

# Revolución Netflix: desafíos para la industria audiovisual

*Netflix Revolution: challenges for the audiovisual industry*

*Revolução Netflix: desafios para a indústria audiovisual*

—

**Veronica HEREDIA RUIZ**

Universidad de Medellín, Colombia / vhr Ruiz@udem.edu.co

*Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*

*N.º 135, agosto-noviembre 2017 (Sección Ensayo, pp. 275-296)*

*ISSN 1390-1079 / e-ISSN 1390-924X*

*Ecuador: CIESPAL*

*Recibido: 02-06-2016 / Aprobado: 21-11-2016*

## Resumen

Netflix ha transformado profundamente la industria del cine y la televisión en el mundo. Desde su incursión como industria del entretenimiento en 1997 en EEUU, ha impactado las lógicas de producción y consumo en el sector audiovisual. Este artículo propone un análisis de Netflix desde su evolución como negocio, la creación de contenidos originales y las nuevas experiencias de consumo de los usuarios. A través de la descripción de dos producciones como *House of cards* y *Beast of no Nation*, primera serie y película propias estrenadas en la plataforma, se analiza cómo esta empresa OTT inicia una revolución que marcará tendencia en la producción de contenidos propios por la conquista de un mercado de audiencias globales.

**Palabras claves:** House of cards; Beast of no Nation; distribución cinematográfica; industria televisiva; contenido original.

## Abstract

Netflix has profoundly transformed the film industry and television in the world. Since entering as entertainment industry in 1997 USA has impacted the logic of production and consumption in the audiovisual sector. This article proposes an analysis of Netflix since its evolution as a business, creating original content, and new consumer experiences of users. Through the description of two productions like House of cards and Beast of No Nation, first series and own film released in the platform, it discusses how the company OTT starts a revolution that marked trend in the production of original content for the conquest of a market of global audiences.

**Keywords:** House of Cards; Beast of no Nation; film distribution; TV industry; original content.

## Resumo

A Netflix transformou profundamente a indústria do cinema e da televisão no mundo. Desde sua incursão como indústria de entretenimento em 1997 nos Estados Unidos, impactou as lógicas de produção e consumo no setor audiovisual. Este artigo propõe a análise da Netflix desde a sua evolução como negócio, a criação de conteúdos originais e as novas experiências de consumo de seus usuários. Por meio da descrição de duas produções, *House of cards* e *Beast of no Nation*, primeira série e filme próprios estreados na plataforma, analisa-se como esta empresa Over-The-Top (OTT) inicia uma revolução na produção de conteúdos próprios através da conquista de um mercado de audiência global.

**Palavras-chave:** House of cards; Beast of no Nation; distribuição cinematográfica; indústria televisiva; conteúdo original.

## 1. Introducción

Netflix y el surgimiento de internet han transformando profundamente las ventanas clásicas de distribución del cine, así como la industria televisiva. Con un modelo de negocio inicial en los años 90 basado en el alquiler de DVD en Estados Unidos a través del sistema postal, pasó a convertirse en una gran plataforma de distribución online de películas, series y documentales, con presencia en 190 países y 83 millones de usuarios (Martín, 2016). Es así como Netflix primero se consolidó como un distribuidor de contenidos de terceros y, desde el año 2013, como productor de contenidos propios, lo que ha revolucionado la industria del cine y la televisión, pues ha incorporado internet y las nuevas pantallas (Smart tv, tablets y móviles) como primera ventana de exhibición, lo que ha generado una ruptura en el negocio clásico de explotación por ventanas del cine. De hecho, como lo plantean Álvarez y López (2015) con internet se ha modificado la cadena de valor de esta industria al crearse nuevas ventanas de consumo y una reorganización en la producción, la distribución o marketing entre las diferentes plataformas.

Es así como Netflix desafía este esquema tradicional de distribución y apuesta en el año 2013 por el lanzamiento de la primera serie para una plataforma web de alta calidad y presupuesto: *House of Cards*, y en el año 2015 lanza su primera película original, *Beast of no Nation*, estrenada simultáneamente en salas de cine y en su plataforma online. Esas dos producciones de Netflix se consideran entonces dos grandes hitos que marcan un nuevo rumbo y nuevos retos para las industrias del cine y la televisión en el mundo.

De esta forma, este artículo se propone analizar el impacto de Netflix como plataforma audiovisual y busca ampliar el conocimiento sobre esta compañía y sus estrategias, a partir de la sistematización y análisis de los principales logros, avances e innovaciones. Para lograr este propósito se realizará una revisión bibliográfica y documental sobre los contenidos y noticias que abordan el tema, así como artículos de investigación en bases de datos especializadas. Todo lo anterior con el fin de responder los siguientes interrogantes: ¿qué impacto ha generado el modelo Netflix en la industria del cine y la televisión? ¿Cuáles han sido sus estrategias? ¿Cómo Netflix ha generado rupturas en las ventanas clásicas de distribución cinematográfica? ¿Cuáles son los retos y desafíos del sector audiovisual ante esta plataforma global?

Se parte de la hipótesis de que Netflix ha logrado incorporar en su adn como industria audiovisual una serie de innovaciones que han generado rupturas tanto en la industria del cine como de la televisión, gracias a la combinación estratégica de cuatro aspectos:

1. Desarrollo de un modelo de negocio de contenidos convergente (Internet+cine+televisión).
2. Nuevas lógicas en la distribución y exhibición del cine y la televisión.

3. Producción de contenidos propios.
4. Una nueva experiencia de consumo de cine y televisión centrada en las decisiones, recomendaciones y hábitos del espectador.

Se busca de igual forma contribuir a la comprensión del nacimiento, desarrollo y expansión de Netflix como engranaje de la industria audiovisual contemporánea.

## 2. El cine: la gran industria cultural

El cine es, en palabras de Román Guber (1969), “un arte de nuestro tiempo” que, además de ser arte y espectáculo, también es industria y comercio; de hecho “el cine es una industria y la película es una *mercancía*, que proporciona unos ingresos a su *productor*, a su *distribuidor* y a su *exhibidor*” (Guber, 1969). En este orden de ideas, el cine es entonces una industria cultural como lo concibe la Unesco (2007), en la medida en que combina la creación, la producción y comercialización de contenidos creativos. Su modelo de negocio se concentra en estas etapas diferenciadas así: quien produce gestiona los recursos, financia y garantiza la realización de la película; quien distribuye se encarga de hacer la intermediación entre quien produce y exhibe para que el film esté en diferentes plataformas; y, finalmente, quien exhibe proyecta la película al público final.

Esta lógica vertical de la industria se consolidó desde principios del siglo XX, entre los años 1910 y 1930 en Estados Unidos, a través de sistema de grandes estudios, en su mayoría ubicados en Hollywood, modelo que se mantiene hasta nuestros días (Sánchez, 2003). De hecho, actualmente solo seis empresas –Paramount Pictures, Universal, 20th Century Fox, Warner Brothers, Walt Disney y Sony-Columbia Pictures, que son conocidas como las *Big Six Majors*– controlan el 90% de la cuota de mercado de cine del mundo. Precisamente Ojer y Capepé (2000, p. 189) señalan que “una de las razones de su hegemonía mundial en el sector cinematográfico ha sido el control de la distribución de contenidos”. Y, según Álvarez y López (2015, p. 23), “La distribución siempre ha sido una dimensión clave para las industrias culturales, pero ahora adquiere especial relevancia pues las plataformas de distribución se convierten en el corazón de la cadena de valor cinematográfica”.

De hecho, este conglomerado de industrias culturales alrededor del cine incorporan en su modelo de negocio las ventanas de distribución o explotación cinematográfica. Esta estrategia consiste en exhibir una película en diferentes plataformas y regiones teniendo en cuenta unas ventanas o momentos de exhibición, con unos tiempos determinados entre una ventana y otra. Todo este circuito tiene como propósito explotar los derechos que, sobre la obra cinematográfica, tienen los productores y distribuidores, con el fin de recuperar y maximizar la inversión inicial en el menor tiempo posible.

Una de las claves del éxito de las compañías cinematográficas mencionadas es su estructura vertical. Es decir, estas majors controlan todas las fases de creación de una película, desde la idea hasta la exhibición en los cines. De ahí que las majors estén integradas por otras compañías que principalmente se pueden dividir en tres sectores de la cadena de creación de la obra cinematográfica: producción, distribución y exhibición. (Doyle citado por Ojer & Canapé, 2012, p. 189)

En este esquema clásico se privilegia y considera como primera gran ventana la sala de cine, pues su principal atractivo está en recuperar gran parte de la inversión en taquilla en el menor tiempo posible. Posteriormente, sigue el Blue-Ray y el DVD en la modalidad de venta o alquiler; los sistemas de pago de visionado VOD (video bajo demanda), servicios de streaming y SVOD (Suscripción video bajo demanda), Pague por ver (PPV), los canales *premium* de la televisión por suscripción y, finalmente, la televisión abierta (tabla N°1).

**Tabla N° 1.** Ventanas de explotación en el cine

Plataforma	Tiempo
Sala de cine	90 días de exclusividad mínimo 3-4 meses
DVD- Alquiler y venta de DVD	4 meses
VOD Video on demand- SVOD- Suscripción Video on Demand	5-6 meses
PPV- Pague por ver	6- 12 meses
Televisión por suscripción	12-20 meses
Televisión abierta	20 a 24 meses

Fuente: elaboración propia.

### 3. Cine y nuevas plataformas

La masificación de internet, la revolución tecnológica, la multiplicación de pantallas en la vida cotidiana de las audiencias (Smartv, celulares inteligentes, tablets, etc.) y la aparición y rápida expansión de nuevas plataformas de distribución de contenidos audiovisuales como Netflix, Hulu, HBO Go, Youtube o Amazon, han generado en las audiencias nuevas necesidades de consumo de estos contenidos, en las que los tiempos de las ventanas tradicionales de explotación cinematográficas ya no se ajustan a las expectativas del mercado.

Lo anterior que, en palabras de Jenkins (2008), no es más que una especie de convergencia mediática, ha puesto en jaque a la industria, que se resiste a perder el control de su negocio. En los últimos años, las ventanas empezaron a romperse, en la medida en que los tiempos entre una y otra se han reducido considerablemente. Hace veinte años, por ejemplo, una película se demoraba

varios años en llegar a la televisión abierta y los sistemas de *streaming* no se consideraban siquiera una ventana de exhibición.

#### 4. La televisión

La televisión es una industria cultural, un medio de comunicación, y uno de los desarrollos tecnológicos más importantes del siglo XX. Es considerada, en palabras de Rincón (2006), la máquina narrativa más potente, entretenida y seductora de nuestro tiempo. Es, además, una industria-negocio que está atravesada, definida y redefinida por el consumo. Es una forma de contar, es una máquina narrativa que se expresa a través de relatos en determinados géneros y formatos (Rincón, 2002).

En la industria de la televisión existen dos modelos clásicos: el *broadcasting*, o televisión abierta; y el *narrowcasting*, o televisión temática. Mientras el primero tiene como objetivo acumular audiencias generalistas para vendérselas a los anunciantes, el segundo busca fidelizar audiencias o nichos de mercado a través de contenidos especializados. A este esquema de televisión generalista y temática se suma, como señala Cebrián (2004), “el tercer modelo televisivo, el de la convergencia plena de la televisión e internet, e incluso de otros medios, y que da origen a la convergencia cultural multimedia” (p. 200).

Es entonces en este nuevo escenario, en el modelo convergente de la televisión con internet, donde aparece Netflix como nuevo jugador, que se configura como una fuerte competencia para la televisión generalista y temática en el mundo, en una industria que también, como el cine, está apalancada y monopolizada por grandes grupos económicos. Es el caso de Time-Warner, que es dueña de 21 señales de cable en América Latina, entre ellas HBO.

#### 5. Revolución Netflix o el surgimiento de un modelo convergente

Cada época genera sus tecnologías, que a su vez contribuyen a definir ese momento histórico.

(Scolari, 2008, p. 273)

Ubicada en el sector del entretenimiento, Netflix se encarga de exhibir producciones de terceros y, desde el año 2013, de distribuir y producir contenidos audiovisuales propios como series, películas y documentales. Por situarse en internet como la principal plataforma de distribución de sus servicios y contenidos es considerada una empresa OTT<sup>1</sup> (Over the top o encima de la nube), lo que le ha posibilitado también una importante expansión internacional e incorporar innovaciones en la prestación de su servicio de video online.

1 Empresas que utilizan la plataforma de internet para ofrecer servicios de valor agregado.

En su blog corporativo, Netflix se autodefine como “la principal red de televisión por internet en el mundo”. Con presencia en más de 190 países, llega a 83 millones de personas,<sup>2</sup> que tienen acceso a 125 millones de horas de programas de televisión y películas por día (Netflix, 2016). Documentales, películas, series de televisión de terceros y series propias son los contenidos que se distribuyen a través de su sistema *streaming* en la modalidad SVOD (Subscription video on demand), pues sus usuarios deben pagar una tarifa plana que va de 7,99 dólares por calidad normal y una pantalla; 9,99 dólares por HD 2 pantallas; u 11,99 por calidad UHD y cuatro pantallas.

Las principales características de su sistema de visionado son la ubicuidad y autonomía del suscriptor, pues el usuario elige qué quiere ver, cuándo, dónde y cómo. Además, los usuarios pueden reproducir, pausar y ver el contenido sin publicidad, un modelo completamente opuesto a la televisión tradicional, que se financia a través de los anunciantes (Netflix, 2016). En este orden de ideas, y en palabras de Vilches (2013), esta combinación de convergencia y trasmedialidad es lo que ha posibilitado una oferta de plataformas digitales que dan paso al modelo integrado de internet y dan cuenta del fin del modelo único de televisión.

La empresa fue creada en 1997 por Reed Hasting y Marc Randolph para ofrecer alquiler de películas en DVD<sup>3</sup> a través de una solicitud online realizada por el usuario, cuya logística de envío se basa en el sistema postal de los Estados Unidos. En este esquema, el usuario pagaba por cada película un costo específico. Un año después, en 1998, sus fundadores lanzan el sitio netflix.com para vender y alquilar las películas y en 1999 comienzan con el sistema de suscripción mensual, en el que los usuarios pueden acceder a alquileres de DVD ilimitados a un precio muy bajo.

En el año 2000, una de las novedades más importantes de esta compañía fue la incorporación del sistema de calificación y recomendación de sus usuarios, que servía de referente de consumo para otros. De hecho, esta modalidad todavía se mantiene y se perfecciona cada día, a través de un área que se encarga exclusivamente del conocimiento y comportamiento del usuario y que es muy coherente con las nuevas reconfiguraciones de las audiencias, que se caracterizan “por la personalización de los contenidos, el consumo asincrónico y el intercambio de mucho a muchos” (Scolari, 2008, p. 288) y “donde el usuario se convierte en eje de los procesos comunicativos” (Scolari, 2008, p. 76).

Según el desarrollo y evolución en la línea de tiempo Netflix –como se puede apreciar en la tabla N° 2–, una de las características de esta empresa es que cada año va a introducir innovaciones en el servicio y modelo de negocio de alquiler de DVD y, posteriormente, en la modalidad de distribución de contenidos vía *streaming*. De hecho, la suma de todas las decisiones estratégicas e innovaciones de Netflix van a impactar directamente sobre la industria del cine y la televisión

2 El 42% de los suscriptores está fuera de los Estados Unidos.

3 El servicio de alquiler y venta de DVD aún se mantiene, con 4.7 millones de miembros en EEUU y un margen de contribución de 72 millones de dólares.

porque, además de distribuidor y exhibidor, se convierte en productor de contenidos propios. Por esta razón, a continuación se analizará *House of cards* y *Beast of no Nations*, primera serie y primera película originales de Netflix, para dar cuenta de cómo han puesto a tambalear una industria de grandes conglomerados en el sector del cine y la televisión.

**Tabla N° 2.** Línea de tiempo Netflix

1997	Reed Hastings y Marc Randolph cofundaron Netflix para ofrecer alquiler de películas online.
1998	Lanzamiento de netflix.com.
1999	Servicio de suscripción mensual que ofrece alquileres de DVD ilimitados.
2000	Sistema de recomendación de películas personalizado basado en la calificación de los miembros.
2002	Oferta pública en bolsa.
2005	Suscriptores suman 4,2 millones.
2007	Los miembros pueden ver programas de TV y películas de forma instantánea en sus computadoras personales.
2008	Transmisión vía Xbox 360, reproductores de discos Blu-ray, y decodificadores.
2009	Transmisión vía PS3, TV conectadas a internet.
2010	Disponible en Apple iPad, iPhone y iPod Touch, Nintendo Wii y otros dispositivos conectados a Internet. Netflix lanza el servicio en Canadá.
2011	Servicio en Latinoamérica y el Caribe.
2012	Disponible en Europa, incluido el Reino Unido, Irlanda y los países nórdicos. Netflix gana el primer premio <i>Primetime Emmy</i> en Ingeniería.
2013	Países Bajos. Netflix recibe 31 nominaciones a los premios <i>Primetime Emmy</i> , incluidas la mejor serie dramática, la mejor serie cómica y el mejor documental o especial de no ficción por " <i>House of Cards</i> ", " <i>Orange is the New Black</i> " y " <i>The Square</i> ", respectivamente. " <i>House of Cards</i> " ganó tres premios <i>Primetime Emmy</i> . Netflix fue la primera cadena de televisión por internet nominada a un premio <i>Primetime Emmy</i> .
2014	Servicio en seis países nuevos en Europa (Austria, Bélgica, Francia, Alemania, Luxemburgo y Suiza). Netflix ganó 7 premios <i>Emmy</i> creativos por " <i>House of Cards</i> " y " <i>Orange is the New Black</i> ". Suma más 50 millones de suscriptores.
2015	Llega a Australia, Nueva Zelanda y Japón. Expansión a Italia, España y Portugal. Se estrena el primer largometraje original de Netflix, " <i>Beasts of No Nation</i> ".
2016	Disponible en todo el mundo.

Fuente: Centro de prensa Netflix. <https://media.netflix.com/es/about-netflix>

En este orden de ideas, si algo puede definir el desarrollo de esta compañía estadounidense es la palabra revolución. No solo porque a lo largo de su crecimiento como industria ha introducido nuevos modelos de negocio que han desestabilizado a sus competidores, sino porque sus apuestas han generado profundos cambios y transformaciones en el campo de la producción, distribución



y exhibición del cine y la televisión. De hecho, Netflix ha integrado en su ADN la convergencia mediática pues ha logrado alterar:

[...] la relación entre las tecnologías existentes, las industrias, los mercados, los géneros y el público. La convergencia altera la lógica con la que operan las industrias mediáticas y con la que procesan la información y el entretenimiento los consumidores de los medios. (Jenkins, 2008, p. 26)

Es decir, aquel concepto que describen los autores sobre la convergencia como Jenkins (2008), Castells (2009), Scolari (2009) o Vilches (2013) aparece en este escenario como algo real, entendiendo a Netflix como un nuevo medio, resultado de una hibridación tanto del cine, como de la televisión e internet, donde a partir de una ruptura tecnológica se crean nuevos modelos de negocio que inauguran nuevos hábitos de consumo. De esta manera, se evidencia el primer punto de la hipótesis, en el que expresa que emerge con un modelo de contenidos convergente entre internet+cine+televisión.

Lo anterior se ratifica en estudios e investigaciones que destacan precisamente las innovaciones de esta plataforma internacional desde su modelo empresarial y financiero (Wiesel & Villanueva, 2008), (Small, 2012), así como en la construcción de nuevos discursos televisivos (Castellano & Meimaridis, 2016) y los diferentes avances que existen en cuanto al impacto en los procesos de adaptación tecnológica (Hallinan & Striphos, 2016). A esto se suma la propuesta de Ellingsen (2014), que ubica a las empresas OTT en una tercera ola (2006 hasta la fecha) en la que Youtube, Apple, Amazon, Netflix, Yahoo!, Facebook y Hulu han consolidado sus posiciones en el mercado del cine y la televisión.

Sin duda alguna, el panorama en la industria audiovisual ya cambió, y jugadores como Netflix han sabido adaptarse y ganar ventaja en el modelo convergente. No solamente ha sido la incorporación de nuevas tecnologías en su desarrollo como industria, sino también ha sabido combinar de una manera estratégica lo que mejor han sabido hacer los grandes conglomerados del cine y la televisión: la producción de contenidos propios.

## 6. Netflix: apuesta por contenidos propios

En el catálogo de contenidos originales de Netflix hoy se cuentan más de 150 títulos entre películas, documentales y series para público adulto e infantil, así como su más reciente apuesta por el talk show *Chelsea*.<sup>4</sup> Y esta es una apuesta clara de la empresa, desde el estreno de su primera serie, *House of Cards* en 2013, no ha dejado de anunciar cada año nuevos títulos de sus pro-

4 Se estrenó el 11 de mayo de 2016, con tres capítulos a la semana de 30 minutos, conducido por Chelsea Handler, reconocida comedianta que tuvo durante varios años el programa *Chelsea Lately*, en el Canal E.

ducciones originales. Por esta razón, Netflix ya no es simplemente el último eslabón de la cadena de visionado *online*, ahora es un jugador que entra a cambiar las reglas del mercado cinematográfico y televisivo. Un jugador que entendió rápidamente que su negocio aprovecha la convergencia tecnológica y mediática.

Parece ser entonces que la famosa frase “el contenido es el rey” toma forma y se convierte en estrategia para Netflix. No es fortuito que la empresa anuncie una inversión de 5.000 millones de dólares para comprar contenidos en 2016 y 6.000 millones en 2017. Y precisamente este giro hacia los contenidos empieza a impactar significativamente en el sector cinematográfico. En consecuencia, las *majors* empiezan a molestarse y a ver, no solo en Netflix, sino en nuevos jugadores como Amazon, Hulu, Google, Youtube, Facebook, Apple, Alibabá Group, a nuevos competidores en el campo de los contenidos en el mundo.

De esta forma, surgen artículos e investigaciones como Goldson (2015), Giuffre (2014), Albiniak, Hayes y Robbins (2016); Almeida, Gouveia y Costa (2015) o Akass (2015), en donde se destaca que ha sido la apuesta por los contenidos propios el factor diferencial de la plataforma internacional para diferenciarse y aventajar a sus competidores. De hecho, la historia por la apuesta hacia los contenidos propios de Netflix se inicia con una producción que va a cambiar completamente el rumbo y evolución de la plataforma *streaming*. *House of Cards* marca un antes y un después en la industria televisiva internacional, e inaugura un modelo convergente, en el que se suma lo mejor del cine, la televisión e internet en un producto audiovisual de gran factura.

## 7. El inicio de los contenidos propios: *House of cards*

El 1 de febrero de 2013 Netflix estrena su primera serie de televisión, *House of cards*,<sup>5</sup> lo que marcó una tendencia importante en la industria de la televisión y el cine, por considerarse la primera serie web de alto presupuesto. Basada en la miniserie británica que lleva el mismo nombre,<sup>6</sup> fue desarrollada y producida por Beau Willimon y protagonizada por el actor Kevin Spacey. Con una inversión aproximada de 50 millones por temporada para este serie, Netflix inicia una era de producción de contenidos propios, que luego continuará con productos como *Hemlock Grove* (2013-1), *Orange is the New Black* (2013-2), *Marco Polo* (2014-2), *BoJack Horseman* (2014-2), *Boodline* (2015-1), *Daredevil* (2015-1), *Grace and Frankie* (2015-1), *Club de Cuervos* (2015-1), *Narcos* (2015-2), *Sense8* (2015-2), *Jessica Jones* (2015-2) o *Fuller House* (2016-1), entre otros.

5 En Australia fue estrenada en el canal Showcase, el 7 de mayo de 2013. En España fue emitida por Canal + el 21 de febrero de 2013.

6 La serie original fue transmitida por la BBC en 1990 y la historia se ambientaba en el primer gobierno de Margaret Thatcher. Está basada en la novela homónima de Michael Dobbs.

La serie *House of cards*, con un éxito rotundo en el mundo, suma ya cuatro temporadas y un total de 52 episodios, y la confirmación de una quinta para 2017. Es un retrato de la política contemporánea, que acerca a la audiencia a los secretos que se esconden en las acciones de un político corrupto, que hace lo que sea para lograr sus objetivos. Tiene como trama central el tema del poder y las intrigas en el mundo de la política, en el contexto de la Casa Blanca, en Washington, Estados Unidos. Cada temporada narra, desde la mirada de su protagonista, Francis Underwood (Kevin Spacey), en complicidad con su esposa Claire Underwood (Robin Wright), la ambición por el ascenso en su carrera política como Senador, Vicepresidente y Presidente de los Estados Unidos.

La serie tuvo ocho nominaciones a los premios Emmy en 2013 y ganó en tres categorías.<sup>7</sup> En ese mismo año también fue nominada a los Globos de Oro en cuatro categorías<sup>8</sup> y recibió un galardón. En 2014, nuevamente recibió tres nominaciones<sup>9</sup> y fue declarada como Mejor serie dramática. En este orden de hechos, que la primera serie de Netflix reciba estas nominaciones y premios, que tradicionalmente son para series televisivas y películas en el modelo clásico, anticipaba desde ese momento que las reglas ya estaban cambiando.

Y es que esta serie no puede considerarse televisión, porque no lo es. Desde la idea hasta el proceso de producción, distribución y exhibición hubo cambios radicales. Como lo destaca la página FórmulaTv:

La serie empezó a gestarse en 2011 de la mano del director David Fincher (La red social) y la productora independiente Media Right Capitals, que compró los derechos de la original al operador británico. Fueron a vender la idea a grandes cadenas como Showtime, AMC e incluso HBO, pero Netflix sorprendió ganando la puja y encargando desde el principio dos temporadas de 13 capítulos (Fórmula Tv, 2013).

En cuanto a la distribución, los 13 capítulos por temporada se lanzaron el mismo día en la plataforma internacional, sin necesidad de esperar ocho días para ver el siguiente capítulo. Tuvo además una promoción entre los abonados a partir de la recomendación por consumo de contenidos similares y para los no abonados el primer capítulo gratis en la web, además de una campaña de marketing *online*.

### **8. *Beast of no nation***

*Beast of no nation* es la primera película distribuida mundialmente por el servicio de streaming de Netflix como primera pantalla. Escrita y dirigida

7 Mejor fotografía a una sola cámara en serie dramática, Mejor reparto en serie dramática y Mejor dirección en una serie dramática.

8 Mejor actor de serie-drama, Mejor actor de reparto serie, Mejor serie-drama y Mejor actriz de serie-drama a actriz Robin Wright, quien ganó en esta categoría.

9 Mejor actor de serie-drama, Mejor actriz de serie-drama, Mejor serie-drama.

por Cary Joji Fukunaga,<sup>10</sup> está basada en una novela homónima del escritor Uzodinma Iweala, que narra la historia de un niño en África que es forzado a incorporarse en un grupo bélico después de que su familia sea asesinada.

El filme tuvo un costo de 6 millones de dólares, fue producido por las empresas Participant Media y Red Crown Productions, y distribuida simultáneamente por Focus Features y Netflix. Esta última empresa compró los derechos de distribución por 12 millones de dólares, lo que desató una fuerte polémica en el sector cinematográfico, pues *Beast of no nation* fue estrenada simultáneamente tanto en salas de cine como en la plataforma *online*, lo que supuso violar los 90 días de exclusividad que tradicionalmente han sido destinados a la taquilla. Exhibidores en Estados Unidos como AMC Cinemas, Cinemark, Carmike Cinemad o Regal Entertainment se negaron a exhibir la película (Lang, 2015; *The Guardian*, 2015). Sin embargo, la estrategia se concentró en incursionar en Festivales de Cine, de hecho, su estreno internacional fue en el Festival de Cine de Venecia y su exhibición comercial se realizó en simultáneo tanto en Netflix como en salas de cine independiente, el 16 de octubre de 2015.

La película ha sido nominada en importantes festivales de cine del mundo, recibió muy buenas críticas por parte de los expertos y fue, sin duda, el inicio de varias películas originales (Ver tabla N° 3).

**Tabla N° 3.** Películas originales de Netflix

Película	Fecha y año	Características de la negociación	Comentarios
<i>Beast of no nation</i>	16 de octubre de 2015	Netflix compra los derechos de distribución por 12 millones de dólares. Estreno simultáneo en salas de cine y plataforma <i>streaming</i> .	Drama bélico. La película ha sido nominada en diferentes festivales de cine del mundo y ha ganado ya varios premios.
<i>The Ridiculous six</i>	11 de diciembre de 2015	Alianza con la productora Happy Madison de Adam Sandler. Se firma acuerdo para el rodaje de 4 películas. Participa como co-productora y con derechos de distribución.	Comedia western. Según Ted Sarandos, de Netflix, la película logró ser la más popular en la plataforma en diferentes países, a pesar de la crítica negativa.
<i>Crouching Tiger, Hidden Dragon: Sword of Destiny</i>	26 de febrero de 2016	Co-producción China/EEUU.	Secuela de la película <i>Tigre y Dragón</i> . Recaudó de taquilla: 31 millones de dólares
<i>Pee-wee's Big Holiday</i>	18 de marzo de 2016	Producida por: Pee-we Pictures y Apatow Producciones. Distribuida por Netflix.	Comedia.

10 Director y productor de la reconocida serie *True Detective* (2014).

<i>Special Correspondents</i>	29 de abril de 2016	Producida por Estudios Bron. Distribuida por Netflix.	Comedia satírica escrita y dirigida por Ricky Gervais.
<i>Los Doble Vida</i>	27 de mayo de 2016	Alianza con Happy Madison y Adam Sandler para producir 4 películas. La primera fue <i>The Ridiculous six</i> .	Comedia. Un acuerdo por 240 millones de dólares, según la revista Forbes, pagó Netflix a Adam Sandler por 4 filmes.
<i>Rebirth</i>	15 de junio de 2016		Thriller Psicológico.
<i>The Fundamentals of Caring</i>	24 de junio de 2016		Dramas basados en libros.
<i>Tallulah</i>	29 de julio de 2016		Drama.
ARQ	16 de septiembre de 2016		Thriller de Ciencia Ficción.
<i>War Machine</i>	2016, sin fecha confirmada	Protagonizada por Brad Pitt. Producida por Plan B Entertainment y distribuida por Netflix	Comedia bélica escrita y dirigida por David Michod. Según Forbes, la inversión es de 60 millones de dólares.
<i>Xoxo: La fiesta interminable</i>	26 de agosto de 2016		
<i>Jadotville</i>	Octubre de 2016		

Fuente: elaboración propia con información del artículo de Fernández (2016).

Hasta aquí, se propone un recorrido descriptivo por la evolución de Netflix como plataforma de distribución y exhibición de contenidos audiovisuales. Se destaca, en particular, desde el punto de vista teórico, cómo esta plataforma corresponde a un nuevo modelo de televisión convergente (internet+cine+televisión), que desde el año 2013 y hasta la fecha, apuesta por contenidos propios que han generado rupturas, tanto en los tiempos como en los momentos de exhibición (estreno *online* para el cine o entrega de todos los capítulos en fecha de lanzamiento en el caso de las series), así como el control que el usuario tiene del contenido (que antes lo tenía el programador o exhibidor); condiciones que habían sido totalmente clásicas y tradicionales en el sector de las industrias del cine y la televisión.

## 9. Metodología, análisis y comprobación de hipótesis

Con el ánimo de sistematizar y aportar al conocimiento sobre la plataforma Netflix, para la realización de este artículo se aplicó el método de revisión bi-

bliográfica de fuentes primarias y secundarias. Se partió de fuentes directas, como los boletines de prensa y los informes de gestión de la compañía, así como de noticias publicadas en diferentes medios de comunicación *online* que permiten sistematizar y analizar, tanto la evolución de Netflix como compañía, como sus innovaciones, producciones propias y rupturas en la industria del cine y la televisión. De igual forma se realizó un rastreo por artículos resultados de investigación indexados. En este caso, se realizó una consulta en la base de datos EBSCO, específicamente en *Communication & Mass Media Index -CMMC-*, especializada en el campo de la comunicación y los medios.

Allí se encontraron 30 artículos sobre Netflix en publicaciones académicas arbitradas, publicados entre el año 2008 y el 2013, y 120 en publicaciones profesionales. Para este caso se analizaron las académicas arbitradas, teniendo en cuenta que permiten avanzar sobre posibles abordajes del tema del presente artículo. En este tipo de publicaciones, 14 correspondieron a las temáticas afines a la hipótesis planteada. De hecho, los temas en los que se concentran estas publicaciones fueron: el modelo de negocio, la distribución y exhibición, los contenidos originales y la experiencia de consumo.

En el ámbito de los artículos de corte noticioso o informativo, el objetivo de este rastreo fue contribuir al conocimiento de Netflix como modelo de negocio, como industria audiovisual y como plataforma de distribución y exhibición. En ellos se encontró un interés por informar sobre estrenos e innovaciones en la plataforma, crecimiento de usuarios, cobertura y expansión internacional, recomendaciones de contenido, cambios y transformaciones en el negocio del cine y la televisión, nuevas formas de ver televisión, noticias de la compañía, así como polémicas por las decisiones que realiza la empresa y que tienen un impacto en la industria del cine y la televisión.

En aras de contrastar, analizar y comprobar la hipótesis del texto, se busca entonces validar la información encontrada a través de tres elementos básicos: nuevos modelos de negocio para el cine y la televisión, nueva experiencia de consumo de contenidos y contenidos originales, toda vez que el modelo convergente de televisión fue analizado anteriormente.

## **10. Nuevos modelos de negocio**

Con la estrategia de producción de contenidos propios implementada desde el año 2013, Netflix, la compañía de video por *streaming*, ha desafiado con sus decisiones el modelo de negocio del cine, sustentado en una estructura clásica de distribución por ventanas de explotación cinematográfica. De esta manera, Netflix propone al sector un nuevo modelo que integra la tríada producción-distribución-exhibición. Con estrenos internacionales de películas en simultáneo en salas de cine y en su plataforma *online* global, su estrategia se orienta a la decisión y satisfacción del usuario, con una exhibición internacional, y enca-

minada a la ruptura de los tiempos en las ventanas clásicas de explotación cinematográfica. Su mayor objetivo es aumentar las suscripciones y, a través de una tarifa plana, el usuario podrá acceder a un catálogo de contenidos de calidad.

Al pasar de ser exhibidor a convertirse en productor y distribuidor, Netflix tiene control completo sobre la película; además, gracias a su músculo financiero, puede realizar alianzas con productoras independientes, lo que garantiza una victoria financiera para el productor y garantiza mayor tiempo de exhibición en su plataforma internacional, pues no depende de condiciones como disponibilidad de la sala o éxito en taquilla.

Precisamente, Ellingsen (2014) aborda cómo Netflix ha afectado sobre la distribución y exhibición cinematográfica, gracias a la producción de contenidos propios. Mientras que Small (2012) resalta que la propuesta de valor de Netflix está apalancada no solo en su largo catálogo de contenidos –del que los usuarios disponen en la plataforma–, sino en la utilidad e innovación en el sistema de recomendación que empodera a los usuarios para descubrir contenidos a través de múltiples plataformas.

Sumado a esto, vale la pena también destacar las seis características del modelo de negocio de Netflix, tanto en la industria televisiva como cinematográfica según Piernas (2016), que permiten analizar la nueva configuración de este escenario:

1. *El poder del streaming*: el usuario tiene acceso a todos los capítulos de una o varias temporadas.
2. *Difusión global*: con presencia en 190 países .
3. *Los anuncios cambian*: spots autopromocionales antes y después del visionado.
4. *La importancia de internet*: internet como plataforma, principal característica de las OTT.
5. *Distribuidor y productor*: ya no es solo distribuir o exhibir contenidos de terceros. Netflix apuesta por producir, distribuir y exhibir contenidos propios.
6. *Piratería, no gracias*: mensualidad a bajo costo con acceso a una plataforma online con un catálogo variado de contenidos hace que la piratería de los contenidos se desestimule.

De lo anterior, se infiere que Netflix, como plataforma *online*, propone una nueva forma de medir el éxito en la industria cinematográfica y, dado el impacto en el sector del cine como industria cultural, se considera desde ya como un nuevo competidor de las *majors* y de los canales de televisión. De hecho, en un artículo publicado recientemente en *El Mundo* (España), augura que “Los nuevos Lumière... pronto ganarán un Óscar y Hollywood lo sabe”, refiriéndose a Apple, Netflix, Alibaba (Alibabá Pictures negocios con Disney y Lionsgate), Facebook, Amazon, Google (Youtube); que no es fortuito que Amazon lleve cinco películas al Festival de Cine de Cannes este año; que

Netflix conoce bien a su audiencia, y cuando producen eligen talentos de alto perfil, pagan bien y son más flexibles; que estas empresas han pasado de ser compradores de contenidos a ser creadores en el negocio de contar historias y que, además, vivimos una nueva época, un nuevo negocio porque “Los bárbaros geeks ya están aquí y Hollywood ha entrado en pánico. Vivimos en el año I de la era de los gigantes tecnológicos en el cine” (Benítez, 2016).

## 11. Contenidos originales

El contenido original ha sido el punto quizás más definitivo para la diferenciación, expansión y crecimiento de la plataforma Netflix. En las publicaciones, tanto de artículos noticiosos como investigativos, los contenidos originales son abordados con gran interés porque se han convertido en referente internacional tanto del cine como de la televisión.

Con los estrenos de sus primeras series originales: *House of Cards*, *Orange is the New Black* y *Hemlock Grove*, Netflix inicia una carrera decidida por los contenidos propios. Sin embargo, y aunque en la plataforma se registran más de 145 contenidos con la marca original, como se ilustra en la tabla N° 4, la apuesta de la compañía se ha orientado hacia productos televisivos de ficción serial tanto dramática como comedia, con un total de 44%, mientras que se registran 13 películas originales. Es importante también destacar el interés por el documental como formato televisivo y cinematográfico, así como la compra de derechos de *Stand up* de importantes comediantes de diferentes lugares del mundo. Llama la atención el interés por nuevos formatos como el *Talk Show Chesea* (2016-1) y el reality *Terrace House* (2015).

**Tabla N° 4.** Contenidos originales Netflix

Contenidos			
Género	Formato	Cantidad	Porcentaje
Ficción	Series dramáticas	34	23%
	Comedias	30	21%
	Películas	13	9%
No ficción	Documentales	32	22%
	<i>Stand up</i>	33	23%
	<i>Reality</i>	1	1%
	<i>Talk Show</i>	2	1%
<i>Total</i>		145	100%

Fuente: elaboración propia a través de rastreo de la plataforma. Se excluyen los registros de contenidos infantiles y dibujos animados.



Y aunque es cada vez más común encontrar contenidos con la marca original Netflix, no todos son producidos por ellos. De hecho, existen diferentes tipos de contenidos originales, que tienen que ver con el tipo de derechos que se adquieren, bien sea porque es una decisión de la compañía producir o porque se adquieren los derechos exclusivos o compartidos de distribución y exhibición.

*Contenido original propio:* son las producciones que la empresa inicia desde la producción y, por ende, cubre las etapas siguientes de distribución y exhibición. Se realiza mediante iniciativas de la empresa o en asociación con otras productoras. Se estrena en exclusiva por la plataforma y, en este caso, son estos verdaderamente los contenidos originales (ver tabla N° 5 y 6). La distribución es global, o en algunos casos con restricciones en países por ventas a canales o acuerdos que realiza la empresa con otros distribuidores. Por ejemplo, *House of cards* y *Orange is the New Black* están en Movistar+ en España, por lo tanto en esta región no se exhiben estos contenidos.

**Tabla N° 5.** Contenidos originales-series dramáticas

Nombre de la serie	Género	Fecha de estreno	Temporada	Capítulos
<i>House of Cards</i>	Drama	1 de febrero de 2013	4 temporadas	52
<i>Hemlock Grove</i>	Misterio	19 de abril de 2013	3 temporadas	33
<i>Orange Is the New Black</i>	Drama	11 de julio de 2013	4 temporadas	52
<i>Marco Polo</i>	Drama	12 de diciembre de 2014	2 temporadas	20
<i>Bloodline</i>	Misterio	20 de marzo de 2015	1 temporada	13
<i>Daredevil</i>	Drama	10 de abril de 2015	2 temporadas	26
<i>Sense8</i>	Drama	5 de junio de 2015	1 temporada	12
<i>Narcos</i>	Drama	28 de agosto de 2015	2 temporadas	20
<i>Club de Cuervos</i>	Drama	7 de agosto de 2015	1 temporada	13
<i>Jessica Jones</i>	Drama	20 de noviembre de 2015	1 temporada	13
<i>Flaked</i>	Drama	11 de marzo de 2016	1 temporada	8
<i>Marseille</i>	Drama	5 de mayo de 2016	1 temporada	10
<i>Hibana Spark</i>	Drama	2 de junio de 2016	1 temporada	10
<i>Stranger Things</i>	Ciencia Ficción	15 de julio de 2016	1 temporada	8
<i>The Get Down</i>	Drama	12 de agosto de 2016	1 temporada	6
<i>Lucas Cage</i>	Drama	30 de septiembre de 2016	1 temporada	13

Fuente: elaboración propia.

**Tabla N° 6.** Comedias originales

Serie	Género	Fecha de estreno	Temporadas	Capítulos
<i>Unbreakable Kimmy Schmidt</i>	Comedia	6 de marzo de 2015	2	26
<i>Grace &amp; Frankie</i>	Comedia	8 de mayo de 2015	2	26
<i>Master of none</i>	Comedia	6 de noviembre de 2015	1	10
<i>Love</i>	Comedia	19 de febrero de 2016	1	10
<i>Fuller House</i>	Comedia	26 de febrero de 2016	1	13
<i>The Ranch</i>	Comedia	1 de abril de 2016	2	20
<i>Easy</i>	Comedia	11 de septiembre de 2016	1	8

Fuente: elaboración propia. Solo se mencionan las comedias más representativas.

*Compra de contenidos con derechos de distribución y exhibición exclusiva:* son contenidos que Netflix compra a terceros con derechos exclusivos de distribución y exhibición. En este caso, se destacan por ejemplo, series como *Making a Murderer* y documentales como *The Square*. La empresa identifica contenidos estrenados en Festivales de Cine, que tienen alta calidad estética y técnica, y paga los derechos exclusivos.

*Continuación de contenidos de terceros:* son producciones que otros canales o productoras han realizado y Netflix compra los derechos de producción, distribución y exhibición de nuevas temporadas. En este caso, los contenidos han sido emitidos por otros canales anteriormente y se realizan temporadas o continuaciones de programas de televisión o películas. En este caso, son ejemplos de este tipo de contenidos películas como *Los Juegos del Hambre*, *El Tigre y el Dragón*, y programas de tv como *The Killing* (AMC) y *Arrested Development*.

## 12. Tipo de distribución y exhibición

*Exclusiva:* solo se realiza por la plataforma. Los usuarios solo pueden acceder al contenido a través del servicio de suscripción a Netflix.

*Combinada:* se realiza en varias ventanas. En el caso de películas se combina el estreno en sala de cine y en la plataforma *online* de manera simultánea.

*Televisión y plataforma online:* se emite de forma simultánea en canales de televisión en determinadas regiones y en la plataforma online (por países o abierta a la plataforma internacional).

*Global:* cuando el contenido está en todos los países donde Netflix tiene presencia.

*Restringida por regiones:* cuando se restringen ciertas zonas o regiones, por tener allí algún contrato específico de un contenido que está siendo emitido por algún canal.

### 13. Nuevas experiencias de consumo televisivo

Una de las características diferenciales de esta empresa, frente a otras del sector, es que no hacen pilotos de programas, pues sus decisiones se orientan hacia definir si existe una audiencia para el contenido. Como lo destaca un artículo de *El Tiempo*, Netflix cuenta con un sistema de análisis de audiencias que se aleja de los patrones tradicionales de edad y sexo, pues entienden que cada persona tiene gustos e intereses muy particulares. A partir de los hábitos y consumos de contenidos, el sistema recomienda qué otros títulos le pueden gustar a esa persona. Abandonan el formato tradicional de *broadcasting* y pasan a una nueva manera de ver televisión, denominada *binge watching* o maratones de episodios, donde es el usuario quien define cuántos episodios de una serie quiere ver y además el de la ubicuidad (dónde y en qué dispositivo) (Vega, 2015).

Este nuevo modelo se orienta básicamente hacia la personalización y entendimiento del cliente, pues es finalmente el usuario quien elige dónde, cómo, qué ver y cuándo verlo. Justamente, Petersen (2016) realiza un estudio cualitativo con 13 jóvenes universitarios sobre el fenómeno de *binge watching*, o la actividad de ver maratones de episodios de televisión. Destaca que Netflix, al incorporar la estrategia de disponer en su plataforma de todos los capítulos de forma simultánea, ha generado una nueva experiencia de ver televisión. El autor sugiere que emergen nuevos tipos de consumidor: *cord-cutters*, los que han renunciado a los servicios de tv por suscripción y han migrado a plataformas online, y *cord-never*, que son los *millennials* que nunca han tenido tv tradicional o tv por suscripción.

Vale anotar que este fenómeno de *binge watching* aparece de forma reiterada como una posibilidad para futuros estudios e investigaciones sobre el tema.

### 14. Conclusiones

La plataforma Netflix ha generado múltiples impactos en la industria del cine y la televisión. Desde su aparición en el ámbito del alquiler de DVD, pasando por el servicio de visionado *streaming*, hasta la producción de contenidos propios tanto de series televisivas, como de películas, Netflix se ha caracterizado por generar rupturas y transformaciones en las etapas clásicas de producción, distribución y exhibición de la industria audiovisual.

Dichas rupturas están dadas por proponer nuevas lógicas de distribución y consumo, como estrenos de manera simultánea de una película en salas de cine y en pantallas multiplataforma vía *streaming*, o disponer en la fecha de estreno de todos los capítulos de una temporada de una serie de televisión. Estos cambios y transformaciones también han propiciado la aparición de nuevos fenómenos, como el *binge watching* o maratones de episodios, que ha generado interés por parte de investigadores, por convertirse en una nueva

experiencia de consumo televisivo, en la que el usuario se convierte en el programador de su flujo televisivo.

Hoy Netflix, con una penetración en más de 190 países, se convierte en un nuevo modelo hegemónico estadounidense que reemplaza, paulatinamente, a las *big six majors* en el cine y los conglomerados de comunicación, dueños de importantes canales de televisión por cable, como HBO.

Los retos y desafíos para el sector audiovisual ya están aquí, pues Netflix ha demostrado que se configura como la red más grande de televisión *online* en el mundo, que ha logrado destacarse y sobresalir con la calidad de sus producciones, por la propuesta de valor en sus servicios, por poner al consumidor como protagonista de su plataforma. Netflix emerge con un nuevo modelo convergente, como una empresa del siglo XXI, que ha hecho tambalear con sus decisiones estratégicas a la industria clásica del cine y la televisión.

## Referencias bibliográficas

- Akass, K. (2015). The show that refused to die: the rise and fall of AMC's *The Killing*. *Continuum: Journal Of Media & Cultural Studies*, 29(5), 743-754.
- Álvarez Monzoncillo, J. y López Villanueva, J. (2015). Vidas paralelas de las películas: circuitos estratificados de distribución y consumo. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, N°10. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación, Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume I, 21-40. Disponible en: <http://bit.ly/1ZS8ZkW>.
- Almeida Lima, C.; Gouveia Moreira, D. & Costa Calazans, J. (2015). Netflix and the maintenance of television genres out of the flow. *Matrizes*, 9(2), 237-255.
- Benítez, J. (2016, 30 de mayo). Así quieren dominar el cine Amazon, Netflix y Apple. *El Mundo*. Recuperado de <http://bit.ly/1X7yu3b>.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial.
- Castellano, M. & Meimaridis, M. (2016). Netflix, Discursos de Distingção e os novos modelos de produção televisiva. *Contemporanea: Revista De Comunicação E Cultura*, 14(2), 193-209.
- Giufree, L. (2014). Netflix: New Media in New Spaces. *Metro*, (179), 126-127.
- Gubern, R. (1969). *Historia del Cine*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Ellingsen, S. (2014). Seismic Shifts: Plataforms, Content Creator and Spreadable Media. *Media International Australia (8/1/07-Current)*, (150), 106-113.
- Ferreirós, A. (2016, 30 de mayo). 10 documentales originales de Netflix que no te puedes perder. *Sensacine*. Recuperado de <http://bit.ly/1XYC7cp>.
- Fernández, P. (2016). 8 películas originales de Netflix que puedes ver en 2016. <http://bit.ly/2hxRavz>.
- Formulatv (2013, 9 de febrero). 'House of Cards', la serie que revoluciona la televisión en Estados Unidos. Recuperado <http://bit.ly/2uuAcPX>.

- Jenner, M. (2016). *New Media & Society*, Febrero, Vol. 18, Issue 2, 257-273.
- Kim, J.; Kim, S. y Nam, C. (2016). Competitive dynamics in the Korean video platform market: Traditional pay TV platforms vs. OTT platforms. *Telematics & Informatics*, 33(2), 711-721.
- Netflix (2015). *Annual Report. January 28, 2016*. Recuperado de <http://nflx.it/2ubyVxJ>.
- Netflix (2016) *Letter Shareholders. April 18, 2016*. Recuperado de <http://bit.ly/2vABGvW>.
- Cox, J. (2016, 30 de enero). The Ridiculous Six had a faster start than any other movie in Netflix history. *The Verge*. Recuperado de <http://bit.ly/1UwVkvP>.
- La Jornada* (2016, 1 de mayo). Objetivo Netflix, estar del lado del consumidor. Disponible en <http://bit.ly/2ubVq5H>.
- Lang, B. (2015, 3 de marzo). Major Theater Chains to Boycott Netflix's *Beasts of No Nation*. *Variety*. Recuperado de <http://bit.ly/2fibeRL>.
- The Guardian* (2015, 4 de marzo). Netflix's *Beasts of No Nation* boycotted by big four US cinema chains. Recuperado de <http://bit.ly/2v7fWau>.
- Martín, A. (2016, 19 de abril). Netflix supera los 80 millones de usuarios gracias al crecimiento internacional. *El Mundo*. Recuperado de <http://bit.ly/1U3iSLM>.
- Ojer, T. y Capapé, E. (2012). Nuevos modelos de negocio en la distribución de contenidos audiovisuales: el caso de Netflix. *Revista Comunicación*, N° 10, Vol. 1, 187-200.
- Petersen, T. G. (2016). To Binge or Not to Binge: A Qualitative Analysis of College Students' Binge Watching Habits. *Florida Communication Journal*, 44(1), 77-88.
- Small, O. (2012). Reshaping the music distribution model: An iTunes Opportunity. *Journal Of Media Business Studies (Journal Of Media Business Studies)*, 9(4), 41-68.
- Scolari, C. (2009). Alrededor de las convergencias. Conversaciones teóricas, divergencias conceptuales y transformaciones el ecosistema de los medios. *Signo y Pensamiento*, N° 54, Vol. XXVIII, 44-55 Disponible en <http://bit.ly/2hyqo7G>.
- Silverman, R. E. y Ryalls, E. D. (2016). *Television & New Media*, Vol. 17, Issue 6, 520-533.
- Vilches, L. (2013). El fin del modelo único de televisión. En: Vilches, L. (Coordinador) *Convergencia y Transmedialidad. La ficción después de la TDT en Europa e Iberoamérica* (pp. 27-46). Barcelona: Editorial Gedisa
- Piernas, A. (2016). 6 motivos por los que Netflix ha cambiado el mundo de la televisión Recuperado de <http://bit.ly/2vs4bMY>.
- Rincón, O (2002). *Televisión, video y subjetividad*. Bogotá: Norma. Enciclopedia Latinoamericana de sociología y comunicación.
- Rincón, O. (2006). *Narrativas mediáticas o cómo se cuenta la sociedad del entretenimiento*. Barcelona: Gedisa.
- Sánchez Ruiz, E. (2003). Hollywood y su hegemonía planetaria: Una aproximación histórico-cultural. *Revista Universidad de Guadalajara*, Colección Babel 28, 38 p.
- Unesco (2007). *Comprender las industrias creativas*. Recuperado de <http://bit.ly/2fizZNP>.
- Vega, W. (2015, 14 de junio). Viaje al corazón de Netflix, compañía que reinventó la forma de ver televisión. *El Tiempo*. Recuperado de <http://bit.ly/1GKuiiq>.