

Impacto de los servicios *over-the-top* en la generación de comunidades de gustos y nichos globales: Netflix como estudio de caso

*Impacte dels serveis over-the-top en la generació
de comunitats de gustos i nínxols globals: Netflix
com a estudi de cas*

*Impact of over-the-top services on the generation
of taste communities and global niches: Netflix as case
study*

Elena Neira Borrajo

Estudis de Ciències de la Informació i de la Comunicació
de la Universitat Oberta de Catalunya.
eneira@uoc.edu

Judith Clares-Gavilán

Estudis de Ciències de la Informació i de la Comunicació
de la Universitat Oberta de Catalunya.
jclares@uoc.edu

Jordi Sánchez-Navarro

Estudis de Ciències de la Informació i de la Comunicació
de la Universitat Oberta de Catalunya.
jsancheznav@uoc.edu

Impacto de los servicios *over-the-top* en la generación de comunidades de gustos y nichos globales: Netflix como estudio de caso

Impacte dels serveis over-the-top en la generació de comunitats de gustos i nínxols globals: Netflix com a estudi de cas

Impact of over-the-top services on the generation of taste communities and global niches: Netflix as case study

RESUMEN:

La globalización de los servicios *over-the-top* (de libre transmisión) basados en el modelo de suscripción, el triunfo de la distribución de contenidos B2C (directo al consumidor) con la consiguiente eliminación de intermediarios, y la implantación de los procesos de *business intelligence* (inteligencia empresarial) dentro de estas compañías ha repercutido en un *nuevo tipo de segmentación de usuarios, basada en los gustos y las preferencias audiovisuales, a la vez globalizadas y fragmentadas*. Netflix es una de las empresas que mejor ejemplifica la ventaja competitiva de este nuevo prototipado de la audiencia, lo que le ha permitido elevar su nivel de apuesta en términos de inversión económica para la producción de contenido original.

PALABRAS CLAVE:

de libre transmisión, televisión por internet, datos masivos, inteligencia empresarial, originales de Netflix, SVOD, comunidades de gustos.



Impacte dels serveis *over-the-top* en la generació de comunitats de gustos i nínxols globals: Netflix com a estudi de cas

Impacto de los servicios over-the-top en la generación de comunidades de gustos y nichos globales: Netflix como estudio de caso

Impact of over-the-top services on the generation of taste communities and global niches: Netflix as case study

RESUM:

La globalització dels serveis *over-the-top* (de lliure transmissió), basats en el model de subscripció, el triomf de la distribució de continguts B2C (directe al consumidor) amb la consegüent eliminació d'intermediaris, i la implantació dels processos de *business intelligence* (intelligència empresarial) dins d'aquestes companyies, ha repercutit en un nou tipus de segmentació d'usuaris, basada en els gustos i les preferències audiovisuals, alhora globalitzades i fragmentades. Netflix és una de les empreses que millor exemplifica l'avantatge competitiu d'aquest nou prototipat de l'audiència, la qual cosa li ha permès elevar el seu nivell d'aposta en termes d'inversió econòmica per a la producció de contingut original.

PARAULES CLAU:

de lliure transmissió, televisió per internet, dades massives, intelligència empresarial, originals de Netflix, SVOD, comunitats de gustos.



Impact of over-the-top services on the generation of taste communities and global niches: Netflix as case study

Impacto de los servicios over-the-top en la generación de comunidades de gustos y nichos globales: Netflix como estudio de caso

Impacte dels serveis over-the-top en la generació de comunitats de gustos i nínxols globals: Netflix com a estudi de cas

ABSTRACT:

The globalization of over-the-top services based on the subscription model, the success of the distribution of B2C (business-to-consumer) contents (and the consequent elimination of middlemen), and the implementation of business intelligence processes within these companies have led to a new type of user segmentation based on both global and fragmented audiovisual tastes and preferences. Netflix is one of the companies that best represents the competitive advantage of this new prototyped audience, which partly explains the increasing investment in original content.

KEYWORDS:

over-the-top, Internet TV, big data, business intelligence, Netflix originals, SVOD, taste communities.

1. Objetivos y metodología

Este artículo tiene como objetivo analizar el papel de los contenidos dentro de la evolución estratégica de la *subscription video on demand* (SVOD, suscripción de vídeo bajo demanda), que ha pasado de ser una mera agregación de catálogo de terceros a incorporar una cantidad cada vez más importante de contenido original. También se abordará cómo este hecho ha dado lugar a una nueva oferta de entretenimiento para satisfacer las demandas de una audiencia mundial.

A tal efecto se utilizará Netflix como estudio de caso, por tratarse de una de las primeras empresas en superar la parametrización de la audiencia en base a una demografía básica. Netflix, según han declarado varios ejecutivos de la compañía en foros públicos, programa contenido basándose en «comunidades de gustos» (NG, 2018).

La metodología empleada es el *estudio de caso* (Yin, 2009), trabajando con fuentes primarias y secundarias concernientes a la dirección estratégica de esta compañía y al tipo de contenidos ofertados: análisis de la oferta del servicio, revisión bibliográfica, análisis de los datos publicados por la propia empresa (a través del Netflix Tech Blog, *la web* Netflix Research, el pódcast *We are Netflix* y las áreas de prensa/información corporativa de Netflix.com), información difundida por sus trabajadores en foros públicos y el análisis de datos facilitados por parte de la prensa especializada.

2. De la SVOD a la TV por internet

Introducción

La andadura digital de Netflix arrancaba en 2007, diez años después de la fundación de la compañía. Hasta entonces su negocio había estado circunscrito al envío de DVD a los hogares a cambio de una tarifa plana mensual. La nueva alternativa, que permitía el visionado *en línea* de su catálogo, supuso, como apunta Carrillo (2018), «un importante enriquecimiento y mejora del servicio ofrecido hasta entonces por Netflix. Formaba parte de un plan estratégico con el objetivo de situar a la compañía como líder en el negocio de películas de alquiler, tanto en el campo tradicional como en el innovador ámbito del alquiler para su visionado vía internet». Con la elección del modelo de suscripción para la explotación de contenidos audiovisuales digitales, se daba continuidad al sistema que ya venía aplicando para el formato físico, con sus dos principales elementos distintivos: el modelo económico y una determinada oferta de contenidos.

La SVOD constituye la última de las ventanas de pago dentro del sistema de explotación clásico. Bajo su paraguas se aglutinan contenidos meses después de su paso por cines, el *home entertainment* (entretenimiento en el hogar) y/o las cade-

nas de televisión, de pago o en abierto (Clares-Gavilán y Medina-Cambrón, 2018; Miñarro, 2013). Este es el corolario del modelo de la escasez artificial con el que la industria del entretenimiento lleva funcionando durante décadas (Neira, 2018). Dicho sistema se sustenta en una explotación económica por fases, en donde el rendimiento de una obra audiovisual es proporcional a lo reciente que sea la comercialización del producto, al contexto de visionado y al valor de su soporte. Este sistema cuantifica tanto la expectativa del cliente final como los medios que proporciona para acceder a la oferta, en base a distintos parámetros: lo que esté dispuesto a pagar por ver el contenido lo más cerca posible a su fecha de estreno, su voluntad de someterse a determinadas condiciones de visionado o lo que quiera desembolsar por una mayor calidad de la oferta recibida.

En la primera etapa de su periplo digital, Netflix agregaba catálogo de terceros cuyas licencias de *streaming* (reproducción en línea) adquiría por un tiempo determinado. El usuario, mediante el pago de una tarifa mensual, obtenía acceso a todo el contenido disponible en la plataforma, sin limitaciones y sin requerir transacción adicional, como sí requiere la primera ventana digital (*digital rental/purchase*, alquiler y compra digital).

Hacer negocio digital con este contenido, con varios meses de explotación a sus espaldas, supuso un gran beneficio para las partes implicadas, muy especialmente en el caso del contenido seriado para televisión. Para los propietarios de los derechos, la venta de las temporadas completas ya emitidas les permitió recuperarse de la dramática caída en las ventas de los packs de DVD (Keating, 2012). Para Netflix fue una manera de compensar el escaso músculo de su catálogo cinematográfico, un tipo de contenido muy demandado en aquella etapa del entretenimiento en el hogar, todavía dominada por la todopoderosa cadena de videoclubs Blockbuster (que se declararía en bancarrota en 2010).

Por aquel entonces nadie imaginó el impacto que la cesión de temporadas completas tendría en el ecosistema televisivo. Creó el caldo de cultivo para la eclosión del *binge watching* (los famosos maratones de contenidos), un tipo de consumo que ha transformado profundamente nuestros hábitos como televidentes (Wolk, 2015). Ted Sarandos, CCO de Netflix, explicaba en una entrevista a *The Guardian* que, ya durante su etapa como compañía de alquiler de DVD a domicilio, se habían dado cuenta de que los clientes tardaban menos tiempo en devolver las temporadas completas de series que las películas, a pesar de tener una duración muy superior (Clares-Gavilán, Merino y Neira, 2019). Digitalizar la oferta supuso el espadarazo definitivo de esta nueva cultura de la bulimia audiovisual. Además, demostró tener un gran poder a la hora de generar nuevas audiencias, a través de los *reruns* (reemisiones) digitales, que permitían a la audiencia ponerse al día de temporadas anteriores o comenzar una serie en emisión por el principio. Responsables de la cadena norteamericana ABC reconocían, en 2017, que más de 200.000 personas empezaban a ver cada mes *Anatomía de Grey* desde el principio en Netflix. Un descubrimiento que, reconocían, había contribuido a propulsar el éxito del

programa, que en la actualidad va por su decimoséptima temporada (Glazer, 2017).

En sus inicios, el sistema, no obstante, tenía desventajas. De un lado, la percepción de «contenido desfasado» que tenía el usuario si lo comparaba con otras ofertas de ocio, como el cine o la televisión de pago. Además, los catálogos de las distintas plataformas eran muy similares entre sí y las luchas por asegurar contenidos en exclusiva eran muy habituales, lo que a la postre encarecía la compra de producto.

La mutación del modelo de SVOD

La SVOD ha vivido una transformación sustancial en los últimos años, impulsada por varios factores: la multiplicación de la competencia, la normalización de la tecnología de internet de banda ancha, la mejora en las aplicaciones de acceso a estos contenidos, el *boom* del visionado de contenidos en dispositivos móviles y, sobre todo, la consolidación de la cultura de lo instantáneo y lo accesible. Todo ello ha provocado una aceleración del consumo audiovisual a demanda y la consiguiente urgencia por tener catálogos cada vez más competitivos y solventes a la hora de satisfacerla.

El Netflix que conocemos hoy es el resultado de la confluencia de cuatro pilares fundamentales, todos ellos alineados con filosofía *user centric* que defiende la compañía:¹

— Netflix es *easy in, easy out*, es decir, es fácil darse de alta y darse de baja (como reza su página web «Subscribe Now. Cancel Anytime», ‘Suscríbese ahora. Cancele en cualquier momento’). La simplificación de los procesos de suscripción y cancelación contrasta ostensiblemente con los compromisos de permanencia que muchas televisiones de pago todavía usan, hoy en día, para retener a sus clientes. También le confiere una enorme volatilidad, haciendo que la retención de clientes sea una pieza clave de su estrategia de negocio.

— Netflix apuesta por la suscripción y desecha el modelo transaccional (pago por alquiler o compra de producto individual) que han explotado otras compañías como Apple iTunes y Google Play. En esta elección hubo una clara voluntad de superar lo que Reed Hastings, cofundador y CEO de Netflix, calificó como «insatisfacción inducida» (Smith y Telang, 2016), refiriéndose a la discriminación de audiencias que comporta gravar el acceso privilegiado a los contenidos. Todo en Netflix es *all-access* (acceso total) sin sobreprecio por producto individual.

— Es una empresa *data driven* (impulsada por datos), esto es, toma decisiones estratégicas basadas en el análisis de datos y la interpretación de los mismos. De hecho, el uso del *big data* (datos masivos) que generan sus usuarios y la toma de decisiones informadas en los mismos es, como veremos más adelante, su principal ventaja competitiva (Fernández-Manzano, Neira y Clares-Gavilán, 2016). Esos datos masivos se emplean en la personalización de sus recomendaciones, la genera-

ción de interfaces *ad hoc*, el suministro óptimo de la señal o la producción de contenido, por citar algunos ejemplos.

— La simplificación en el acceso, la eliminación del coste económico de una mala elección y la monitorización de las preferencias de sus usuarios crearon el terreno sobre el que la compañía plantaría su semilla más fértil: los contenidos originales. La producción original, de hecho, ha sido la fuerza impulsora en la transformación de Netflix. Ya no es, únicamente, el sitio en el que ver temporadas completas o películas que ya han pasado por otras ventanas. Dispone, además, de contenido exclusivo. Todo ello buscando la satisfacción inmediata del cliente-espectador, sin los inconvenientes de los servicios bajo demanda de los agentes tradicionales, como el pago por episodio, las esperas semanales, la disponibilidad limitada o la saturación publicitaria.

Los originales de Netflix

Con frecuencia se cita *House of cards* como la primera incursión de Netflix en la producción original, pero dicho mérito le corresponde a *Lilyhammer*, una coproducción con Noruega, estrenada en 2012. El drama político protagonizado por Kevin Spacey y Robin Wright llegaría a Netflix en 2013. Y con una inversión millonaria, entonces insólita para una plataforma de vídeo bajo demanda. La compañía desembolsó cien millones por dos temporadas (veintiséis episodios en total), en un movimiento que cambiaría para siempre la estrategia televisiva tradicional de los pilotos (Smith y Telang, 2016), ya que el encargo se hizo en bloque.

Existe cierta confusión en torno a la expresión *Netflix original*. Netflix asigna esta categoría a contenidos de muy diversa índole, que se pueden reconducir a cuatro categorías fundamentales (Ball, 2018):

— Los *developed originals* (originales desarrollados) (por ejemplo, *Stranger things*). Son programas desarrollados, producidos y estrenados *in house* (internamente). En estos casos, Netflix cubre la totalidad de los costes de producción y, a cambio, tiene el control total sobre el producto, tanto en los aspectos creativos, como en la continuidad del programa y la explotación de su propiedad intelectual.

— Los *acquired originals* (originales adquiridos) (por ejemplo, *The crown*). Se trata de contenido producido por un tercero sobre el que Netflix adquiere derechos de emisión exclusiva. La posición de Netflix en el terreno creativo y su poder de decisión sobre su renovación o cancelación también es muy sólida.

— Los *co-licensed originals* (originales co-licenciados) (por ejemplo, *The end of the f***ing world*). Se trata de programas adquiridos cuyos derechos están repartidos por mercados entre distintos propietarios. La influencia en el contenido es proporcional a la cuota de participación.

— Los *licensed originals* (originales licenciados) (por ejemplo, *Designated survivor*). Son contenidos desarrollados, producidos y emitidos por otras cadenas que Netflix adquiere para incorporar en exclusiva y por primera vez a determinados territorios, distintos del doméstico original. El control de Netflix sobre el contenido es

nulo, y tiene que negociar en cada acuerdo de compra los derechos para asignar a dicho programa la categoría de original.

El crecimiento exponencial en número de suscriptores, la llegada de las primeras nominaciones y galardones conseguidos en las grandes galas de la industria (reservados hasta entonces a programas de agentes «tradicionales») y la consolidación global de la marca explican el extraordinario aumento de la inversión en contenido original en los últimos años: 8.000 millones de dólares en 2017, 12.000 millones en 2018 y 15.000 millones en 2019, según se recoge en las cuentas de resultados de la compañía. Netflix ha introducido un cambio sustancial en su oferta, «sacrificando» el catálogo de terceros en beneficio de una selección cada vez más nutrida de contenido original. Ha dejado de ser un mero agregador de contenidos para convertirse en una *Internet TV Network* (Herrera, 2017), estrenando directamente en su plataforma y superando la oferta de cualquier cadena, canal de TV de pago o estudio de Hollywood. Y todo ello sin abandonar la lógica económica de la SVOD (la suscripción mensual). Netflix está gastando más que nunca pero sin rentabilizar la inversión con un margen adicional imputado a ese contenido original individual, sino en el impacto que dicho contenido tenga a la hora de darle más gancho a su oferta y consiga retener a los ya clientes y captar a otros nuevos.

3. La estrategia del contenido original dentro de los planes de expansión global

Netflix basa su modelo de negocio en la suscripción y no en la inversión publicitaria propia de la televisión en abierto (Clares-Gavilán, Ripoll-Vaquer y Tognazzi-Drake, 2013). Su beneficio es proporcional al número de suscriptores, lo que en última instancia determina su objeto de negocio: captar y retener suscriptores, minimizar las bajas, conseguir fidelidad del usuario con el servicio y lograr que exista un buen índice de satisfacción general con su producto (Gómez-Uribe y Hunt, 2015).

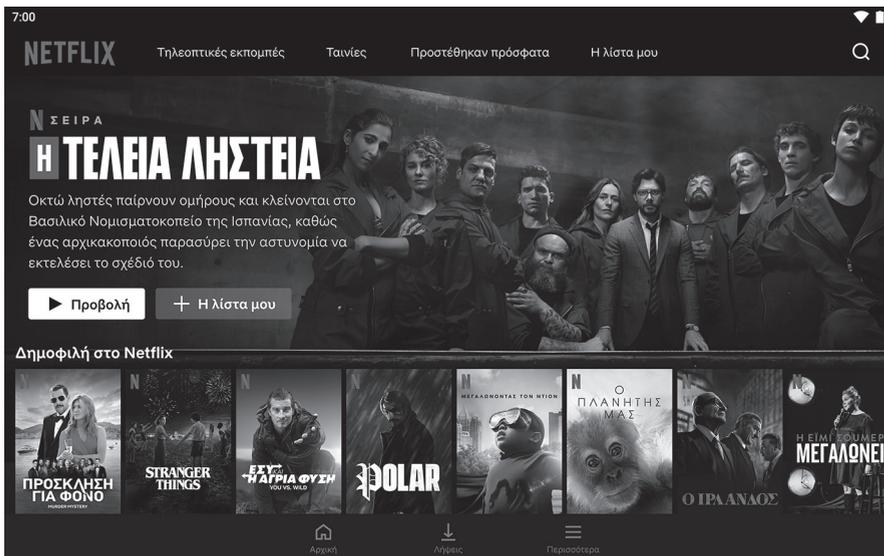
La ambiciosa estrategia de contenidos ha demostrado su relevancia como elemento para la consecución de dicho objeto de negocio, en tanto que factor diferenciador con respecto a la competencia. El contenido, muy especialmente el original, está directamente conectado con la masa de clientes. Desde 2015, año en el que la inversión en contenido original comenzó a adquirir una magnitud importante, la compañía constató una relación causa-efecto entre el volumen de estrenos y la captación de clientes, el famoso «más contenidos, más visionados; más visionados, más suscriptores; más suscriptores, más beneficios; más beneficios, más contenido» que dijo en una entrevista Ted Sarandos (Neira, 2020). El objetivo del contenido original es, por tanto, fidelizar a los clientes que ya se tiene (que siempre encuentren algo interesante y atractivo que no se pueda ver en otro lugar) y captar a otros nuevos (seducidos por esos contenidos de los que todo el mundo habla). El

volumen de inversión se justifica, por tanto, en la retención de clientes. Es lo que genera *engagement* (fidelización), la percepción de que Netflix es un servicio que uno necesita y que, por tanto, no dará de baja.

El contenido original también ha demostrado ser clave dentro del plan maestro de expansión global de la compañía. 2016 fue el año en el que Netflix completó su internacionalización, desplegándose simultáneamente en ciento treinta países. Los contenidos resultaron una pieza clave.

Que el aumento de la inversión en contenido original (que, como se indicó más arriba, despegó en 2015) haya discurrido en paralelo a la expansión internacional está teniendo un calado profundo en la compañía, con ventajas significativas:

— Reducir parte de las costosas y difíciles negociaciones que supone licenciar contenido de terceros para todo el mundo. Según el CCO de la compañía, Ted Sarandos, su vocación es que el contenido original represente el 50 % del catálogo de Netflix, si bien en el momento de estas declaraciones admitió que todavía estaban a unos años de conseguirlo (Setoodeh, 2017). En paralelo al aumento en producción original se están observando dos efectos colaterales. De un lado, la reducción del contenido de catálogo de terceros, ante la suspensión de las ventas de licencias por los propietarios de los derechos, muchos de los cuales ahora los explotan dentro de sus propias plataformas, como la batalla de precios que se ha desatado por programas clave. Disney, por ejemplo, decidió en 2018 que no volvería a renovarles las licencias de contenido que históricamente habían formado parte del servicio, y que ahora solo se pueden ver exclusivamente en su nuevo servicio SVOD, Disney+. El catálogo se ha encarecido, circunstancia que también ha contribuido a elevar la apuesta en el contenido original. *Friends*, históricamen-



te uno de los programas más vistos en la plataforma, abandonó definitivamente la oferta de Netflix EE. UU. en enero 2020, tras haber desembolsado cien millones por mantenerla en 2019 dentro de su catálogo (Kafka, 2018). De otro lado, los períodos de las licencias de explotación del contenido digital son cada vez más cortos. Hacer contenido original demanda más económicamente (tanto los desarrollados como los originales adquiridos se financian por adelantado), pero también otorga a Netflix más control sobre su oferta, reduciendo la dependencia de terceros.

— Avanzar en una equiparación entre los distintos catálogos por territorios y caminar hacia una gran oferta global (basada, en gran medida, en originales) posee una ventaja adicional: el sistema, internamente, se enriquece y funciona mejor gracias al perfeccionamiento de su arquitectura de algoritmos. Hasta 2015 las recomendaciones estaban principalmente basadas en el lugar de residencia (Raimond y Basílico, 2016). En esta etapa inicial, de tímida expansión internacional, el desembarco a un nuevo país iba de la mano de una cierta aproximación local. El indexado del contenido (las etiquetas que Netflix asigna a sus programas para hiperpersonalizar las recomendaciones) se completaba con elementos de la cultura de referencia. La expansión internacional afianzada en 2016 impuso un cambio operativo. El sistema empezó a tomar en consideración los países con catálogos similares. Sobre esas regiones, los algoritmos operaban individualmente, pero el procesamiento de los datos comenzó a ejecutarse de forma global. Fue el primer paso en esta progresiva eliminación de la barrera geográfica que tradicionalmente se ha impuesto a la explotación de contenidos audiovisuales por territorios (Fernández-Manzano, Neira y Clares-Gavilán, 2016).

— Expandirse con contenidos propios bajo el brazo les ha otorgado un mejor conocimiento de la audiencia. Con la incorporación de nuevos suscriptores al servicio, su gestión de los datos masivos también ha crecido. Ello ha permitido un enriquecimiento de los datos masivos y el diseño de un nuevo prototipo de la audiencia a partir del test del producto ante cada usuario, eliminando la variable territorial (Izrailevsky, 2016). Es, por ejemplo, el caso de *Narcos* (2015), un drama seriado centrado en la figura del narcotraficante Pablo Escobar. Este original de Netflix, de producción francesa, rodado en Colombia, con un protagonista de Brasil y gran parte de su diálogo en castellano, ha resultado ser uno de los productos más exitosos de la casa en todo el mundo (Herrera, 2017). Curiosamente, se estrenó en un momento de fuerte consolidación y aumento de la audiencia hispana (especialmente en Estados Unidos), y en paralelo al desembarco del servicio en varios países de Latinoamérica (Betancourt, 2015). Hoy en día, los cerca de 170 millones de clientes de Netflix, según los datos correspondientes al cuarto trimestre de 2019, constituyen un amplísimo circuito de pruebas que les permiten identificar aquellos puntos en común y aglutinar individuos con preferencias similares.

4. La conexión del usuario con el contenido

Como se ha indicado más arriba, Netflix debutó en el negocio de la reproducción en línea en 2007. Por aquel entonces ya poseía una década de andadura analógica con su servicio de envío de DVD a domicilio. Más de dos décadas de relación con sus clientes les han permitido crear «la mayor base de datos de las preferencias cinemáticas de sus usuarios» (Madrigal, 2014) y ha convertido la fidelización del usuario en una de sus máximas prioridades.

La fijación de Netflix de conectar al usuario con el contenido se debe a una cuestión de eficiencia, especialmente cuando un espectador se enfrenta a bibliotecas de tamaño considerable. El valor del contenido se mide en función de su capacidad para generar unos índices óptimos de horas de visionado (McCabe, 2013), lo que a la postre revierte en una mayor fidelización con la plataforma. En Netflix hay una cultura clarísima de la «supervivencia del más clicado» (Barret, 2016): pasar conectados a Netflix con experiencias de visionado satisfactorias reduce las posibilidades de darse de baja del servicio, uno de los objetos de negocio clave de la compañía. Y el tiempo juega en su contra. Los datos masivos les han enseñado que un usuario medio destina 60-90 segundos a decidir qué ver y que, transcurrido ese período, las posibilidades de que el visionado tenga lugar se reducen ostensiblemente (Gómez-Uribe y Hunt, 2015). Esta ventana temporal es clave para entender los procesos que Netflix realiza cada vez que un cliente accede al servicio, momento en el cual comienza su exhaustiva monitorización.

Cada hora que pasamos conectados genera un gran volumen de datos personalizados. Dicha información es abundante: tipo de contenido reproducido o descartado, las características de la reproducción y su intensidad (frecuencia y número de horas de reproducción en línea por sesión), la valoración otorgada por el usuario, tipo de dispositivo desde el que se accede, caminos que sigue el usuario dentro de la aplicación, situación tecnológica del receptor, búsquedas, ubicación geográfica, día y hora, ubicación e interfaz del contenido dentro de la página de inicio cuando se decidió reproducir y hasta los contenidos recomendados descartados (Fernández-Manzano, Neira y Clares-Gavilán, 2016). Todos estos datos masivos se cruzan con los metadatos que Netflix asigna al contenido, esto es, las palabras clave que sus *taggers* (etiquetadores)² asignan a sus programas, sobre cuya base se construyen los casi 80.000 microgéneros que Netflix tiene para indexar su oferta (Madrigal, 2014).

Gracias a la analítica de datos, Netflix obtiene información sobre la que puede construir estrategias basadas en la información de perfiles muy segmentados (Fernández-Manzano, 2016). Ambos elementos, datos masivos de sus usuarios y metadatos de contenidos, son los que permiten vincular el mismo programa a demografías diferentes. No se encierra el contenido en categorías cerradas ni se estandariza la audiencia únicamente en base a criterios básicos como sexo, edad, nivel de instrucción o clase social. Todo lo contrario. Lo abren empleando las prefe-

rencias audiovisuales para ampliar el *target* (público objetivo) de programas. Esta visión poliédrica de ambos elementos (audiencia y contenidos) permite la multiplicación de las conexiones entre ambos y, por extensión, ampliar la audiencia potencial de cada contenido, que de esta manera se vuelve más inclusivo.

Los puentes que posibilitan esta ampliación de la audiencia potencial de un contenido son los algoritmos que, de un lado, generan categorías de contenido personalizadas para el usuario y, de otro, seleccionan de forma dinámica las imágenes de presentación (capaces de seducir con distintos estímulos visuales a grupos de población muy distintos). Todo este proceso automatizado que permite que el mismo contenido se presente bajo diferentes categorías y con diferentes imágenes y/o composiciones ha demostrado impulsar el consumo. La selección personalizada que lleva a cabo Netflix con todos sus contenidos representa el 80 % de las horas de vídeo reproducidas por parte de sus usuarios (Gómez-Uribe y Hunt, 2015).

Esto se encuentra en las antípodas de la lógica con la que funcionan las cadenas de televisión generalista. Como afirma VanDerWerff (2015), «la audiencia demográficamente más deseable para una cadena de televisión (y sus anunciantes) son jóvenes profesionales de clase alta [...] pero esto no se aplica en el caso de Netflix. A Netflix lo único que le importa es que puedas permitirte pagar su suscripción mensual. De hecho, si pagas precisamente para ver un programa en particular dicho contenido se vuelve, paradójicamente, más valioso».

Otro tanto ocurre con los géneros. Frente a la estandarización propia del modelo televisivo, en Netflix los géneros existen, pero el contenido es líquido y no queda atrapado en ninguna categoría estanca. Hacerlo, en la práctica, volvería el contenido invisible para otros nichos de audiencia que, aunque no identificados con esa categorización en particular, sí podrían estar interesados si se les presentase de una manera distinta.

Todd Yellin, vicepresidente de innovación de producto de Netflix, lo explicaba empleando el ejemplo de uno de sus programas más exitosos: «Si pudiésemos ver todas las etiquetas que se esconden bajo el paraguas de *Stranger things* veríamos que hay muchas maneras de describirla. ¿Cómo explicaríamos el tono de la serie? Probablemente con tensión, mal agüero o miedo. ¿Cómo describimos su línea argumental? Supernatural, poderes psíquicos, persona desaparecida, familia en crisis o conspiración. Pero no hay que olvidar que también es una historia de amistad. Aquí se puede ver que hay muchas puertas en una historia [...]. Hay muchas formas en las que distintas personas podrían disfrutar de ella. ¿Le gusta *Stranger things* a todo el mundo? No. ¿Es muy popular? Sí. Así que la promocionamos. Y se la mostraremos a aquellas personas que pensemos que realmente la van a disfrutar. Pero la puerta de entrada y la presentación del contenido será diferente para cada miembro» (Laporte, 2017).

En conclusión, la gestión que se hace de las audiencias, que condiciona interfaces y gran parte de las decisiones de contenidos que lleva a cabo la compañía, está basada no en lo que la persona es o su país de residencia, sino en lo que le gusta.

La fórmula, aseguran, les funciona. Netflix (al igual que el resto de los agentes que operan en el sector, como Amazon o HBO), no proporciona cifras de audiencia (su modelo económico, basado en la suscripción, no les obliga a ello). No obstante, ha declarado reiteradamente que varios de sus originales han alcanzado cifras de visionados espectaculares en todo el mundo gracias a este sistema de recomendación. Netflix declaró que la primera temporada de *The witcher* (2019), por ejemplo, se vio en más de setenta y seis millones de hogares en todo el mundo (el mejor debut de una primera temporada de su historia), si bien conviene aclarar que se trata de datos internos sin ningún tipo de auditoría externa.

5. Un nuevo «prototipado» de la audiencia: comunidades de gustos y los nichos globales

La expansión internacional llevó a Netflix a forzar una aproximación global de su algoritmo y a una creciente inversión en contenido que se pudiese estrenar en todos los países para eliminar las divergencias radicales entre sus catálogos. Netflix ha sabido tomar las ventajas del nuevo canal de distribución (internet), para sentar las bases de un negocio de explotación audiovisual verdaderamente global sobre preferencias cada vez más segmentadas. Es decir, la hiperpersonalización ha fragmentado sus audiencias en base a sus preferencias cada vez más de nicho. Pero, gracias a su internacionalización, esos nichos ahora son globales y, por tanto, más grandes (y rentables). Han sido los procesos de monitorización de su audiencia, ahora global, los que les han permitido constatar hasta qué punto los gustos trascienden fronteras. Por ejemplo, puede que la lógica nos lleve a asumir que la demanda de *anime* es principalmente masiva en Japón, pero los datos dicen lo contrario. En Netflix, el consumo de este género procede masivamente (hasta un 90 %) de fuera de dicho país (Laporte, 2017). Ello les ha permitido llegar a la conclusión de que la elección de este género no está tan condicionada por el lugar de procedencia como por una particular preferencia audiovisual del usuario. De hecho, la acogida de producciones *anime* como *Death note* o *Knights of Sidonia* les ha permitido constatar una vía de expansión ante el aumento de la demanda de este tipo de contenidos, no solo entre los fans del género, sino también entre los que lo han descubierto en esta plataforma.

Inicialmente, la segmentación de audiencias que llevó a cabo Netflix siguió la pauta de los paneles de televisión convencional (áreas geográficas, género y edad). A partir de 2016 comenzaron a agrupar a sus clientes en «comunidades de gustos», basándose en la firme creencia de que los gustos audiovisuales resultaban mucho más determinantes que el lugar de procedencia, el género, la edad y demás variables sociodemográficas clásicas. En la actualidad, Netflix ha aislado más de dos mil comunidades con gustos audiovisuales similares, la mayoría de las cuales tras-

cienden las barreras geográficas, y que vertebran decisiones clave dentro de la empresa, como qué producir o cómo promocionar (Shattuc, 2020).

Un cliente-tipo de Netflix acostumbra a formar parte de unos tres a cinco *clústeres* de preferencias. Estas comunidades de gustos no distinguen barreras geográficas: una misma comunidad de gustos podría aglutinar, por ejemplo, a un usuario de Turquía y a otro de Brasil, aunque ambos catálogos presenten diferencias sustanciales. Como afirma Todd Yellin, «si sabemos que ves lo mismo que otro grupo de personas, te ubicaremos dentro de la misma comunidad de gusto, comprendemos cómo sugerirte títulos y saber qué contenido se sitúa en primer lugar» (Laporte, 2017). Existe, por supuesto, cierta experimentación. El algoritmo tenderá a enriquecer lo que sabe del usuario haciendo pruebas y mostrando algo fuera de la órbita de preferencias. Pero, como norma general, estas comunidades de gustos influyen fuertemente el tipo de interfaces que se visualizan cada vez que un usuario se conecta a la plataforma.

Siguiendo con el ejemplo de *Stranger things*, la compañía ha constatado que una de las comunidades de gustos con la que más se solapa este producto es con la de los fans de programas para adolescentes como *13 reasons why*, *Riverdale* o *Pretty little liars*. Por este motivo, Netflix tiende a mostrárselo muy destacado a este colectivo, especialmente a aquellos que todavía no han visto ningún capítulo de la serie.

6. Netflix y el *foreign programming* (programación para territorios)

Hoy en día, para el éxito de una plataforma de reproducción en línea no es suficiente la simple gestión de catálogo y el hecho de ser tecnológicamente solvente. Se necesitan los servicios de invertir en contenidos que abastezcan los gustos y preferencias de los consumidores en distintos países (Herrera, 2017).

Ya se ha apuntado que, para Netflix, la rentabilidad del contenido está directamente relacionada con el número de horas de visionado que genera. A tal efecto utiliza un arsenal de algoritmos tendentes a garantizar que el contenido sea mostrado al público apropiado y de forma atractiva, sin circunscribirlo a un territorio en concreto. El contenido puede ser de nicho en una primera aproximación, pero el sistema siempre tenderá a conectarlo con todos aquellos clientes cuyas preferencias audiovisuales le sitúen dentro de la misma comunidad de gustos, con independencia de su ubicación geográfica. Este proceso de «recomendar para el mundo» (Raimond y Basilico, 2016) está alcanzando cotas nunca vistas con la producción original, gracias a la incorporación de procesos de inteligencia empresarial a lo largo de toda la generación de la cadena de valor del producto. Aunque los datos masivos no pueden decirles cómo hacer un programa determinado, sí que les ofre-

cen una valiosa hoja de ruta sobre el tipo de contenido que deberían estar haciendo.

Desde 2016, año de su internacionalización, la transformación en el contenido de Netflix ha sido muy evidente. El cine ha perdido el peso específico que tenía antaño (en la actualidad representa tan solo un tercio del contenido que se reproduce en su plataforma) y se ha creado una nueva oferta, que evidencia la voluntad de ofrecer contenido local y apostar por contenidos periféricos, especialmente series (Delgado, 2018). La propia estructura de la compañía está alineada con esta hoja de ruta, hasta el punto de que existe, dentro de la compañía, un equipo encargado de supervisar el alcance global de sus productos.

Hoy en día, el éxito de los contenidos originales de Netflix se basa en una doble estrategia: la de los productos globales a los que dota de envoltorio local (más generalistas y de éxito, como *Stranger things*) y productos locales de vocación global (fuertemente posicionados dentro de la plataforma, dado su potencial a la hora de seducir a una audiencia global, como la española *Élite* o *La casa de papel*).

El acercamiento del producto global a cada territorio se produce no solo mediante códigos visuales. También mediante una adaptación a las convenciones culturales de cada país. Y, por supuesto, mediante un uso correcto del idioma. El contenido generalista se empapa de todas aquellas resonancias que pueda tener en cada territorio de origen. Por ejemplo, en la traducción de Demogorgon, la criatura sobrenatural que acecha a los protagonistas de *Stranger things*, se revisó que la traducción al idioma local respetase el término con el que se había popularizado en los años ochenta en las aventuras de *Dragones y mazmorras* (Laporte, 2017). Otro tanto cabe decir del uso de las voces de doblaje de los actores de sus programas propias de cada país (se utilizan, en la medida de lo posible, las voces de origen), o sus campañas de *marketing on line*. En España, por ejemplo, los clips promocionales de la serie emplearon a dos iconos de la cultura televisiva española en los ochenta: convirtieron la desaparición de Eleven en un caso para Paco Lobatón (presentador del programa *Quién sabe dónde*) y llevaron a Leticia Sabater al *Upside world*. Este tipo de piezas tuvieron una naturaleza completamente distinta en otros países, para los que se utilizaron los referentes culturales de las poblaciones de referencia, como la serie *Primos lejanos* en Estados Unidos o *Xuxa* en América Latina.

Las necesidades de Netflix son muy concretas e inevitablemente siempre existe el riesgo de homogeneizar sus contenidos para alinearse con los patrones de consumo estándar de la compañía. La plataforma selecciona el contenido periférico que se podría parecer en mayor medida al contenido céntrico o centrífugo (de procedencia norteamericana o anglosajona) (Delgado, 2018) de notable influencia en su catálogo. En este sentido, Netflix se ha vuelto experto en producir programas que recuerdan a otros programas (Travers, 2018), esto es, en contenidos alineados con el imaginario de una audiencia «marcada» por la plataforma en base a su tradición generacional y el histórico de visionado en su plataforma. Tra-

bajar con este tipo de productos que apelan a lo familiar tiene sus ventajas. De un lado, es un contenido que posee más capacidad de impulsar el interés de la audiencia gracias a dicho entorno familiar y predecible. De otro, simplifica el *marketing*, ya que posibilita el uso de referentes que ya están en la mente de la audiencia como tarjetas de presentación. Un producto como *Altered carbon*, por ejemplo, utilizó en su promoción claves claramente relacionadas con los ecos del programa con *Blade runner*, *Matrix*, *Prometheus*, *Desafío total* o *El quinto elemento*, entre otros.

Como señala Herrera (2017), los retos de producir para el mundo son evidentes. Existe, en primer lugar, un reto idiomático y cultural. En la actualidad es posible encontrar hasta veintidós idiomas en Netflix, aunque no todo el contenido está disponible en ellos dado los costes y el volumen de trabajo que ello representa. También está muy condicionado con los distintos niveles de desarrollo de internet en los países en los que ya se ha desplegado, y en las diferentes formas de consumo que imponen. Y tampoco podemos olvidar, por último, la presión de los entornos reguladores. Para Netflix, las comunidades de gustos son globales. Pero, en la práctica, los acuerdos de licencia o la legalidad vigente raramente lo son. La Unión Europea ya ha dado los primeros pasos. La nueva normativa comunitaria que regula los servicios audiovisuales obliga que las plataformas como Netflix dispongan de una cuota mínima del 30 % de contenido europeo en su catálogo en 2020. Será interesante ver cómo este marco legal afecta al funcionamiento interno de la plataforma y a la estrategia de contenidos de la compañía.

7. Conclusiones

El caso analizado evidencia cómo Netflix, a pesar de seguir operando bajo la lógica económica de la SVOD (la suscripción mensual), ha introducido un cambio sustancial en uno de sus pilares fundamentales: su oferta. Ha dejado de ser un mero agregador de contenidos para convertirse en una cadena de televisión por internet. En dicha transformación han tenido un papel determinante los contenidos originales, que les han permitido reforzar su fidelización con el usuario. Netflix asegura que, con cada original que estrena, aprende más sobre lo que quieren sus miembros, sobre cómo producir y promocionar eficazmente y sobre el impacto de los originales en su marca.

Podemos concluir que la internacionalización del servicio ha sido el paso decisivo para superar la fragmentación cultural por países. La expansión con contenidos les ha otorgado un mejor conocimiento de sus usuarios. Su sólida presencia internacional constituye un amplísimo circuito de pruebas que les permiten identificar aquellos puntos en común y aglutinar individuos con preferencias similares. Esta segmentación y la consiguiente hiperpersonalización ha fragmentado sus audien-

cias, cada vez más de nicho. No obstante, gracias a la internacionalización de la compañía, esos nichos ahora son globales.

También resulta determinante para comprender el estado de la cuestión la visión poliédrica que Netflix tiene tanto de su audiencia como de sus contenidos, lo que le permite multiplicar las conexiones entre ambos. Ni el contenido se encierra en una categoría única ni la audiencia se estandariza en base a una demografía básica. Ambos elementos se expanden, utilizando como base las preferencias audiovisuales. Esto les ha permitido identificar más de dos mil comunidades de gustos, de las que un cliente medio participa en un promedio de 3 a 5.

De cara a futuras líneas de investigación, resultaría pertinente profundizar en el impacto que el nuevo modelo de producción de Netflix (como los *hubs* de producción europeos) producirá en una homogeneización de estos productos disponibles en la plataforma. ●

Notas

¹ Los negocios *user centric* (centrados en el usuario) son aquellos que ponen al usuario y sus necesidades en el centro, llevando a cabo todas las acciones que se requieran para satisfacer sus necesidades y así conseguir elevados niveles de fidelización. Con esta filosofía se pretende conseguir elevados niveles de satisfacción y la mejor experiencia de usuario posible.

² Los etiquetadores son colaboradores externos de Netflix a los que se les paga por ver contenido y asignarles metadatos de diversa índole.

Bibliografía

- BALL, M. (2018). «How the paradox of the term 'original series' explains the video industry» [en línea]. REDEF. <<https://redef.com/original/how-the-paradox-of-the-phrase-original-series-explains-the-video-industry-netflix-misunderstandings-pt-4>> [Consulta: 7 julio 2019].
- BARRET, B. (2016). «Netflix's grand, daring, maybe crazy plan to conquer the world» [en línea]. *Wired*. <<https://www.wired.com/2016/03/netflixs-grand-maybe-crazy-plan-conquer-world/>> [Consulta: 11 diciembre 2018].
- BETANCOURT, M. (2015). «Netflix unequal marketing of 'Narcos' and 'Club de cuervos' ignores bilingual latinos» [en línea]. Remezcla. <<http://goo.gl/qcXmTf>> [Consulta: 11 diciembre 2018].
- CARRILLO BERNAL, J. (2018). *Paradigma Netflix: El entretenimiento del algoritmo*. Barcelona: UOC, p. 36.
- CLARES-GAVILÁN, J.; MEDINA-CAMBRÓN, A. (2018). «Desarrollo y asentamiento del vídeo bajo demanda (VOD) en España: el caso de Filmin» [en línea]. *El profesional de la información*, vol. 27, núm. 4, p. 909-920. <<https://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.19>> [Consulta: 5 mayo 2019].
- CLARES-GAVILÁN, J.; MERINO ÁLVAREZ, C.; NEIRA, E. (2019). *La revolución over the top: Del vídeo bajo demanda (VOD) a la televisión por Internet*. Barcelona: UOC.
- CLARES-GAVILÁN, J.; RIPOLL-VAQUER, J.; TOGNAZZI-DRAKE, A. (2013). *Distribución audiovisual en internet: VoD y nuevos modelos de negocio*. Barcelona: UOC.
- DELGADO, L. (2018). «Cómo aprovecharse de las necesidades expansionistas de las nuevas plataformas de contenido televisivo» [en línea]. *Innovación Audiovisual*. <<http://innovacionaudiovisual.com/2018/01/26/como-aprovecharse-de-las-necesidad-de-contenido-periferico-de-las-nuevas-plataformas-de-contenido-televisivo/>> [Consulta: 2 febrero 2019].
- FERNÁNDEZ-MANZANO, E. P. (2016). *Big Data: Eje estratégico en la industria audiovisual*. Barcelona: UOC.
- FERNÁNDEZ-MANZANO, E. P.; NEIRA, E.; CLARES-GAVILÁN, J. (2016). «Gestión de datos en el negocio audiovisual: Netflix como estudio de caso» [en línea]. *El profesional de la información* (julio-agosto), vol. 25, núm. 4. <<https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/51626>> [Consulta: 1 noviembre 2019].
- GLAZER, M. (2017). «Netflix ratings leak: 200,000 start 'Grey's anatomy' from episode one each month, says ABC chief» [en línea]. *The Wrap*. <<https://www.thewrap.com/netflix-ratings-leak-200000-start-greys-anatomy-episode-one-month-says-abc-chief/>> [Consulta: 5 febrero 2018].
- GÓMEZ-URIBE, C. A.; HUNT, N. (2015). «The Netflix recommender system: Algorithms, business value, and innovation» [en línea]. *AMC Transactions on Management Information Systems (TMS)*, vol. 6, núm. 4, article núm. 13. <<http://dx.doi.org/10.1145/2843948>> [Consulta: 1 marzo 2019].
- HERRERA, S. (2017). «Netflix and Amazon go global: The impact of content localization on video streaming» [en línea]. *M&E Journal*. <<http://www.mesalliance.org/2017/10/17/journal-netflix-amazon-go-global-impact-content-localization-video-streaming/>> [Consulta: 1 marzo 2019].
- IZRAILEVSKY, Y. (2016). «Completing the Netflix cloud migration» [en línea]. *Netflix media center*. <<https://goo.gl/T1rqW8>> [Consulta: 20 noviembre 2018].
- KAFKA, P. (2018). «The story behind Netflix's \$100 million 'Friends' deal» [en línea]. *Vox* <<https://www.vox.com/2018/12/4/18126596/friends-netflix-warnermedia-att-hulu-apple-deal>> [Consulta: 2 junio 2019].

- KEATING, G. (2012). *Netflixed: The epic battle for America's Eyeballs*. Nueva York: Penguin Group.
- LAPORTE, N. (2017). «Netflix offers a rare look inside its strategy for global domination» [en línea]. *Fast Company* <https://www.fastcompany.com/40484686/netflix-offers-a-rare-look-inside-its-strategy-for-global-domination?partner=feedburner&utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=feedburner+fastcompany&utm_content=feedburner> [Consulta: 2 junio 2018].
- MACCABE, J. (2013). *Netflix quick guide: How does Netflix decide what's on Netflix* [en línea]. <<https://www.youtube.com/watch?v=Vvp0Uhg9x58>> [Consulta: 11 octubre 2017].
- MADRIGAL, A. (2014). «How Netflix reverse engineered Hollywood» [en línea]. *The Atlantic*. <<https://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/01/how-netflix-reverse-engineered-hollywood/282679/>> [Consulta: 21 noviembre 2017].
- MIÑARRO, L. (2013). *Distribución audiovisual*. Barcelona: UOC.
- NEIRA, E. (2018). «Impacto del modelo Netflix en el consumo cultural en pantallas: Big Data, suscripción y long tail» [en línea]. *Anuario AC/E 2018 de cultura digital*. <https://www.accioncultural.es/media/2018/ebook/Anuario/5_ElenaNeira.pdf> [Consulta: 5 septiembre 2018].
- (2020). *Streaming wars: La nueva televisión*. Barcelona: Libros Cúpula.
- NG, D. (2018). «TCA 2018: Netflix's Cindy Holland says 'taste communities' help drive programming» [en línea]. *Los Angeles Times*. <<https://www.latimes.com/business/hollywood/la-fi-ct-tca-netflix-cindy-holland-20180729-story.html>> [Consulta: 2 febrero 2019].
- RAIMOND, Y.; BASILICO, J. (2016). «Recommending for the world» [en línea]. *The Netflix Tech Blog*. <<http://techblog.netflix.com/2016/02/recommending-forworld.html>> [Consulta: 5 mayo 2018].
- SETOODEH, Ramin (2017). «Has Netflix's Ted Sarandos Rescued (or Ruined) Hollywood?» [artículo en línea]. *Variety* (15 agosto). <<http://variety.com/2017/digital/features/ted-sarandos-netflix-original-movies-shonda-rhimes-1202527321/amp>> [Consulta: 3 marzo 2019].
- SHATTUC, J. (2020). «Netflix, Inc. And online television». En: WASKO, J.; MEEHAN, Eileen R. (2020). *A companion to television*. 2a ed. New Jersey: Wiley Blackwell.
- SMITH, M.; TELANG, R. (2016). *Streaming, sharing, stealing: big data and the future of entertainment*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- THOMPSON, D. (2018). «Disneyflix is coming. And Netflix should be scared» [en línea]. *The Atlantic*. <<https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2018/05/disneyflix-netflix/556895/>> [Consulta: 4 abril 2019].
- TRAVERS, B. (2018). «Here and now': The case for crazy, bad TV over good but boring shows» [en línea]. *Indiewire*. <<http://www.indiewire.com/2018/02/here-and-now-hbo-original-series-netflix-1201927274/>> [Consulta: 11 diciembre 2019].
- VANDERWERFF, T. (2015). «Netflix's refusal to say how many people watch its shows is the future of TV» [en línea]. *Vox*. <<https://www.vox.com/2015/1/7/7510199/netflix-tca-ted-sarandos?curator=MediaREDEF>> [Consulta: 4 abril 2017].
- WOLK, A. (2015). *Over the top: How the Internet is (slowly but surely) changing the television industry*. Nueva York: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- YIN, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage.