv-series-we-devour-and-those-we-savor-1> Consultado el 17 de mayo de 2017
- Netflix (Abril de 2017) Carta a los accionistas. (Online) <https://ir.netflix.com/index.cfm>
- Ojer, T. Canapé, E (2012) *Nuevos modelos de negocio en la distribución de contenidos audiovisuales: el caso Netflix. Revista Comunicación, N°10, Vol.1, año 2012, PP.187-200.* (Online) Disponible en: [http://revistacomunicacion.org/pdf/n10/mesa1/015.Nuevos modelos de negocio en la distribucion de contenidos audiovisuales-el caso de Netflix.pdf](http://revistacomunicacion.org/pdf/n10/mesa1/015.Nuevos%20modelos%20de%20negocio%20en%20la%20distribucion%20de%20contenidos%20audiovisuales-el%20caso%20de%20Netflix.pdf)
- Ramonet, I. (2015) *El fin de la televisión de masas* (Online). *Le Monde Diplomatic en Español*. Enero de 2015, n° 231. En: <http://www.monde-diplomatique.es/?url=editorial/0000856412872168186811102294251000/editorial/?articulo=72f359bb-21c8-44f0-81ad-9581d81c50e1> Consultado el 17 de abril de 2017.
- Scolari, C. (2008a). *This Is The End. Las interminables discusiones sobre el fin de la televisión. La Trama de la Comunicación, 13, 13-25.* Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323927063001> - \_\_\_\_\_(2008b) *Hacia la hipertelevisión: los primeros síntomas de una nueva configuración del dispositivo televisivo. Diálogos de la Comunicación, N° 77, julio-diciembre de 2008.* Disponible en: <http://comunicacion3unlz.com.ar/wp-content/uploads/2014/07/Hacia-la-hipertelevisión-Experiencia-Hipertextual-Scolari.pdf> Consultado el 17 de abril de 2017
- Sánchez, J. (8 de junio de 2016). *Ted Sarandos, número dos de Netflix. "Nuestros contenidos muestran un mundo más cercano al real que el de la tele.* (online). Disponible: <http://www.revistagq.com/noticias/articulos/ted-sarandos-netflix-mas-diverso-tele-tradicional-medida-visionado/24032> (Consultado el 2 de mayo de 2017)