



Tipo de documento: Tesis de Maestría

Título del documento: La encrucijada Netflix: desafíos políticos-regulatorios y barreras económicas del sector audiovisual bajo demanda por Internet

Autores (en el caso de tesis y directores):

Agustín Alejandro

Damián Loreti, dir.

Diego Rossi, co-dir.

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2021

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR



La encrucijada *Netflix*: Desafíos políticos-regulatorios y barreras económicas
del sector audiovisual bajo demanda por Internet.



A presentar en la Maestría Interdisciplinaria en Estudios sobre Servicios de
Comunicación Audiovisual de la Universidad de Buenos Aires

Autor: **Agustín Alejandro**

Director: **Damián Loreti**

Codirector: **Diego Rossi**

Julio 2020

Agradecimientos:

A mis directores Damián y Diego por la dedicación en estos años,

A Beatriz Barreiro Carril y Juan Carlos Miguel de Bustos por sus fructíferos intercambios al comenzar este proyecto

A mi familia, a Noelia

A la Universidad Pública.

Introducción	5
Expansión global del mercado audiovisual	8
Aspectos conceptuales del estudio	19
Aspecto Económico	19
Aspecto Político-Jurídico	22
Análisis de Caso: <i>Netflix</i>	27
1997- 2006 Los orígenes	27
2007 - 2010 Cambio de modelo de negocio: de <i>dvd on demand</i> a <i>video on demand</i>	33
2010 - 2018 Expansión internacional e integración vertical	37
Utilización de información y negociaciones con proveedores	38
Integración vertical y uso de datos para desarrollar infraestructura propia	40
Presencia en los controles remotos	45
Contenidos Propios: entre <i>Silicon Valley</i> y Hollywood	47
El caso de House of Cards	50
Diferencias dentro del contenido original	55
Contenido para niñas/os	58
Producción de contenidos original a nivel internacional	58
Nada librado al azar: el rol de los algoritmos y el análisis de grandes volúmenes de datos	61
Personalización de carátulas	64
Grupos inversores	66
II Políticas y legislación comparada de los servicios SVOD	70
Primeras medidas destinadas a proteger y fomentar al sector audiovisual	71
La batalla diplomática en la década de los setenta	74
Los servicios audiovisuales ante la oleada neoliberal	76
De la excepción a la regla: La convención UNESCO sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales	79
Directiva europea de servicios de comunicación audiovisual de 2018	83
América Latina	92
Análisis normativo	94
Alemania	95
Francia	97
Italia	99
Portugal	100

Paraguay	100
Otros casos destacados	103
Brasil	103
Canadá	105
<i>Netflix</i> , evitando la regulación se ofrece industrialista para la diversidad	106
Unión Europea y reforma de la DSCA	108
Negociación en Canadá	109
Debate en Australia	111
Conclusión	114
Bibliografía	119

Introducción

En esta tesis se presentan los resultados de un estudio en profundidad de la compañía *Netflix*¹, como caso testigo que delinea las pautas del sector de Video Bajo Demanda por Suscripción (SVOD por sus siglas en inglés) en Internet a nivel global, que ha introducido cambios sustanciales en la cadena de valor del sector audiovisual en la última década y que desafía los esquemas regulatorios tradicionales.

La compañía ocupa el puesto 50 del ranking mundial en términos de capitalización bursátil, además cuenta con el 71% del mercado global SVOD que brindan contenidos originales, posee más de 139 millones de suscriptores distribuidos en más de 190 países e invierte anualmente más de 12 mil millones de dólares en contenido.

Se considera a Netflix como un actor clave que emerge del proceso de expansión global del mercado audiovisual, iniciado en la década del ochenta y que progresivamente alcanzó al sector de las telecomunicaciones y de la informática. Este complejo contexto es el punto de partida de este trabajo, entendido como un tejido de eventos económicos (competencias industriales, innovación), políticos/regulatorios (ascenso del neoliberalismo, intervención de organismos supranacionales, nuevos desafíos impuestos por la extraterritorialidad de los servicios y la inmaterialidad de los soportes) y socioculturales (nuevas prácticas y demandas de los sujetos espectadores).

El trabajo se estructura principalmente sobre dos ejes de análisis. Por un lado, se consideran abordajes de la economía política del campo audiovisual, a fin de profundizar en las especificidades del sector *SVOD*, puntualmente sobre *Netflix*. Por otro lado, se recupera el análisis político y normativo desde la perspectiva del derecho internacional de los derechos humanos vinculado a la libertad de expresión, abordando específicamente los desafíos políticos para encuadrar jurídicamente a este nuevo tipo de prestadores teniendo en cuenta las obligaciones emanadas de la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales de la UNESCO.

¹ Este trabajo abarca el estado de la compañía Netflix, el mercado SVOD y la situación regulatoria internacional hasta diciembre de 2018.

Sobre estas dimensiones ubicamos los interrogantes disparadores de este trabajo. Respecto a la empresa y su inserción en la economía global nos preguntamos: ¿Cómo es el modelo de negocios de Netflix y cómo ha cambiado a lo largo del tiempo?; ¿Cómo se inserta en el ecosistema SVOD?; ¿Quiénes son sus aliados y quiénes son sus competidores?; ¿Qué cambios ha introducido en la cadena de valor audiovisual?. En el plano regulatorio, nos preguntamos: ¿Qué medidas específicas y características del sector audiovisual se están tomando para regular los servicios SVOD? ¿En qué varían los enfoques regulatorios? ¿Cómo se vinculan - o se alejan- de los objetivos de la Convención UNESCO? ¿Qué posición toma Netflix sobre la aplicación de medidas político-jurídicas de su servicio?

En cuanto a la exposición de este trabajo, el primer capítulo se destina a presentar el proceso de expansión global del sistema de medios audiovisuales, que sirve para comprender el ecosistema en el que surge y se expande *Netflix* hasta consolidarse como el principal operador SVOD a nivel global.

En el segundo capítulo se presenta una síntesis de la legislación supranacional y los marcos normativos nacionales relevados. Específicamente, se toman regulaciones que contemplen en sus textos a los operadores SVOD extranjeros que excedan las medidas puramente tributarias, con el fin de comprender las marchas y contramarchas en los debates, y cuáles son los desafíos y medidas que se han ido implementado a la hora de regular a estos nuevos actores.

Se espera que este trabajo pueda ser un insumo para los diferentes sindicatos del sector audiovisual, las organizaciones de la sociedad civil y tomadora/es de decisiones como base para fomentar el debate respecto de los desafíos y oportunidades que supone la actualización del marco normativo del sector.

Objetivos y metodología de trabajo

En este trabajo nos hemos propuesto identificar y analizar los mecanismos por los cuales *Netflix* se ha posicionado como el actor principal en su sector, y las principales acciones que han desarrollado los Estados para regular su actividad. Este objetivo general, ha supuesto la indagación de diferentes ámbitos de estudio. Específicamente, nos hemos propuesto:

(i) Analizar el modelo de negocios de Netflix, en cuanto se articula en las cadenas de valor tradicionales del audiovisual y promueve nuevas configuraciones desde su modelo de negocios.

(ii) Describir y analizar la articulación del financiamiento de nuevos actores audiovisuales, de la mano del proceso de financiarización del sector digital transnacional.

(iii) Relevar y comparar las principales legislaciones nacionales y regionales vigentes que afecten a los operadores *SVOD* extranjeros, en sus aspectos normativos que excedan el encuadre tributario sin afectación de recursos hacia el audiovisual.

Consecuentemente, encuadrar las estrategias y comunicaciones públicas de *Netflix* respecto de la regulación del servicio *SVOD*.

Para alcanzar estos tres objetivos, se optó por la realización de un estudio de caso, que combinó diferentes fuentes de información y técnicas de análisis. El objetivo de la elección del caso es maximizar las posibilidades de desarrollar conocimiento a partir de su estudio, ya que permite el abordaje de lo particular priorizando el caso único (Neiman y Quaranta, 2006; Hernández Sampieri y Mendoza, 2008). Además, este tipo de estrategia suele utilizarse para abordar una situación o problema particular poco conocido, motivo por el cual resulta adecuado al carácter exploratoria de esta investigación .

A fin de ordenar el proceso de investigación, se confeccionó una matriz de análisis (Anexo I) que permitió jerarquizar interrogantes, identificar fuentes de información para cada uno de ellos, identificar los conceptos teóricos y definir la bibliografía de consulta para cada tema. En este punto, cabe aclarar que no existen abundantes datos públicos sobre el caso particular de Netflix -y del sector *SVOD* en general- por lo que las referencias son mayormente datos provistas por consultoras privadas y por los documentos presentados trimestralmente por la empresa a sus accionistas.

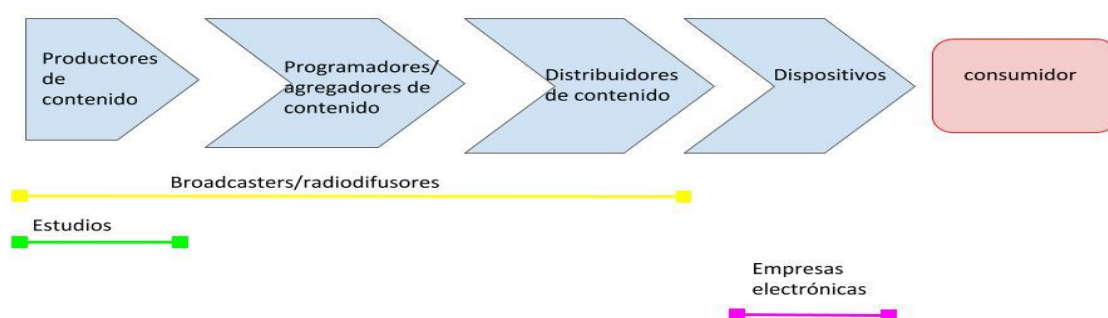
La hipótesis de este trabajo es que el modelo expansivo global de *Netflix*, basado en las ventajas obtenidas desde sus operaciones en los Estados Unidos, logró consolidarse en diversos mercados aprovechando vacíos regulatorios y una fuerte capacidad de utilización de *big data* en la oferta de contenidos. Una vez posicionado como actor preponderante a nivel global, la compañía avanzó en su condicionamiento al sector audiovisual tradicional, articulando su capacidad de distribución con una agresiva producción y coproducción de

contenidos, estableciendo nuevas barreras de ingreso efectivas al negocio *SVOD*, dejando poco margen a nuevos entrantes de este tipo a nivel nacional y regional.

Capítulo I: CONTEXTO

Expansión global del mercado audiovisual

Hasta la década de los ochenta, el sistema de televisión se mantuvo relativamente estable: era una televisión analógica de la escasez (de oferta) en el que muy pocos canales transmitían a grandes audiencias (nacionales), mayormente contenido generalista basado en una grilla horaria de programación. El modo de transmisión era por ondas hertzianas con antenas repetidoras, sustentado económicamente por publicidad, canon o subvenciones, dependiendo del modelo adoptado por cada país. A nivel general, este sistema se encontraba integrado verticalmente. Considerando la cadena de valor audiovisual postulada por Katz (2019), se pueden sintetizar sus eslabones de la siguiente manera:



Elaboración propia en base a Katz (2019)

En el primer eslabón se producen los contenidos (pueden hacerlo los canales de TV con producciones propias o los estudios que venden sus producciones a los canales). En el segundo, los canales programan el contenido en una grilla horaria y finalmente, en el tercer eslabón se configura la plataforma de distribución, que en esta etapa solo se realizaba a través de ondas hertzianas.

Este modelo, tenía aparejadas ciertas limitaciones técnicas/geográficas tales como la necesidad de instalar antenas retransmisoras para obtener mayor alcance de la señal y problemas de interferencia de la señal electromagnética por cuestiones de índole geográfica.

A pesar de estas limitaciones, para este periodo, las cadenas de TV estadounidenses y los estudios de *Hollywood* ya gozaban de reconocimiento en gran parte del globo, ya que a partir de la primera posguerra, habían comenzado a exportar contenido cinematográfico grabado primero, y luego contenido televisivo a los canales de otros países, aunque sin la penetración que tendrían en las siguientes décadas.

Los ´80

A partir de la década de 1980, con el auge del cable, los satélites y la digitalización de las señales, los grandes grupos de comunicación comenzaron su expansión transfronteriza, especialmente aquellos originados en Estados Unidos. Como sostiene Mastrini (2017), una vez saturados los mercados nacionales, y acompañados por las privatizaciones y la liberalización del sector cultural y de telecomunicaciones, se inició en esa década la expansión global del mercado y la consecuente rentabilización de las inversiones.

La década de los ochenta se caracterizó por la presencia de una estrategia de expansión monomedial, es decir, que los grupos se encontraban abocados principalmente a una sola actividad mediática o estaban poco diversificados aprovechando el desarrollo de economías de escala. El grado de transnacionalización era bajo² así como el de adquisiciones y fusiones. Mientras que en Europa los líderes del mercado eran medios públicos, en Estados Unidos éstos pertenecían al sector privado.

Hacia el final de década, se genera la primera digitalización de un eslabón de la cadena de valor de la TV: la posproducción, lo que permitió aumentar la productividad de las empresas del sector, a partir del ahorro de los altos costos del material analógico (López Villanueva, 2011). Esto, a su vez, implicó que las corporaciones globales de comunicación pudieran fragmentar el proceso productivo, trasladando parte de sus operaciones alrededor del

² Miguel de Bustos (2016) señala que sólo el 15% de los ingresos de Time Warner y Disney provenían de sus operaciones en el exterior de Estados Unidos.

mundo, asignando tareas y recursos de acuerdo a las ventajas competitivas que encontraban en el mercado mundial (Chalabay, 2016).

En este período se pueden identificar tres cambios de vital importancia: (i) se desarrolla rápidamente la televisión de pago, multiplicando así la oferta audiovisual vigente (lo cual aumenta la demanda de contenido grabado y abre la posibilidad de conformar canales temáticos de música, noticias, deportes, cine, entre otros); (ii) Se difunde el uso de las videocaseteras, lo que permite que los sujetos programen qué, cuándo y cómo mirar contenido audiovisual (tanto grabado por ellos o alquilado) y; (iii) Se expande la utilización del control remoto, favoreciendo la práctica del *zapping*.

Como señala Carlón (2014), la videocasetera, el control remoto y la pre-programación, fueron creando una distancia creciente entre el tiempo de la oferta y el tiempo del consumo. Esta distancia se extenderá aún más de la mano de Internet y el sistema de video bajo demanda por *streaming* en la década de los 2000. El surgimiento de la TV paga mediante un abono mensual, generó además que en el eslabón de la producción aumenten los contenidos, en el de agregación surjan nuevos canales y en el de distribución aparezcan nuevos actores que agrupen las señales y las distribuyan a través de cable o satélite³.

Por otro lado, la TV paga introdujo un servicio de diferenciación dentro de la oferta de canales, ya que la codificación de la señal le permitió ofrecer un abono básico de contenidos y otro *premium* en el que se abona un plus para acceder a canales diferenciados. Éste servicio premium, por ejemplo, permitió reducir el tiempo de espera entre la exhibición de una película en una sala cinematográfica y la posibilidad de que el espectador pudiera consumirla por televisión.

Los ´90

La década de los noventa, en cambio, se caracterizó por ser un período multimedia, donde los grupos económicos vinculados a los medios de comunicación masiva comienzan a articular distintas industrias culturales, en especial prensa, radio y televisión, diversificándose a través de fusiones y adquisiciones⁴. Esta es la fase de consolidación de los

³ Si se toma como referencia el mercado televisivo de Estados Unidos, en 1979 las tres principales cadenas captaban el 91% de la audiencia, mientras que en 1983 este porcentaje había descendido al 81% (Marti Font, 1984)

⁴ Un caso emblemático es el de Time y Warner. Ver McChesney & Herman, 1999.

medios corporativos globales, quienes de aquí en adelante, estructuraron el mercado a nivel global, en especial aquellos con sede en Estados Unidos. En paralelo, corporaciones que provenían de otras industrias como *General Electric* y *Philips* desembarcaron en el sector de medios y en posiciones líderes.

En este periodo, además comienza a observarse una fuerte presencia del capital financiero al interior de estos grupos, ya que se requería de grandes inversiones para sostener los costos de operar globalmente. La introducción de las lógicas financieras a esta industria generó una presión constante para que esas empresas alcancen una rápida rentabilización a fin de satisfacer a sus accionistas, provenientes de sectores industriales muy diversos. Al igual que en la economía mundial, la lógica financiera en el sector info-comunicacional se profundizó a lo largo del tiempo.

En esta década también surgen señales de televisión y radios privadas en Europa. Como señalan McChesney y Herman (1999), la comercialización de los sistemas nacionales de televisión, puede considerarse como parte de los programas de liberalización económica. Justamente en esta etapa se produce el embate a nivel supranacional - especialmente en el marco de la Organización Mundial del Comercio (OMC)- contra las herramientas políticas específicas con las que cuentan los Estados para proteger y promocionar sus industrias culturales.

Un proceso clave de la época fue la digitalización de las señales de transporte, introducida por el cable de fibra óptica y el satélite. Esto multiplicó aún más la oferta de canales y aumentó la demanda de contenidos, principalmente de *Hollywood*, tanto puertas adentro como en el exterior de Estados Unidos. Los grupos de comunicación que lideraban la industria estadounidense (y global) siguieron creciendo, tanto por la producción y distribución de *films*, como por la rentabilización de esos productos en sus propios canales de televisión o a través de la venta de contenidos a nuevos emisores alrededor del globo. La posibilidad de tener canales propios, abrió otra fuente de ingresos a través del *carriage fees*⁵ y la publicidad.

⁵ Se denomina de esta manera así lo que costean los proveedores de TV paga a los diversos canales con el fin de mantenerlos dentro de su oferta.

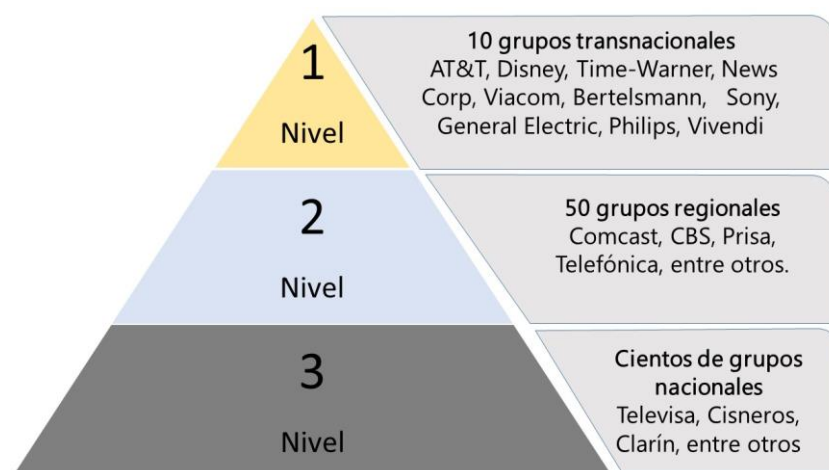
Un hito de la década fue el desarrollo del negocio del video casero, que alcanzó su madurez en esta etapa. Con el sistema de video hogareño surgió un tipo de películas denominadas *direct-to-video* o *videofilm*, específicamente producidas para el VHS. Este sector fue nicho para contenidos dedicados a niños y el cine de directores y estudios independientes. El desarrollo del mercado del video casero fue sentando las bases del consumo bajo demanda, una práctica por la que los sujetos estaban dispuestos a pagar. Como muestra de ello, se observa que para 1995, el *Video Home System (VHS)* representó para las compañías más de la mitad de los beneficios que ganaron globalmente los estudios de cine (McChesney y Herman, 1999). Un actor que cobra impulso en este periodo fueron las casas de alquiler de videos como Blockbuster.

Hacia fines de la década, se registra una nueva posibilidad en el visionado bajo demanda. A diferencia de la modalidad del videoclub, donde el usuario debía movilizarse para obtener los contenidos en VHS, la TV por satélite permitió eliminar esas distancias bajo el modelo denominado *near video-on-demand* o video bajo demanda limitado. Este formato consistía en la emisión de un mismo *film* o programa en distintos horarios a lo largo de los diferentes canales, por lo que los espectadores no podían pausar o rebobinar, pero sí podían acceder al contenido en diferentes franjas horarias. También en esta década crece la oferta de películas recién estrenadas, conciertos musicales o eventos deportivos bajo la modalidad *pay-per-view*, en la que el usuario paga un precio extra al de su abono básico de televisión para acceder a un contenido específico.

La década de los noventa fue el período en el que se configura el sistema global de medios, conformado por un mismo mercado interrelacionado, dividido en tres subniveles: un primer nivel conformado por 10 grupos trasnacionales con sede en EE.UU, un segundo nivel compuesto por 50 grupos regionales con sede en EE.UU, Europa y Japón, y un tercer nivel compuesto por grupos de alcance nacional. Como resultado de esta configuración, gran parte del contenido producido localmente fue adquiriendo un “sabor *hollywoodense*” (McChesney, 1999). Si bien esta estructura de mercado en tres niveles se mantendrá, el sistema global de medios verá reducido el número de integrantes del primer nivel en las

siguientes décadas debido a procesos de adquisición y fusiones (ver Arsenault & Castells, 2008; Castells, 2013; Birkinbine, Gómez & Wasko, 2017)

Actores del sistema global de medios entre 1999 y 2005



Elaboración propia en base a McChesney (1999) y Mastrini & Becerra (2006)

Internet y la individuación del consumo audiovisual

Hacia fines de los noventa y principios de los años dos mil, en los países desarrollados, avanzaba el desarrollo y penetración de Internet en los hogares. La tecnología denominada *Peer to Peer* (P2P), permitía a los sujetos intercambiar archivos audiovisuales en Internet a través de sus computadoras sin intermediarios; actuando como clientes y servidores respecto de los demás nodos de la red. Se fue configurando así una nueva práctica cultural y una demanda por parte de los usuarios: el acceso a contenidos de forma inmediata para escuchar o ver en el momento que se quiera, en el dispositivo que se desee y, fundamentalmente, disponer de una oferta abundante, independientemente del país donde se encuentren.

Las posibilidades de intercambio facilitadas por Internet pusieron en crisis al tradicional sistema de ventanas bajo el que funcionaban (y funcionan) la TV y el cine, ya que cualquier persona con acceso a la red y con competencias informáticas necesarias, podía acceder al contenido casi en simultáneo al estreno del mismo, sin importar en dónde se encontrara.

Con el auge de la denominada Internet 2.0⁶ proliferaron las comunidades de *fans* de películas y series de televisión, que comenzaron a gestionar contenidos de manera colaborativa. Mientras algunos cargan contenidos a las redes de intercambio, otros completan el producto subiendo los subtítulos de ese contenido.

Por otro lado, a mediados de la primera década del 2000 la penetración de reproductores de *DVD* en los hogares y la facilidad de copiado de los discos de *DVD* permitió el desarrollo de un mercado no oficial de ofertas de *films*, series y conciertos a bajo precio, lo cual favoreció la libre disposición de los contenidos por parte de los sujetos (Carlón, 2016). Este proceso también representó una amenaza al modelo tradicional de la televisión con su grilla de programación.

Por otra parte, en el año 2005 se creó la plataforma para compartir videos en Internet denominada *YouTube*, que rápidamente se posicionó como una herramienta clave a la hora de subir y visualizar contenido online. Un año más tarde, YouTube fue comprada por la empresa *Google*. En ese momento, representaba el 46% del tráfico de visitas a sitios de video en Estados Unidos, seguido por *Myspace* 21% -que había sido adquirida por *FOX*- y *Google* video 11% (Delaney, 2006).

Según López Villanueva (2011), el surgimiento y auge de estas nuevas plataformas generó que se conviertan en un nuevo actor en el sector audiovisual que compite por los ingresos de la industria publicitaria, siendo estas mucho más eficientes para la publicidad ya que el anunciante sabrá mucho más sobre su audiencia y sobre la tasa de respuesta.

Como señala Carlón (2016), por presión de la industria, *YouTube* pasa de ser una plataforma *amateur* de contenidos generados por los usuarios, a una plataforma *broadcast* con contenidos profesionales, relegando los contenidos generado por los usuarios. Sin dudas, *YouTube* fue un caso paradigmático que mostró las potencialidades del video bajo demanda por Internet y, aunque no todos adoptaron el modelo de negocios, fue una referencia para la industria.

En 2006, la empresa *Apple* -principalmente orientada a la fabricación de dispositivos- también realiza acuerdos con las principales *majors* para habilitar el servicio de alquiler/descarga de videos en algunas regiones a través de su plataforma *Itunes*, y en 2007

⁶ La web 2.0 permite a los usuarios interactuar y colaborar entre sí, como creadores de contenido.

Netflix comienza a ofrecer su servicio de video bajo demanda por suscripción a través de Internet. Hacia el 2010, ya se delineaban dos grandes formas de comercializar contenido *online*: la venta o alquiler de contenido por descarga (*Itunes*) y el *streaming*. Dentro de este último, emergía el modelo de acceso libre basado en la comercialización de la información personal a través de la publicidad (*YouTube*) y el de suscripción (*Netflix*), aunque también conviven con modelos híbridos como el *freemium* (una parte gratis y otra de pago), así como plataformas que brindan contenido bajo demanda y contenido lineal o en directo, entre otros.

Cabe señalar que también comienzan a proliferar plataformas de *video* bajo demanda que ofrecían extensos catálogos de películas y series que no contaban con los derechos de autor, como el caso de la plataforma argentina Cuevana, que a medida que eran dadas de baja, iban surgiendo nuevas opciones similares.

Estos cambios resonaron en las estrategias de los grupos tradicionales globales de medios que habían tenido un comportamiento ambivalente en el decenio respecto de los nuevos escenarios abiertos por Internet. Algunos intentaban adquirir las nuevas plataformas que iban surgiendo en pos de replicar la misma lógica de negocios del mundo *offline* al *online*, siendo el caso más significativo, la fusión a comienzos del 2000 de *Time-Warner* y *AOL*, la empresa líder de las denominadas empresas puntocom, que resultó ser un fracaso en términos comerciales (ver Sadin, 2018). Una respuesta al escenario abierto por *YouTube* fue combatir a los nuevos operadores a través de la denominada *TV everywhere*⁷ o bajo demanda por autenticación que implicaba la posibilidad brindar contenido bajo demanda por Internet, previa autenticación por parte del cliente del servicio de televisión por suscripción⁸. La reticencia de los grandes grupos a invertir en estas nuevas ventanas respondía a que consideraban que las mismas iban a “canibalizar” su negocio.

Otra estrategia para afrontar a los nuevos intermediarios fue la colaboración, estableciendo acuerdos exclusivos de exhibición (*catch-up*) o de ganancias compartidas entre los dueños de los contenidos y los nuevos intermediarios.

⁷ Si bien podemos remontarnos a la experiencia de 2005 efectuada por ESPN 360, recién en 2009 se denomina de este modo.

⁸ Los clientes pueden acceder al contenido bajo demanda y actualmente también en directo.

Es importante resaltar que Internet impactó significativamente en un eslabón específico de la cadena de valor audiovisual, a saber, la distribución de contenidos. La desmaterialización del soporte, la evolución de los sistemas de compresión de audio y video y la mejora de la capacidad de las redes de Internet, favorecieron la aparición y competencia de nuevos intermediarios entre el contenido y el espectador.

Estos nuevos intermediarios se encuadran dentro de lo que se conoce como prestadores de servicios *over-the-top* (en adelante OTT) y se caracterizan por prestar diversos servicios por Internet (financieros, mensajería de texto, voz y *video*, transporte, entre otros). Estas prestaciones no implican meditaciones de los operadores de red para su gestión o control, y tienen como única condición que los usuarios cuenten con Internet para poder acceder a ellos (Cordero Rodríguez, 2016).

Gran parte del tráfico de Internet está concentrado en un número reducido de estas plataformas globales que controlan el acceso a contenidos, buscadores, redes sociales, entre otras. Este grupo ha sido denominado inicialmente bajo el acrónimo de GAFA (Google, Amazon, Facebook & Apple), y más recientemente GAFAMN, por la incorporación de Microsoft y Netflix. Como señala Srnicek (2018), en su posición de intermediarias, las plataformas ganan no solo acceso a más datos sobre sus usuarios, sino además control y gobierno sobre las reglas de juego.

Aunque la innovación en el ecosistema es fluida términos de nuevos entrantes, como *Instagram*, *Waze* o *WhatsApp*, como señala Katz (2015), éstos tienden a ser adquiridos por los incumbentes (*Facebook*, *Google*), lo que refuerza su posición dominante. A pesar de que en Internet se encuentra una oferta diversa de plataformas, el uso mayoritario se reduce a un puñado de ellas, mayoritariamente de gestión privada. Como señala Divina Frau-Meigs (2013), las corporaciones multinacionales en el sector de los medios, no revisten un crecimiento similar al del servicio público multinacional, con excepción de la *BBC*. Además, los nuevos conglomerados multinacionales (los *GAFA* o *GAFAMN*) se han unido a los grupos tradicionales info-comunicacionales para configurar lo que la autora denomina "*Hollyweb*"⁹. Así, el escenario global del mercado audiovisual se encuentra conformado por grupos

⁹ Divina Frau-Meigs (2012) define a *Hollyweb* como la alianza entre las 6 más grandes empresas de los bienes audiovisuales (GE, Disney, Time Warner, News Corp, Viacom y CBS) con las 6 más grandes empresas de los bienes digitales (Apple, Microsoft, Cisco, Google, Yahoo! Y Facebook).

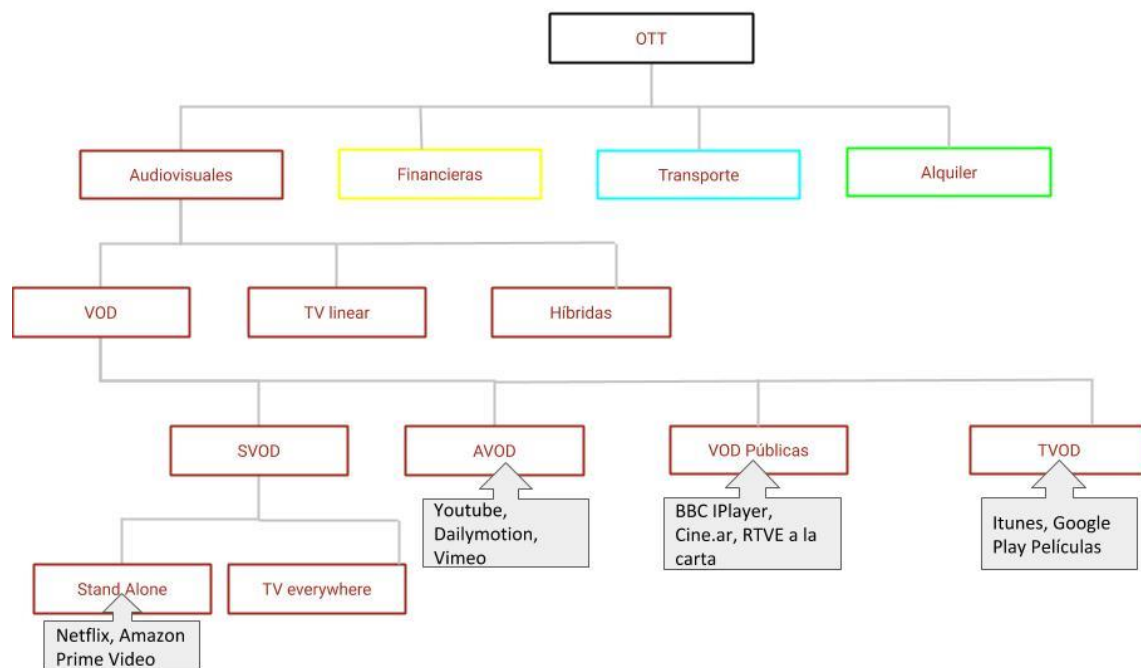
concentrados en todos los eslabones: en el sector info-comunicacional, en el de operadores de redes, el de fabricantes de terminales y el de nuevos intermediarios digitales.

Específicamente, los *OTT* audiovisuales se encuentran en el eslabón de distribución de contenido, y han desplazado el espacio que ocupaban los *videoclubs* (cuyo máximo exponente fue *Blockbuster*). Avanzada la década de 2010, la competencia en el sector de *video* bajo demanda por Internet (*VOD*) cobra más fuerza y operadores nativos como *Netflix*, *Hulu* y *Amazon Prime Video*, ya no sólo ofertan contenidos de terceros, sino que invierten fuertemente en contenidos propios. Por su parte, jugadores tradicionales como *AT&T/Time-Warner* y *Disney* también apuestan a brindar servicios diferenciados bajo demanda en plataformas propias de distribución de contenido para disputar el mercado.

Se podría afirmar que, a partir de las plataformas *YouTube* y *Netflix*, se da una respuesta empresarial que contiene en parte las demandas abiertas por los usuarios a partir de la experiencia del intercambio P2P y que traza el camino para el resto de la industria audiovisual.

Específicamente, en el sector de video bajo demanda por suscripción en Internet (*SVOD*) a nivel global, se registra un mercado oligopólico con un claro actor dominante: *Netflix*. La empresa posee el 71% del mercado mundial (Parrot Analytics, 2018), seguido por *Amazon Prime Video* y *Hulu* (éste último sólo opera en Estados Unidos y Japón). Dicho mercado genera ingresos anuales por 35 mil millones de dólares, de los cuales el 52% se obtienen en el mercado estadounidense (Parrot Analytics, 2018).

Tipologías de *OTT* audiovisuales



Fuente: elaboración propia sobre Prado (2017)

El gráfico de tipologías es un corte arbitrario que sirve para visibilizar el lugar que ocupa el sector que se estudia aquí, el *SVOD*, dentro del esquema denominado genéricamente como *OTT*.

Dentro de los *OTT* audiovisuales, podemos encontrar tres tipos i) los *VOD*, que pueden ser denominados video a demanda, a la carta o no lineales, ii) los lineales, que transmiten del mismo modo que la TV tradicional, y iii) los modelos híbridos que permiten la visualización de contenido lineal y a demanda. Dentro del nivel *VOD*, podemos encontrar i) los servicios que tienen un modelo de negocios basado en el abono de una suscripción (generalmente) mensual, ii) los *TVOD* que ofrecen la venta o alquiler de contenido (iTunes, Google Play) y iii) los *AVOD* que brindan acceso al contenido de forma libre (*YouTube*, *Youku*, *Dailymotion*), pero a cambio introducen publicidad dentro de la plataforma, tomando como insumo principal la información de los usuarios para comercializar la publicidad. Nuevamente en el nivel *VOD*, existen plataformas con modelos de negocios híbridos y plataformas tanto

públicas¹⁰ como privadas. Finalmente, dentro de las plataformas *SVOD* se pueden diferenciar entre las nativas (*Netflix, Amazon Prime Video, Hulu*) y las no nativas (*HBO Go, TNT Go, Fox Play*). Dentro de estas últimas, se pueden diferenciar entre las de *TV Everywhere* y las *standalone*. Las primeras están disponibles sólo para abonados de servicios de TV de pago, mientras que las *standalone* permiten el acceso a cualquiera que abone la suscripción.

Hasta aquí se ha delineado el contexto en el que se desarrolló y expandió *Netflix*, a partir de los cambios introducidos en la cadena de valor audiovisual global. En las siguientes páginas se expondrán los aspectos conceptuales del estudio y luego se abordará en profundidad las nuevas barreras de entrada que se levantaron en el sector *SVOD* a partir del caso de *Netflix* y, finalmente, se relevan los debates teórico-regulatorios sobre estos nuevos operadores, desde la especificidad audiovisual y la perspectiva del Derecho Internacional de los Derechos Humanos vinculado a la libertad de expresión.

Aspectos conceptuales del estudio

El marco teórico elaborado se estructura principalmente sobre dos ejes: por un lado, se consideran abordajes de la economía política del campo audiovisual, para poder profundizar en las especificidades del sector *SVOD*, puntualmente sobre *Netflix*; y por otro lado, se recupera el análisis político y normativo desde la perspectiva del derecho internacional de los derechos humanos vinculado a la libertad de expresión, abordando específicamente los desafíos políticos para encuadrar jurídicamente a este nuevo tipo de prestadores.

Aspecto Económico

La principal característica de la economía del sector audiovisual, a diferencia de otras ramas industriales, es que su valor de uso deriva principalmente de su inmaterialidad. Si bien

¹⁰ Algunas plataformas públicas sólo requieren que se acceda a ellas registrándose con un correo electrónico sin necesidad de abonar una suscripción, y generalmente el servicio está limitado para el acceso desde su propio territorio.

inicialmente se podía pensar en contenidos simbólicos transportados por algún soporte (Becerra & Mastrini, 2006), como ha señalado Guillermo Mastrini (2014), en las últimas décadas la digitalización ha desmaterializado el soporte de las mercancías culturales. Siguiendo a Zallo (1988; 2017), este tipo de mercancías cumplen tanto un rol económico como simbólico que es fundamental para la vida en democracia, por lo que no se le puede tratar como otro sector más.

Otro rasgo fundamental del sector se vincula con la estructura de costos caracterizada por elevados precios de realización del prototipo, costos variables relativamente reducidos (distribución y comercialización) y un costo marginal (por consumidor complementario) que en general tiende a cero (Zallo, 2007; Bustamante, 2003; López Villanueva, 2011; Doyle, 2016). Esto implica que la venta de la mercancía cultural a nuevos consumidores se produzca casi sin costos adicionales, generando una diferencia radical entre los gastos de producción del prototipo y los implicados en la distribución de las copias (Mastrini & Becerra, 2006). Así, se favorece notablemente el desarrollo de economías de escala, ya que cuantas más copias se realicen del prototipo, el precio unitario caerá, mientras que los retornos podrán ser continuos (Mastrini, 2014).

El requerimiento de grandes inversiones para el desarrollo de los prototipos, sumado a la necesidad de renovación constante -ya que el valor de las transacciones culturales está en la novedad-, genera que el mercado audiovisual imponga barreras elevadas para la entrada de nuevos competidores. Aún con los beneficios económicos que le significó a la industria la disminución en los costos de grabación y distribución del material audiovisual, producto del proceso de digitalización y surgimiento de Internet, las barreras económicas de entrada no se han reducido ya que los presupuestos invertidos en contenidos audiovisuales profesionales han seguido aumentando¹¹, entre otras razones porque actualmente los auditorios son globales. Muy pocos grupos y corporaciones están en condiciones de invertir el presupuesto que conlleva realizar uno de los principales productos televisivos mundiales y que disputan hoy el histórico lugar del cine *hollywoodense* como proveedor de ficciones globales (Carlón, 2016), como lo son las series de televisión (denominadas *high-end dramas*).

¹¹ La última temporada de la serie de *HBO Game of Thrones* tiene un costo por capítulo de 15 millones de dólares, mientras que *The Crown* de *Netflix* cuesta alrededor de 10 millones de dólares por capítulo.

Esto implica que sean muy pocos los grupos que pueden sostener económicamente el denominado “efecto catálogo”, es decir, que los éxitos compensen a los fracasos (Bustamante, 2003). Así, se llega a la tercera característica sobresaliente del sector: la tendencia a la formación de oligopolios. La situación privilegiada de esos actores otorga una ventaja competitiva que les permite negociar mejor con los proveedores debido a su posición, a la experiencia y al conocimiento pormenorizado del sector (López Villanueva, 2011; Miguel de Bustos & Casado de Río, 2016). Incluso, para mejorar el rendimiento económico, algunos grupos se han integrado verticalmente para sinergizar su modelo de negocio y han desarrollado economías de gama.

Posteriormente, cobró fuerza en las empresas con base en Internet, la estrategia de economías de red. Lo que caracteriza a dichas economías es que se benefician cuanto mayor sea el número de personas que utilicen su servicio, ya que emplean sus datos para tomar decisiones comerciales. Generalmente esta información se aprovecha para ofrecer publicidad personalizada, o para tomar decisiones para lanzar nuevos productos.

Sin embargo, desde el punto de vista de la producción, esta industria encuentra dificultades para estandarizar su valoración o rendimiento económico debido a la incertidumbre o aleatoriedad de la demanda (Zallo, 1988) que responde, por un lado, a la inexistencia de dos productos iguales¹² y por otro, a la subjetividad y diversidad de los gustos sociales (Zallo, 2017). Para aminorar este riesgo, ya que se desconoce la aceptación social *ex ante*, se gestiona la incertidumbre con estándares funcionales o razonablemente comprobados (Zallo, 2016; Nelson, 1970 en López Villanueva, 2011). Entre otras formas de gestionar el riesgo, las empresas apuestan al *star system*, escogiendo directores, guionistas, actores y actrices que hayan tenido éxito en otros *films* o series de televisión. También se proyecta la realización de precuelas y secuelas de películas y series exitosas para intentar que el éxito comercial se vuelva a repetir (Tim Wu, 2016). Se ha desarrollado asimismo un sistema de mercadeo e incidencia en la opinión para guiar la demanda que va desde la prensa especializada en *films* y series, hasta las premiaciones (*Oscars*, *Emmys*, *Golden Globe*, entre otros).

¹² Cada *film* de un mismo director es distinto, aunque en algunos casos puedan trazarse continuidades de estilo y género,

En los últimos años, con el surgimiento de sitios *webs* de intercambio de información o foros de participación, ha cobrado valor la indagación en las comunidades de *fans* de seguidores de series de TV y películas. Un rasgo de estas comunidades son sus debates sobre las tramas de las series, que ha sido un material valorado positivamente y tomado como un insumo por los productores de contenidos (Jenkins, 2006). Como señala Jenkins (2006) la estrategia empresarial de los grupos de comunicación de apostar a sagas o programas que generen comunidades de *fans*, garantizaría una fidelidad tal que puedan acceder a beneficios económicos más allá de la venta de *tickets*, y sortear de alguna manera las vicisitudes propias de la aleatoriedad de la demanda. Así, Las empresas audiovisuales buscan que la difusión de los productos sea, o bien masiva, o bien para públicos especializados generando serialización y estandarización de formatos y narrativas (Zallo, 2016).

A partir de un estudio de caso¹³, Wu (2016) identificó tres estrategias desarrolladas por la industria para contrarrestar los efectos de un –siempre posible- fracaso en la taquilla: (i) la conglomeración, (ii) la propiedad intelectual y (iii) la utilización de los festivales para descubrir películas y programas ya desarrollados con comprobado éxito. Mientras la primera estrategia implica que los grupos se vuelvan multi industriales, diversifiquen los riesgos y creen sinergia entre ellos; la segunda implica que las ganancias de los productos audiovisuales no incluyen solamente los ingresos directos, sino también la revalorización de la propiedad y sus ingresos por licencias asociadas (*merchandising*, juguetes, ediciones relacionadas con las películas, *podcast*, parques temáticos, obras teatrales y otros productos derivados). Finalmente, la última estrategia implica que los grupos no dependen de producir cine y TV sino de descubrir películas ya hechas, utilizando a los festivales como un mercado de prueba para comprar productos audiovisuales y así evitar los riesgos asociados a la innovación.

Aspecto Político-Jurídico

Este trabajo se inscribe en la perspectiva del Derecho Internacional de los Derechos Humanos vinculado a la libertad de expresión. Podemos ubicar el inicio de esta corriente

¹³ Wu estudió el caso de la película *Heaven's Gate* dirigida por Michael Cimino.

(denominada etapa universalista) con la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1949 que reconoce en su artículo 19 el derecho a la información (Loreti & Lozano, 2014).

Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el de no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión.

Esto implica que la información y comunicación dejan de ser potestades del Estado, de los empresarios periodísticos e incluso de los propios periodistas, para convertirse en un derecho humano, cuyo titular es el público (Loreti & Lozano, 2014).

Como mencionan De Charras, Lozano y Rossi (2013) ya en 1969 Jean D'Arcy planteaba un horizonte hacia el cual había que dirigir los esfuerzos cuando señalaba que los Derechos Humanos tendrán que incluir un derecho más amplio que el derecho humano a la información, ya que se trata del derecho humano a comunicar. Loreti y Lozano (2014) señalan que este derecho abarca el reconocimiento de las voces históricamente silenciadas como la de los trabajadores, los movimientos de mujeres, de indígenas, de desocupados, de minorías sexuales, raciales, étnicas y religiosas. Este derecho, entendido como el derecho a existir en un mundo cada vez más interrelacionado por las comunicaciones, va de la mano de la lucha por la supervivencia.

Desde el punto de vista adoptado por este trabajo, el Estado lejos de ser un enemigo natural de la libertad de expresión, tal como postula el enfoque liberal¹⁴, debe erigirse como principal garante de los derechos humanos. Para ello, es obligación de los Estados desarrollar políticas públicas que promuevan y protejan la libertad de expresión. Como lo señaló la Corte Interamericana de Derechos Humanos, la libertad de expresión no es un derecho meramente declarativo (CIDH, 1985).

La libertad de expresión es entendida aquí como lo señala el Sistema Interamericano de Derechos Humanos, en su doble dimensión, tanto individual como social. La primera dimensión, hace referencia a la libertad de expresarse por cualquier medio o tecnología disponible sin restricciones, mientras que la segunda, señala la importancia sustancial de acceder a la mayor variedad de discursos plurales y diversos por parte de toda la sociedad.

¹⁴ Las posiciones liberales postulan que el Estado es el enemigo natural de la libertad de expresión, y por ende el único rol que tiene que cumplir es abstenerse de censurar ya que la mano invisible de la libertad de expresión garantizaría el funcionamiento democrático del sistema de medios.

Por lo tanto, como fue mencionado anteriormente, desde este punto de vista, no se puede tratar a las industrias audiovisuales sólo desde su dimensión económica.

Como lo manifiesta la Corte Interamericana de Derechos Humanos, la libertad de expresión puede verse afectada sin la intervención de la acción estatal (CIDH, 1995). Esto se contrapone a la posición liberal, principalmente promovida por Estados Unidos, que sostiene que el único rol del Estado debe ser el de abstenerse de censurar. Como señala Loreti (2014) en “el libre mercado de las ideas” el Estado actúa, sea para garantizar la concentración o para garantizar la diversidad y el pluralismo. Además, como sostiene WU (2016), cuando el Estado se abstiene de regular, es la propia estructura de la industria la que determina los límites de la libertad de expresión. Por lo tanto, una de las principales encrucijadas que se presenta a la hora de garantizar la libertad de expresión en las industrias audiovisuales, se encuentra en la tensión derivada de la concentración propia del sector y el pluralismo necesario para robustecer la vida democrática. Como señala Owen Fiss (1999)

El Estado puede verse obligado a actuar para promover el debate público cuando poderes de carácter no estatal ahogan la libertad de expresión [...]. el Estado puede que tenga que silenciar las voces de algunos para que se oigan las voces de los demás; a veces no hay más remedio.

Desde este punto de vista, no alcanza sólo con aplicar las reglas de la competencia al sector audiovisual. Los Estados deben considerar en sus textos legislativos la incorporación de medidas denominadas *ex ante*, para garantizar la diversidad y el pluralismo. Esto, que ha sido legitimado internacionalmente, tiene su correlato en nuestro país, como se aprecia en el fallo de la Corte Suprema de la Nación Argentina en la causa Clarín vs. Estado Nacional al señalar que:

Ningún Estado responsable puede permitir que la configuración cultural de su pueblo quede en manos de monopolios u oligopolios [...] No se discute en estos asuntos una cuestión meramente patrimonial [...] lo que en el fondo se discute- apelando a tesis descartadas hace más de un siglo en su país de origen - es si se deja o no la configuración de la cultura librada a la concentración de medios en el mercado. Jurídicamente, permitirlo sería una omisión inconstitucional, porque lesionaría el derecho a nuestra identidad cultural. (CSJN, 2013)

Dentro del Derecho Internacional de los Derechos Humanos, podemos trazar un hito con la aprobación en 2005 de casi todos los estados miembros de la UNESCO (salvo Estados Unidos

e Israel) de la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales. Al ser una Convención y no una declaración, la vuelve vinculante, una obligación para los Estados firmantes que la han ratificado por Ley Nacional¹⁵. Damián Loreti señala que

la importancia de este instrumento radica en que se trata del único tratado internacional que propone una salvaguarda de las expresiones culturales frente a la total liberalización del intercambio de bienes culturales propuesta en otras instancias de negociación internacional, en particular la Organización Mundial del Comercio. (Loreti, 2014)

La Convención reafirma los derechos soberanos de los Estados en su labor de proteger la diversidad cultural. Como señala Beatriz Barreiro Carril (2016), la convención intenta fortalecer los cinco eslabones inseparables de una misma cadena: la creación, la producción, la distribución/diseminación, el acceso y el disfrute de las expresiones contenidas en las actividades culturales, los bienes y servicios.

Aquí es importante mencionar que en el Artículo cuarto, la Convención menciona que es aplicable a *cualesquiera que sean los medios y tecnologías utilizados* (neutralidad tecnológica). Carril (2016) advierte que la Convención no tiene en consideración el medio a través del cual se transmite lo que constituye el objeto de promoción y protección de la misma: la diversidad cultural; esto implica que los productos comercializados electrónicamente pueden ser destinatarios de las medidas de la Convención.

En 2017, la Conferencia de las Partes en la Convención sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales, elaboró el documento “Orientaciones prácticas para la aplicación de la Convención en el entorno digital”¹⁶ que brinda un marco estratégico para comprender, interpretar y aplicar la Convención en el entorno digital, afirmando el derecho soberano a formular, adoptar y aplicar políticas y medidas de protección y promoción de la diversidad cultural en el entorno digital, a promover el acceso equitativo y la circulación de bienes y servicios culturales en este entorno (8.4), a aplicar disposiciones de trato preferente a obras creadas o producidas por países en desarrollo (8.6), a garantizar la visibilidad de contenidos culturales nacionales y locales y la posibilidad

¹⁵ En nuestro país, aprobada por el Congreso Nacional mediante Ley N° 26.305, sancionada el 14 de noviembre de 2007.

¹⁶ Este documento puede ser consultado a través de https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital_operational_guidelines_es.pdf

de descubrirlos (16.1), quedando nuevamente reafirmado el principio de neutralidad tecnológico (8.1)

La jurisprudencia interamericana ha destacado que los Estados están obligados a adoptar medidas positivas (legislativas, administrativas o de cualquier otra naturaleza) para revertir o cambiar situaciones discriminatorias existentes que comprometan el goce y ejercicio efectivo del derecho a la libertad de expresión. En palabras de Mattelart (2006), no puede haber diversidad cultural sin diversidad mediática, y no puede haber diversidad cultural sin políticas de comunicación.

Específicamente en el sector audiovisual existe una variedad de herramientas que se han venido aplicando desde el siglo XX como las cuotas de exhibición y producción de contenido nacional e independiente, el subsidio a la producción local a través de impuestos a los grandes productores extranjeros, los límites a la concentración de la propiedad y a la propiedad cruzada, la prohibición de la contratación a ciegas, el fomento y promoción de historias y actores poco presentes en el mercado audiovisual comercial, obligaciones relacionadas con el transporte de contenido (*must-carry rules*), la accesibilidad de material audiovisual para personas con discapacidad y la obligación de contratar trabajadores locales, entre otras. Estas medidas siguen teniendo vigor en el ecosistema audiovisual de Internet, y se suman nuevas como la *descubribilidad*¹⁷ que implican el destaque visual de las obras en los entornos bajo demanda. Este término hace referencia no sólo a que las plataformas contengan un porcentaje de contenido nacional y local, sino que efectivamente las audiencias puedan acceder a estos contenidos a través de los sistemas de recomendación. También algunos países han aplicado impuestos a las plataformas audiovisuales con gran volumen de negocios para financiar a su cine nacional¹⁸.

Cabe mencionar que el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas (2018) aprobó el informe “Promoción, protección y el disfrute de los derechos humanos en Internet” en el que menciona que el acceso a Internet es un derecho básico y que los

¹⁷ Proviene del término en inglés *discoverability* y fue utilizado en 2016 por la Canadian Radio-television and Telecommunications Commission de Canadá, disponible online en <http://discoverability.ca/>

¹⁸ Este es el caso de Alemania que le aplica el 2,5% de ingresos anuales para financiar su cine, esta medida generó controversias con *Netflix*. Finalmente la Corte Europea en el caso *Netflix vs Alemania* respaldó la posición de Alemania validando la medida adoptada ya que se debe regular a cualquiera que transmita al territorio nacional, independientemente de dónde se encuentre la empresa.

misimos derechos que tienen las personas *offline* deben ser protegidos *online*. Esto significa que Internet es un soporte para el ejercicio de la libertad de expresión.

Análisis de Caso: *Netflix*

1997- 2006 Los orígenes

La compañía estadounidense *Netflix* fue cofundada en 1997 por Marc Randolph y Reed Hastings¹⁹ en California (*Silicon Valley*). Según sus fundadores, los orígenes de la empresa se fundan cuando uno de ellos recibió un aviso de deuda por no haber devuelto a tiempo una película *VHS* a la cadena de alquiler *Blockbuster*, y esto lo llevó a pensar que existía un negocio allí, por lo que comenzó a investigar cómo crear un mercado de alquiler de películas por correo que elimine la penalización por devolución con demoras (Hastings, 2009). La compañía comenzó como un sistema de alquiler individual de discos de *DVD*²⁰ ofrecidos a través de su sitio *web* y enviado al cliente por correo postal, el catálogo inicial contaba con 925 títulos, lo que correspondía a la gran mayoría de películas disponibles en ese momento en *DVD* en Estados Unidos (Keating, 2012).



¹⁹ Actual dueño y director ejecutivo. Ambos fundadores provenían del sector de la informática.

²⁰ La aparición del reproductor de DVD en el mercado fue el 26 de marzo de 1996 con una distribución limitada a las siete ciudades más pobladas de Estados Unidos durante los primeros seis meses (Frohberg, 2001)

La decisión de comercializar únicamente contenido audiovisual en formato *DVD* fue clave debido a que el nuevo soporte - a diferencia del *VHS*- mejoró las condiciones técnicas relacionadas con la resolución de imagen y sonido, disminuyó la degradación del material con el paso del tiempo, posibilitó la opción de agregar escenas extras o comentarios del director y facilitó la realización de copias debido a la digitalización. Por otra parte, el nuevo formato digital permitió reducir el costo de logística de distribución dado su menor tamaño y peso que los videocasetes. Esta ventaja respecto del anterior soporte le posibilitó a *Netflix* enviar los *DVD* en modo bidireccional, a través del correo a la casa de los clientes y que estos devuelvan el contenido en el mismo sobre en el servicio postal denominado “sello de primera clase”²¹, evitando así cualquier cargo por demora en la devolución y representando una mayor comodidad para el cliente. Sobre este punto, resulta importante señalar la efectividad del servicio postal estadounidense, ya que fue una condición *sine qua non* para el surgimiento y desarrollo del modelo de negocios de la compañía. Esta característica de servirse de la estructura desarrollada previamente por terceros será una peculiaridad en su estrategia de negocios, ya que en la etapa de *streaming*, *Netflix* hará lo mismo con la red de Internet desarrollada por los Estados y las empresas mayoristas/minoristas de Internet.

Simultáneamente, con este modelo de negocios la compañía se ahorra los costos que significaban sostener locales en cada ciudad. Además, el formato de *delivery* permitía el envío de contenido a cualquier rincón del país, siempre que sus clientes contasen con acceso a la *web* para realizar sus pedidos.

Un rasgo desarrollado tempranamente por la compañía fue el interés en la sugerencia de contenido y en la personalización del servicio. Desde el comienzo, la empresa se interesó en la recomendación de films en su catálogo, como estrategia para retener y ampliar su base de clientes. Cada uno de éstos tenía un perfil en el sitio *web* desde donde podía ver las ofertas disponibles y leer las reseñas de los demás usuarios, en la que además se le sugerían automáticamente *DVD*’s para alquilar en base a sus elecciones o consumos previos.

²¹ Traducción propia de “First-Class Mail Permit Reply Mail”. Para una mayor descripción del servicio de correo utilizado por Netflix, ver Postal Regulatory Commission, 2010 disponible online en <https://www.prc.gov/Docs/70/70769/10-11-08%20GFL%20brief--PUBLIC.pdf>

En 1999, la compañía acordó con el sitio *web* especializado en crítica cinematográfica “*All movie guide*” que permitió relacionar , por medio de un hipervínculo, la reseña de más de 2.500 títulos con el sitio de *Netflix* para alquilar las películas. Ese año también anunció la incorporación de una columna periodística mensual del crítico cinematográfico Leonard Maltin en el que seleccionaba y recomendaba cinco *films* que se podían rentar en el sitio *web*. Esta temprana estrategia desarrollada por la empresa intentaba aminorar una de las características de las industrias culturales: la incertidumbre del consumidor y la necesidad de guiarlos a través de intermediarios, en este caso “especialistas” o críticos que crean las normas del gusto (Bustamante,2011).

Para posicionarse como marca, *Netflix* se relacionó comercialmente con casas productoras con el objetivo de asegurarse la exclusividad de determinados contenidos audiovisuales. Así, estableció acuerdos de ganancias compartidas con los estudios para obtener los *DVD* más baratos y acortar las ventanas entre el estreno en cines y la disponibilidad de estas en el catálogo de la empresa (Osur, 2016).

En ese período, se realizaron también alianzas comerciales con actores claves en la cadena de valor como fabricantes de reproductores de *DVD*, equipamiento *home theater*, cadenas comerciales especializadas en venta de dispositivos tecnológicos como *Circuit City* y proveedores de *hardware* como el caso de *Toshiba, Sony, Panasonic, HP* y *Apple* para que sus compradores tengan la oportunidad de obtener el alquiler de películas en *DVD* gratis con la compra de reproductores o computadoras (*Netflix Media Center*, 1999).

Como se ha mencionado, *Netflix* parte de dos innovaciones tecnológicas: Internet y el *DVD*. En la década del '90, la penetración de Internet en los hogares de EE.UU. era muy baja (aunque muy superior a la media global) y los reproductores de *DVD* en sus comienzos eran considerados objetos de lujo²² (Osur, 2016) lo que impactaba negativamente el potencial volumen de negocio de la empresa y en su rentabilidad en los primeros años.

Por otra parte, si se toma como referencia los indicadores de penetración de Internet en los hogares de Estados Unidos y se los compara con la media global, se puede comprender por qué Estados Unidos poseía las condiciones para desarrollar tempranamente un negocio montado sobre Internet. Era una gran población con porcentajes de penetración muy

²² En 1997 un reproductor de DVD costaba 1000 USD en EEUU.

superiores a la media global y con capacidad de consumo. En 1998 la penetración de Internet en los hogares estadounidenses era de 18%, y para el año 2000 era del 41,5%.

Tabla 1. Penetración de Internet en hogares de Estados Unidos y media global

Año	Hogares de Estados Unidos	Hogares a nivel global
1997	18%	1,7%
2001	50,4%	8,6%
2003	54,7%	11,1%
2007	61,7%	18,9%

dato en base a U.S. Department of Commerce 2013

Hacia finales del año 2000 el precio de los reproductores de DVD cayó significativamente²³. También, el lanzamiento al mercado para esta época de la consola de videojuegos *Sony Playstation 2*²⁴ colaboró con la adopción del *DVD* en los hogares, ya que este dispositivo permitía la reproducción de estos discos. Para 2005, el 75% de los hogares estadounidenses contaba con al menos un reproductor y las ventas de *DVD* habían superado los ingresos de las salas de cine (Sporich, 2005).

En el año 2000, *Netflix* implementa uno de los que serían sus rasgos identitarios empresariales: el servicio ilimitado de alquiler por un precio fijo al mes (US\$ 19,95 en aquel momento), que fue denominado bajo el lema *all you can watch* permitiendo que el suscriptor tenga hasta cuatro *DVD*'s en simultáneo. De esta forma, se eliminaron los cargos de envíos y, para promocionar la novedad, se invitó a usar el servicio por un mes sin cargo con cancelación automática, otro atributo característico de la marca. Al mismo tiempo, *Netflix* expandió sus centros de distribución (*hubs*) a las principales ciudades del país²⁵ para mejorar la logística de reparto y así garantizar la recepción del *DVD* en el día.

A partir de todos estos cambios, *Netflix* pasó de tener un modelo de negocio basado en el alquiler por transacción, a uno basado en el pago de una suscripción mensual, centrado en

²³ Hacia fines del 2000, un reproductor de DVD en Estados Unidos era menor a US\$ 100 y al año siguiente se conseguían a US\$ 50. (Liegey, P. R., 2001; Grant, A. E., & Meadows, J. H. (Eds.), 2013

²⁴ Vendió 6.4 millones de unidades, información disponible online en: https://web.archive.org/web/20120609161654/scei.co.jp/corporate/data/bizdataps2_e.html

²⁵ Los Ángeles, Boston, Nueva York, Atlanta y Houston.

la ampliación y retención de clientes, en el cual la recolección, el procesamiento y utilización de información se convirtió tempranamente en un elemento distintivo y determinante en la estrategia empresarial de la compañía.

Asimismo, en el año 2000 se anunció la introducción del algoritmo *Cinematch* en el sitio *web* de *Netflix*, que comparaba los patrones de alquiler entre usuarios, realizaba sugerencias automáticas de títulos para alquilar y creaba un perfil de gusto de películas previamente vistas en una escala de valoración de una a cinco estrellas. Los directivos de la compañía promocionaban esta iniciativa asegurando que se mejorarían las recomendaciones y por lo tanto, *los clientes no perderían su tiempo con una película mala* (*Netflix Media Center*, 2000). Podría señalarse que el propósito de la mejora continua del sistema de personalización y recomendación es incidir positivamente en la percepción de calidad del servicio prestado a sus clientes, dado que de este modo reciben sugerencias de títulos que pueden interesarles de una manera expeditiva, mediante la exploración del catálogo, considerando de esta manera que están invirtiendo bien su dinero, lo cual reduce la tasa de cancelación del servicio y mejora el proceso de recomendación interpersonal entre éstos y potenciales clientes. Aquí, la información era utilizada para gestionar el riesgo de la demanda.

Otras empresas como *Amazon* y *Tivo* también se interesaron tempranamente en los algoritmos de recomendación para beneficiar su servicio y como señala Srnicek (2018), en el siglo XXI el capitalismo avanzado se centra en la extracción y uso de un tipo particular de materia prima: los datos, y debido a los efectos de red, mientras más numerosos sean los usuarios que hacen uso de una plataforma, más valiosa se vuelve esa plataforma en sí misma. Por un lado, se benefician los suscriptores ya que mejora la calidad de las recomendaciones, y por otro, se benefician las empresas dueñas de los derechos de distribución porque cuentan con una nueva ventana para distribuir y rentabilizar sus contenidos. En el caso de *Netflix*, cuanto mejor pueda predecir la demanda, mejor podrá administrar su inventario (Siri, 2016).

Bajo esta lógica de funcionamiento, la investigación en procesos de recolección, análisis de datos y recomendación de contenidos, se iría convirtiendo en una ventaja competitiva y en una prioridad para la compañía. Por ejemplo, en 2006 lanzó la competencia abierta

denominada “*Netflix Prize*”²⁶, que ofrecía un millón de dólares a la persona o equipo que pudiera aumentar la precisión del sistema de recomendación de películas existente en un 10% (Hallinan & Striphas, 2016), dicho accionar sugiere la importancia que ya comenzaba a cobrar este factor en las plataformas de Internet, y en las audiovisuales en particular.

En los años finales de esta etapa, *Netflix* intenta curar y distribuir contenido exclusivo con la apertura de *Red Envelope Entertainment*, en la que recorren festivales de cine independientes buscando *films* exclusivos para su servicio en base a la información sobre los gustos de sus suscriptores, compran más de 120 películas, pero finalmente abandonan este proyecto en los primeros meses de 2008 debido a que no tenían la talla suficiente para dar un paso más en la integración vertical y convertirse en productores de su contenido. Al respecto, el *CEO* de *Netflix* señalaba

las redes de cable siempre comenzaron con contenido de terceros para luego pasar a crear producciones originales propias. Teníamos la idea general desde hacía un tiempo. De hecho, habíamos intentado hacer producciones originales en 2005, cuando sólo nos manejábamos con *DVD* y comprábamos películas en *Sundance*, lanzamos “*Sherrybaby*” en *DVD*-- éramos una mini productora. No funcionó porque no teníamos suficiente escala. (Hastings, 2018)

Al finalizar esta etapa, *Netflix* alcanzó los 6,3 millones de suscriptores y se convirtió en la empresa líder en el mercado de alquiler de *DVD online*.

Tabla 2: Suscriptores de Netflix en Estados Unidos 2001-2006

Año	Suscriptores	Variación interanual %
2001	456.000	-
2002	857.000	87,9
2003	1.487.000	73,5
2004	2.610.000	75,5
2005	4.200.000	60,9
2006	6.300.000	50

Elaboración propia en base a documentos 10k anuales de Netflix

En resumen, como se puede observar en esta etapa, *Netflix* arriba al período en el que es

²⁶ Para profundizar los avances introducidos en la competencia Netflix Prize, ver Hallinan & Striphas, 2016

tecnológicamente posible transmitir contenido por *streaming*, ya afianzado como principal distribuidor de películas a través de la *web*, consolidándose como marca en uno de los mercados más importantes del mundo, con una robustecida relación con los principales actores de la cadena productiva: proveedores de películas y series de televisión, fabricantes y distribuidores de equipos hogareños de reproducción; con una temprana exploración en los sistemas de recolección de datos y de recomendación de *films*, y con una considerable experiencia en el modelo de negocios por suscripción con tarifa plana. Esta madurez se convertirá en una ventaja clave en la siguiente etapa y a la hora de expandirse globalmente.

Todavía en esta etapa, *Netflix* no se posiciona como un jugador relevante aunque sí como uno emergente, no condiciona a los otros elementos de la cadena audiovisual, y la utilización de información de sus usuarios aún no representa un recurso esencial como lo será luego. El competidor en el segmento es *Blockbuster*, que a mitad de los 2000 comenzará a ser desplazado por *Netflix*.

Más allá de los méritos propios de la estrategia comercial de *Netflix*, se puede inferir que difícilmente podría haberse desarrollado de igual modo en algún otro país que no fuera Estados Unidos donde se contaba con altos niveles de penetración de computadoras y una precoz adopción de Internet en los hogares. Además, ese país adoptó antes que otros el sistema de *DVD*, contaba con un eficiente sistema de envío postal y con expertos de *Silicon Valley* para perfeccionar su sistema de recolección y análisis de datos, impulsada por una fuerte inversión pública sostenida en los años (Mazzucato, 2014). El país contaba además con un gran mercado audiovisual interno, con los principales estudios de filmación cinematográfica que desde hacía décadas exportaba *films* y contenidos a escala mundial. La suma de todos estos factores contribuyeron a que *Netflix* corra con ventaja respecto de otras compañías alrededor del mundo.

2007 - 2010 Cambio de modelo de negocio: de *dvd on demand* a *video on demand*

El segundo período de la compañía es el más breve, comienza en el año 2007 con el lanzamiento del servicio de *streaming*²⁷, continúa con su consolidación y culmina en 2010 con el desembarco del servicio en otros países.

²⁷ Se denomina *streaming* a la reproducción por internet sin necesidad de descargar previamente todo el contenido en el dispositivo.

Ya desde comienzos del 2000 la compañía planeaba transformarse en un servicio de distribución 100% por Internet²⁸, aunque debido a las bajas tasas de transferencia de Internet y los altos costos de banda ancha, recién en el año 2005 pudieron desarrollar un sistema para lograr este objetivo. Se trataba de “*Netflix Box*”, un *hardware* similar a un *set top box* (o decodificador) en el que el usuario se conectaba a Internet y descargaba previamente las películas en su computadora, para luego reproducirlas.

El pensamiento inicial era que podíamos crear y suministrar a los clientes una “caja de *Netflix*” que podrían utilizar para descargar películas durante la noche para ver al día siguiente. Fue increíblemente difícil adquirir los derechos de descarga de las películas, al igual que era difícil crear la nueva caja y el servicio, pero en 2005 finalmente estábamos listos para el lanzamiento. Entonces vi por primera vez *YouTube* [...] Y eso nos hizo detener nuestro lanzamiento y volver sobre nuestros pasos a un servicio que permitiera a los consumidores transmitir películas de forma remota en lugar de descargarlas. Esa vuelta tardó dos largos años, durante los cuales tuvimos que renegociar todos nuestros derechos y construir una arquitectura completamente nueva para acoger y servir contenido[...] porque vimos el potencial que *YouTube* presentó. (Robert Kyncl²⁹ en Kind & Peyvan, 2017)

Finalmente, a principios del 2007 la compañía comunicó el lanzamiento de un nuevo servicio para algunos clientes que permitía ver mil películas a través de computadoras conectadas a internet sin costo adicional. En ese momento *Netflix* ofrecía tres tipos de planes y permitía, en su opción más económica, mirar hasta nueve horas online al mes por abonado, catorce para el abono intermedio y diecisiete para el abono de mayor precio. Para poder visualizar correctamente el nuevo servicio se debía poseer una conexión a Internet que ofreciera una tasa de transferencia en descarga de 1 Mbps³⁰ (para ver en definición estándar) y de 3 Mbps (para ver en alta definición). En aquel momento, el CEO de la compañía, Reed Hastings, destacaba que

Si bien la adopción mayoritaria de los consumidores para mirar películas online tomará unos años debido a obstáculos de contenidos y tecnologías, el momento es el adecuado para que Netflix de el primer paso. En los próximos años vamos a ampliar nuestra selección de películas y vamos a trabajar para llegar a todas las pantallas conectadas a internet, desde teléfonos celulares a PCs, a las pantallas de plasma. La pantalla de PC es la mejor pantalla conectada a internet hoy, por lo que estamos empezando ahí (Netflix Media Center, 2007) .

²⁸ El CEO de *Netflix* Reed Hastings sintetizó esto en la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la UBA (2020) diciendo que decidieron nombrar a la empresa como *Netflix* y no como *dvd.com* porque desde el comienzo querían que su servicio sea vía *streaming* y no vía *DVD*, pero a fines de la década de los noventa no estaban dadas las condiciones técnicas para cumplir con su objetivo.

²⁹ Fue vicedirector de adquisición de contenidos en *Netflix* y es el actual director de negocios de *YouTube*.

³⁰ El promedio de tasa de descarga de internet en Estados Unidos en 2007 era de 3,6 mbps.
<https://www.statista.com/statistics/616210/average-internet-connection-speed-in-the-us/>

Tres meses antes del anuncio, *Google Inc.* había adquirido el sitio *web* de *video* bajo demanda *YouTube* -por 1.65 mil millones de dólares- (La Monica, 2006) que recibía 2000 millones de visualizaciones por día (Van Eerden, 2006) Esto marcaría la pauta de un quiebre y posterior agudización en el modelo de consumo y distribución de contenidos audiovisuales, y justamente estos dos jugadores serán los que generarán grandes cambios en el ecosistema audiovisual, aún con sus diferentes modelos de negocio. Las nuevas audiencias, tanto como las empresas, empezaban a explorar las potencialidades en estas nuevas prácticas que ya venían dándose en Internet.

El nuevo soporte de distribución de *Netflix* alcanzó las cinco millones de visualizaciones (*Netflix Media Center*, 2007b) en los primeros seis meses y luego duplicó las visitas a diez millones en las siguientes seis semanas, ofreciendo un catálogo de cuatro mil títulos (*Netflix Media Center*, 2007c). Un año después del lanzamiento del servicio de *streaming* se anunció el acceso ilimitado a su catálogo por esta vía y se comenzó a desarrollar una estrategia de alianzas comerciales para que su nuevo servicio esté disponible en *set top boxes* de los cableoperadores, reproductores de *blu ray*, consolas de videojuegos y dispositivos móviles, y en 2010 se lograron acuerdos para que se acceda al servicio en múltiples dispositivos de las principales marcas electrónicas³¹. Además, *Netflix* alcanzó nuevos acuerdos de distribución con las principales casas productoras, en formato físico y digital, como *Twentieth Century Fox*, *Warner* y *Disney*, entre otros.

Como señala Siri (2016) el éxito del *streaming* no solo se explica por cuestiones tecnológicas, sino que, tener perfeccionado el mecanismo de suscriptores para el préstamo de *DVD* le permitió adoptar antes que otros competidores el mismo sistema cuando la posibilidad técnica del *streaming* fue factible. Asimismo, las sólidas relaciones con los proveedores constituyeron otra ventaja. Finalmente, como fue una empresa pionera en centrar su negocio mediante una plataforma en Internet - aún en la etapa de envíos de *DVD*- conocía pormenorizadamente las complejidades de este modo de operar.

³¹ Estos dispositivos eran de *LG Electronics*, *Samsung*, *Funai*, *Panasonic*, *Sanyo*, *Sharp*, *Toshiba*, *Roku*, *XBox Live* y *360*, *Playstation III*, *TiVo DVRs*, *Nintendo Wii*, *Ipad app*, entre otras. *Netflix Media Center (2010) Netflix Announces Multiple Partners to Instantly Stream Movies and TV Episodes from Netflix to the TV*. Disponible online en: <https://media.netflix.com/en/press-releases/netflix-announces-multiple-partners-to-instantly-stream-movies-and-tv-episodes-from-netflix-to-the-tv-migration-1>

En este período la compañía cambió su núcleo de negocio basado en el *DVD/Blu-ray* al video bajo demanda por *streaming* de contenidos de terceros (aunque mantenía el envío por correo), pasando de seis millones de suscriptores a trece millones. El valioso conocimiento pormenorizado de las decisiones de sus clientes a la hora de elegir films y series audiovisuales, se vio potenciado por el procesamiento y análisis de datos en tiempo real gracias a su nueva plataforma (antes sólo podían inferir qué decisiones eran puestas en juego al momento de solicitar un título audiovisual y qué opinión tenían luego de devolver el *DVD*). A partir de la implementación del *streaming* podían evaluar factores de índole cualitativas como el horario en que se miraba, la forma en que lo hacían, qué contenidos ofrecidos eran rechazados, cuánto tiempo en promedio por día destinaban a esta actividad, entre otras variables.

Estas ventajas fueron una herramienta clave para mejorar las condiciones en los acuerdos de derechos de exhibición con las casas productoras, al tiempo que lograban catálogos cada vez más eficiente basado en los gustos de sus suscriptores (Gomez-Uribe & Hunt, 2016). Aquí comienza el paso de ser un actor emergente en la distribución de contenido audiovisual al hogar (el actor clave en este período es *YouTube*), a posicionarse como el mayor operador por suscriptores en el mercado *SVOD* de Estados Unidos. En esta etapa se generan algunos movimientos de los grupos tradicionales de comunicación como respuesta a la distribución de contenidos no autorizada (*Torrents* y sitios webs de distribución, como Cuevana en Latinoamérica) que se plasma con la apuesta a la *TV everywhere* o por autenticación (ver Waterman, Sherman & Wook Ji, 2013).

Para finalizar, es importante destacar que, en el momento en que *Netflix* implementa en 2007 el sistema de distribución por *streaming*, en Estados Unidos se podía gastar alrededor de quince dólares para obtener una temporada completa de una serie en *DVD*, mientras que por una suscripción de ocho dólares al mes³² se podía acceder a temporadas completas de un catálogo variado. La diferencia de precio, la variedad del catálogo, el buen funcionamiento de su plataforma, la facilidad de uso y la garantía de que su uso no incorporaría *software* que pudiera afectar el funcionamiento de sus dispositivos, fueron factores determinantes en el crecimiento de *Netflix*.

³² *Netflix* mantuvo la oferta de tres tipos de suscripción con diferentes precios en las que se diferenciaba la definición de la calidad de la imagen y la cantidad de usuarios en simultáneo que podían acceder desde la misma cuenta. La opción de ocho dólares era la oferta más económica.

Tabla 3: Suscriptores de Netflix en Estados Unidos 2007-2009

Año	Suscriptores	Variación interanual %
2007	7.5 millones	19
2008	9,390 millones	25,3
2009	12,268 millones	31

2010 - 2018 Expansión internacional e integración vertical

Una vez consolidada su posición preponderante en el sector *SVOD* y su nuevo modelo *online* en el mercado interno estadounidense, Netflix comenzó con el proceso de expansión global. La transición al negocio de *video* bajo demanda por *streaming* representó un encarecimiento de los costos para Netflix, tanto por los acuerdos de licencias de contenidos, como el desarrollo tecnológico que necesitó (Osur, 2016). El escalamiento, y eventualmente la globalización de su servicio, conllevaron una serie de acciones:

- Inversión en infraestructura tecnológica para que su plataforma soporte el nuevo flujo de suscriptores sin disminuir la *performance* en la experiencia de visualización.
- Negociación con mayor fuerza los derechos de *streaming* del contenido, intentando evitar la negociación país por país.
- Realización de acuerdos con los proveedores de Internet al hogar y proveedores de TV al hogar para asegurarse un acceso directo en los controles remotos.
- Creación de nuevos acuerdos con compañías fabricantes de dispositivos de reproducción multimedia.

Una vez avanzado el proceso de expansión de su servicio y para protegerse de su mayor debilidad -la dependencia de contenidos de terceros- *Netflix* tomó la decisión de producir contenido propio para sostener y consolidar su estrategia, que en términos del jefe de contenidos implicaba “convertirse en *HBO* mucho más rápido de lo que *HBO* puede convertirse en nosotros” (Hass, 2013).

Un rasgo sobresaliente de este proceso expansivo fue el temprano aprovechamiento de los “vacíos regulatorios” para asegurarse una sólida posición global antes de que comenzaran los debates en torno al encuadre jurídico de estos servicios.

El período de expansión global³³ comenzó en 2010 con el desembarco en Canadá y en 2011 ya alcanzaba a los territorios de América del Sur, América Central, gran parte del Caribe y algunas naciones europeas. En 2014 accederá a brindar su servicio a países centrales de Europa con fuertes industrias audiovisuales como Alemania y Francia, y hoy se encuentra disponible en más de 190 países³⁴. El gran desafío que enfrenta la compañía para poder seguir expandiéndose, es ingresar al mercado chino que se estima que genera ingresos en el sector *SVOD* por 3,7 mil millones de dólares³⁵. Como primer paso, ha firmado un acuerdo en 2017 con *Iqiyi*, una plataforma que cuenta con más de 100 millones de suscriptores - propiedad de *Baidu*- para distribuir parte de su contenido allí.

Presencia de Netflix a nivel global



Los territorios en color rojo indican la disponibilidad de Netflix. Fuente: Netflix.com

Utilización de información y negociaciones con proveedores

La escala que posee la empresa le brinda un mayor poder de negociación en la adquisición de los derechos de reproducción exclusiva por más tiempo y en más territorios, de forma

³³ Es importante aclarar que lo que se exportó globalmente fue el *streaming* de video por Internet, ofreciendo exclusivamente el servicio de reparto al hogar en formato físico a los suscriptores del territorio estadounidense, que actualmente cuenta con cuatro millones de suscriptores.

³⁴ No está disponible en Crimea, Corea del Norte y Siria debido a las restricciones que el gobierno de los EE. UU. aplica a las empresas estadounidenses.

³⁵ Esta estimación fue realizada por *Digital TV Research* en 2018, se puede acceder online a través de <http://www.digitaltvnews.net/?p=31826>

que puede imponer normas (Doyle, 2016), modificando la cadena de valor del sector audiovisual, que estaba marcada por la puesta en valor de los derechos de propiedad intelectual a través del sistema de ventanas.

Al respecto, una de las principales críticas que recibe la compañía por parte de los grandes estudios y productores de contenidos es la escasez de información que reciben sobre la *performance* de sus contenidos en la plataforma (Josef Adalian, 2015). Esta opacidad en la información es parte de su estrategia de negocios que consta en ocultar el “rendimiento” de los productos audiovisuales para poseer una ventaja en el proceso de negociación, tanto con proveedores de contenidos como productores, actores, entre otros agentes. Ante la falta de referencias, productores, estudios y actores pierden poder a la hora de negociar el valor de su trabajo.

Esta valiosa información que sólo conoce la compañía es de suma importancia ya que las licencias de los contenidos se acuerdan por un precio fijo por tiempo determinado, por ende, no están sujetas al rendimiento del contenido en la plataforma. Un ejemplo de la utilización de información para negociar en la industria audiovisual fue el caso de la serie televisiva estadounidense *Friends*, que en el año 2002 y gracias a la información sobre el *rating* de la misma, el elenco logró que *NBC* y *Warner Bros* les pagaran un millón de dólares por episodio para mantener el programa al aire un año más (Josef Adalian, 2018). Esto no hubiese sido posible si los actores no hubieran tenido acceso a la *performance* del *show*. Así, se puede afirmar que la falta de información respecto de la *performance* de los contenidos y la actual imposibilidad de exigir legalmente brindar esa información clave a organismos regulatorios, refuerzan su posición de dominio.

Como sus ingresos no dependen de la pauta publicitaria ni tampoco de los ingresos recibidos por parte de los cableoperadores (*carriage fees*), actores destacados del sector *SVOD* como *Amazon Prime* y *Netflix* pueden no divulgar información sobre el rendimiento de los distintos contenidos. Es paradójicamente, la ausencia de esas dos fuentes claves de ingresos, lo que los ubica en una posición privilegiada para negociar.

Los beneficios del manejo de datos, no se agotan en las ventajas para negociar el catálogo más eficientemente para cada región, decidir qué contenido producir y cómo recomendar mejor contenido para retener suscriptores, sino que asimismo, el control de los datos de consumo de su plataforma le sirvió para invertir tempranamente en infraestructura de

conectividad, lo cual ha funcionado como cimiento para sostener la rápida expansión a escala mundial de su servicio.

Infraestructura de distribución de sus contenidos

Integración vertical y uso de datos para desarrollar infraestructura propia

Un año después de la internacionalización de su servicio, el *CEO* de *Netflix* declaró que la plataforma de *video* bajo demanda se había convertido principalmente en una compañía de *video streaming* (*Netflix Media Center*, 2011). Para el 2011, *Netflix* ya generaba casi el 30% del tráfico de descarga de Internet en Estados Unidos (Sandvine, 2011).

Reconociendo las demandas del tráfico vía Web y, en especial, que la relación con los proveedores de Internet (ISPs) sería cada vez más vital para el desarrollo de su negocio, *Netflix* decidió incidir directamente en un eslabón de la cadena que no gobierna en su totalidad: la infraestructura de distribución de sus contenidos.

Para comprender la importancia del proceso de distribución del contenido audiovisual, es necesario tener en cuenta el funcionamiento técnico que hace que *Netflix* funcione. Siguiendo a Todd Hoff (2018), vemos que a nivel de infraestructura tecnológica, *Netflix* funciona utilizando el servicio de “nube”³⁶ informática de *Amazon* – un competidor en el segmento *SVOD*- denominada *Amazon Web Services* (en adelante *AWS*) y distribuye su contenido a los proveedores de internet (ISPs) a través de su propia red de distribución.

Antes que el usuario reproduzca el contenido que le interesa consumir, todo el esquema de *Netflix* está controlado a través del sistema de *AWS*: recomendación, función de búsqueda, base de datos de los gustos del usuario y monitoreo de cada evento que sucede en la plataforma (Ramallo, 2013). La compañía almacena todo su catálogo con todas las variables para cada *video* en ese espacio que renta a *Amazon*³⁷. Para cada contenido, dispone de

³⁶ *Microsoft* define “nube” como una red mundial de servidores, cada uno con una función única. La nube no es una entidad física, sino una gigante red de servidores remotos de todo el mundo conectados para funcionar como un único ecosistema. Estos servidores están diseñados para almacenar y administrar datos, ejecutar aplicaciones o entregar contenido o servicios.. En lugar de acceder a archivos y datos desde un equipo personal o local, se accede a ellos desde cualquier dispositivo conectado a Internet, es decir, la información está disponible dondequiera que vaya y siempre que la necesite.

³⁷ El proceso de migración de sus propios centros de datos a los de *Amazon* transcurrió de 2008 a 2015 y el comienzo de este proceso coincide con un problema que tuvo *Netflix* en su propia base de datos que paralizó el servicio de envíos de DVD por tres días en 2008.

versiones optimizadas³⁸ que se ajustan a la calidad de la red de Internet que disponga el usuario, el dispositivo desde el cual accede y el idioma o subtítulo que se requiera. Actualmente la empresa de *streaming* utiliza AWS en tres regiones: una en Irlanda y dos en Estados Unidos, lo que le permite continuar brindando su servicio aunque alguno de los servidores de Amazon falle, sin que el usuario perciba este inconveniente. Es importante destacar que son muy pocas las empresas capaces de sostener económicamente los servicios de AWS en tres regiones, esta inversión la puede realizar Netflix debido a su escala. Como menciona Hoff (2018), el siguiente paso es enviarle efectivamente el contenido al cliente, por lo que, todo lo que ocurre después de apretar "reproducir" es exclusivo de Netflix. La totalidad de su catálogo se encuentra en sus servidores de AWS, pero el 100% del contenido que reciben sus clientes no proviene de allí, debido a que está previamente copiado en su red de distribución de contenidos (CDN). A partir de 2012, Netflix desarrolló un sistema de distribución denominado *Open Connected* (OCA), en el que instala sus propios CDN lo más cerca posible del usuario final de Netflix.



CDN de Netflix

Dichos CDN son espacios físicos en los que se equipa con dispositivos de almacenamiento de contenido audiovisual con el catálogo de Netflix para distribuir al suscriptor que lo

³⁸ Sólo la serie The Crown cuenta con 1200 archivos distintos.

solicite.



Unidad de almacenamiento de gran tamaño



Unidad de almacenamiento de alto rendimiento, con contenido muy popular

Así, estos equipos se instalan en los puntos de intercambio de Internet (*IXP*) o cerca de los proveedores de internet para que estos puedan interconectarse gratuitamente (*Netflix Research, 2015*). Inclusive, si los proveedores de Internet cuentan con las características exigidas por Netflix, la empresa instala sin costo su *CDN* dentro de la propia red del *ISP*.

Como resultado de la implementación del programa *OCA*, efectivamente el catálogo que ofrece *Netflix* está copiado en unidades de almacenamiento cercanas geográficamente al cliente final, evitando así que cada vez que se quiera reproducir un contenido éste tenga que ser acarreado desde los servidores *AWS*, permitiendo el ahorro de altos costos de interconexión internacional a los *ISP*.

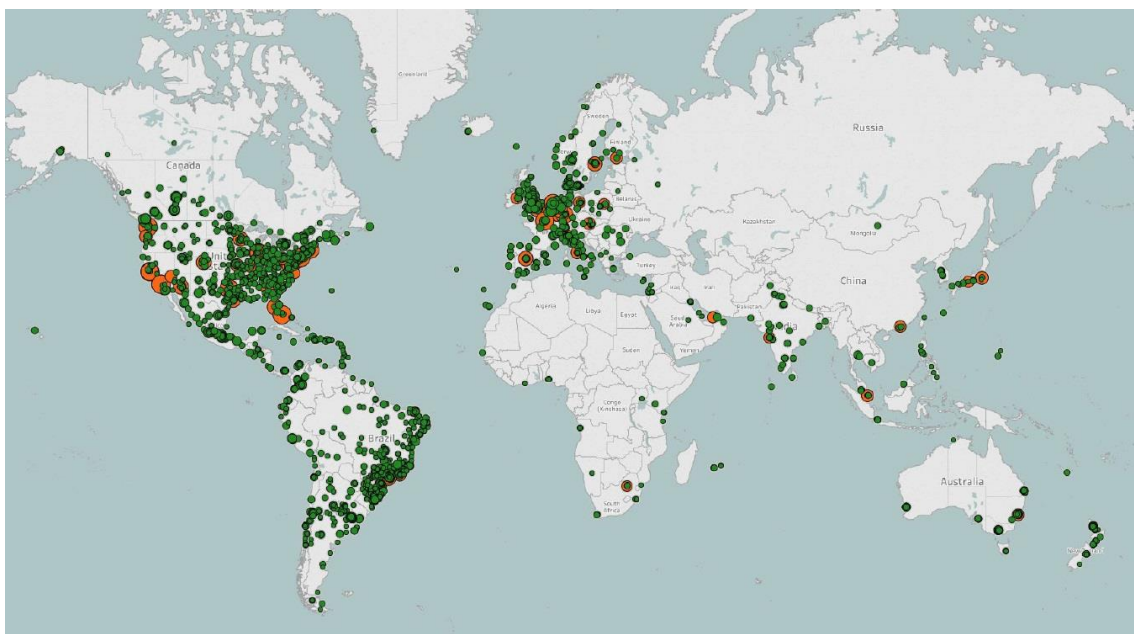
Netflix cuenta con *CDN* en distintas regiones del mundo que se conectan vía cables submarinos con sus servidores *AWS* desde Estados Unidos, y en las horas de bajo consumo, cuando no se compite con otros tráficos de Internet, se realiza la copia de los distintos contenidos -preposicionamiento de contenido- de los catálogos a los *CDN*. Toda vez que

cada archivo está en el *CDN* de ese continente, se replica en docenas de servidores *Open Connect* (Florence, 2016).



Gráfico que utiliza Netflix en su sitio oficial para ilustrar cómo circula su contenido

Debido a que *Netflix* no cuenta con un único catálogo para todos sus mercados, los contenidos emulados a los *CDN* tienen relación con el catálogo que se ofrece. Dentro de cada región, existe un sistema de jerarquías entre *CDN*, en los que algunos cuentan con un catálogo mayor que otro, pero que el usuario final no percibe una diferencia en el uso de la plataforma cuando ve un contenido que está en un *CDN* u otro.



Referencias: Círculos verdes: Ubicaciones de ISP . Círculo naranja: Punto de intercambio de Internet (el tamaño de los círculos depende del volumen) Mapa correspondiente al año 2018, realizado por *Netflix*.

Cabe mencionar que el paso dado para incidir en el modo de distribución de su contenido, resultó crucial para la consolidación de su modelo de negocios, ya que esto reduce el costo del uso de la red de Internet de los *ISPs* (evitando enemistarse con este actor clave), permitiéndoles interconectarse de manera gratuita, ahorrándoles los costos de las conexiones internacionales y que éstos paguen cada vez que un abonado de Internet quiera usar *Netflix*. Esto es fundamental porque los *ISPs* ofrecen abonos de Internet de tarifa plana, es decir, que el cliente residencial paga un monto fijo por mes y el *ISP* abona un costo por el consumo de ese cliente que, por ser videos en alta definición, son elevados³⁹.

Así, *Netflix* utiliza gratuitamente las redes de los *ISP*, por lo que la implementación del programa *OCA* tuvo un doble beneficio: por un lado consolidó la relación con un actor clave en su negocio, eliminando costos a los proveedores de Internet y evitando que estos restrinjan la actividad de *Netflix*, y por otro, pudo brindar una mejor experiencia al cliente con contenido de ultra *HD* o *4K*, realizar estrenos globales simultáneos y funcionar correctamente en horas pico de tráfico de Internet, sin que el usuario se vea afectado por la congestión de la red. La calidad destacada de su plataforma hace que se distinga entre sus

³⁹ Para el caso de los servicios de Internet móvil (redes 3G y 4G) son o bien limitados, o el cliente paga por consumo, limitando el uso de *Netflix* en este tipo de conexiones. Por lo tanto, a partir de 2016 *Netflix* implementó la opción de descargar el material audiovisual (generalmente a través de *Wi-Fi*) a través de una aplicación para dispositivos móviles para evitar estas limitaciones.

competidores. Con todo, se puede apreciar que es falsa la afirmación de que Internet ha disminuido las barreras de entrada al sector. Si bien se han contraído ya que no se requiere de licencias ni se depende del espectro radioeléctrico finito, para competir efectivamente con plataformas de la talla de Netflix, se requiere de una inversión casi imposible de imitar por operadores nacionales o regionales tanto del sector público como del sector privado.

La instalación de su propia red de CDN fue motivada por el conocimiento pormenorizado del uso de su plataforma y el detalle de los hábitos de consumo de sus usuarios, que le permite prever la demanda efectiva de las distintas regiones o ciudades, por lo cual pueden asegurarse de tener copiado en los *CDN* sólo el contenido que necesitarán y ahorrarse costos innecesarios de almacenamiento:

Si bien las redes de entrega de contenidos de terceros funcionaban muy bien para el *streaming* de contenido de *Netflix* (y todo tipo de contenidos), nos dimos cuenta que podíamos ser mucho más eficientes porque conocíamos muy bien cómo usaban *Netflix* nuestros miembros. Por otra parte, por más que la magnitud de los archivos que componen nuestro repositorio sea asombrosa, podemos usar sofisticados modelos de popularidad para asegurarnos que el archivo correcto esté en el servidor correcto en el momento correcto. (*Netflix Media Center*, 2012)

Presencia en los controles remotos

Además de incidir en la conectividad de los *ISPs*, a partir de 2011 Netflix ha ido realizando acuerdos con las principales empresas de televisión por suscripción para incorporar dentro del control remoto de éstas, un botón de acceso directo a su servicio, e inclusive tiene acuerdos de facturación integrada con prestadores de TV paga y telefonía móvil, en la que los clientes dentro de su abono mensual tienen incluido el costo del servicio de *Netflix* (*Netflix Long-Term View*, 2018). Esta estrategia de integración resulta importante ya que debido a la multiplicación de ofertas de servicios *OTT*, *Netflix* apuesta a no perder posibles suscriptores en esa dispersión y se incorpora de forma fácil a un abono integral que le simplifique al usuario la suscripción a su servicio, alcanzando también a clientes que no cuentan con tarjetas de crédito.



De esta manera, *Netflix* se incorpora de forma sencilla a la oferta y práctica de consumo cultural de los espectadores de la TV tradicional. Además, en los últimos años ha consolidado su integración con las OTT nativas de los grandes servidores de TV de pago, incorporando su plataforma y contenidos al repertorio ofrecido por estos operadores locales que, además de contar con trayectoria y reconocimiento en sus países, conocen a la perfección los mercados donde operan.

En sintonía con esta estrategia, la compañía ha desarrollado acuerdos con fabricantes de *smarts tvs* para que incluyan el acceso directo a la aplicación a través de un botón del control remoto y para que los televisores tengan incorporada la *app* de Netflix por defecto. Lo mismo sucede con operadores de telecomunicaciones que comercializan *smartphones* con la *app* de Netflix precargada.

Atentos a esta ventaja, *Netflix* publica mensualmente qué marcas y modelos de dispositivos son los recomendados para usar su plataforma, y actualiza constantemente su aplicación de dispositivos móviles para que funcione con diversos sistemas de transmisión remota como *Chromecast*, entre otros.

Si bien es cierto que Netflix ha venido realizando diversos acuerdos con proveedores de televisión por suscripción, Internet y productores de contenidos, es importante establecer las diferencias entre ellos. En algunos casos se forjan alianzas en un segmento y compiten en otro. Por ejemplo, Netflix concreta acuerdos para obtener una posición privilegiada en los controles remotos de los proveedores de tv paga, pero sin embargo en 2016 solicitó a la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC) de Estados Unidos que prohibiera las ofertas de

banda ancha con límite máximo de descarga⁴⁰, denunciando que esas medidas estaban destinadas a encarecer la visualización de *Netflix* en favor de aplicaciones nativas de cada proveedor. Además, algunas de las compañías con las que establece acuerdos para incorporar su botón de acceso directo, son competidoras en el segmento *VOD*. Lo mismo ocurre con algunas casas productoras de contenidos, ya que en el territorio estadounidense compiten con *Netflix*, pero sin embargo son aliadas en el mercado internacional ⁴¹.

Por lo expuesto hasta aquí, *Netflix* se consolidó tempranamente como un actor clave en el segmento de *streaming* por suscripción (dentro del eslabón de distribución), beneficiándose de las ventajas que supo conseguir en el mercado estadounidense y aprovechando ese impulso para invertir agresivamente en la expansión global de su servicio. Este temprano movimiento de expansión, se halla en concordancia con una de las características de las economías de plataformas, esto es, crecer y conquistar mercados rápidamente aunque sin mejorar inmediatamente sus resultados económicos. Dicha estrategia permite la consolidación y el liderazgo del segmento, marcando las pautas del negocio y restringiendo el ingreso de nuevos jugadores por la fuerte inversión que implica imitar ese modelo. Por lo tanto, se podría sostener que el “recurso esencial”⁴² que le permitió obtener la escala necesaria para “convertirse en HBO antes que HBO en ellos”, fue su posicionamiento dentro del eslabón de la distribución.

Es en este periodo (2012-2013), con más de 30 millones de suscriptores, la empresa decide dar el próximo paso: integrarse verticalmente y apostar en la producción propia.

Contenidos Propios: entre *Silicon Valley* y Hollywood

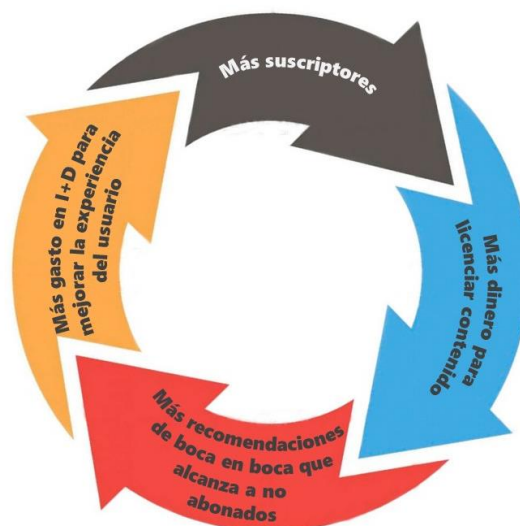
En una carta dirigida a sus accionistas en 2010, *Netflix* explicaba que su “círculo virtuoso” de crecimiento de suscriptores se basaba en tres puntos. Más suscriptores significan más dinero para licenciar el contenido, lo que conduce a mayor crecimiento de abonados, más recomendaciones boca a boca de parte de éstos para aquellos que no lo son todavía, lo que impulsa su crecimiento y un aumento del gasto en *I+D* para mejorar la experiencia

⁴⁰ Carta disponible online en: <https://ecfsapi.fcc.gov/file/10907201207103/Netflix%2016-245%20Comment.pdf>

⁴¹ Por ejemplo, la serie *Titans* de *Dc Universe* y la serie *Star Trek Discovery* de *CBS All Access*, compiten con la oferta de *Netflix* en el mercado estadounidense, pero en Europa se pueden ambas encontrar en el catálogo de la compañía y esto mismo sucede en otros países.

⁴² El término recurso esencial es procedente del ámbito de la ley de la competencia, y hace referencia a los recursos que pueden garantizar a su propietario una posición dominante en los mercados a largo plazo (Bullich & Guignard, 2014)

del usuario, que impulsa el crecimiento de los suscriptores.



A partir de 2012, este denominado “círculo virtuoso” se ampliará, *Netflix* comienza a producir y desarrollar su propio contenido original. Por un lado, esta medida implica tomar más riesgos financieros, pero por otro, le permite reducir la dependencia de las decisiones de renovación del contenido de las grandes cadenas que distribuyen sus películas y series.

En enero de 2012 se anunció el lanzamiento de la primera serie original⁴³ de *Netflix* para sus 23 millones de suscriptores en 40 países: *Lilyhammer*. Este hecho marcó el comienzo de una nueva etapa de diferenciación del servicio, ya que dejó de ser sólo una plataforma de distribución de contenidos de terceros para invertir cada vez más en producciones propias. *Lilyhammer* fue estrenada por la Televisión Pública de Noruega y *Netflix* se hizo con los derechos exclusivos de *streaming* invirtiendo además en la mejora de la banda sonora, entre otros aportes.

La utilización de la información sobre gustos y hábitos de consumos de sus clientes fue vital para tomar decisiones estratégicas sobre los géneros, duración, guionistas, directores y actores de sus futuras producciones originales, y el lugar central que tendrán las mismas en su catálogo son las herramientas distintivas de la plataforma (Madrigal, 2014).

⁴³ Respecto de la denominación original, se describirán más adelante los distintos tipos de contenidos originales que utiliza Netflix.

La generación de contenido propio, le permite a *Netflix* tener control de varios eslabones de la cadena productiva. Esto implica que depende menos de sus proveedores⁴⁴, por la gran inversión comprometida, pocos jugadores pueden imitar ese modelo y por ende, condiciona la competencia y, finalmente, se convierte en un financiador importante por lo que diversos realizadores independientes presentan directamente sus proyectos a *Netflix*.

La estrategia de convertirse en productor de su propio contenido admite al menos, dos lecturas. Una indica que de esta manera, mejora su capacidad para resistir en el mediano-largo plazo, ante un futuro mercado *SVOD* más maduro y con mayor competencia, en caso que los dueños de los derechos del contenido ofrecido por *Netflix* decidieran no renovar los acuerdos, vendérselos a otros competidores o eligiesen lanzar sus propias plataformas. Otra mirada indica que, al producir y poseer los derechos globales de las obras, evita barreras impuestas por el sistema tradicional de ventaneo de las distintas regiones, ya que para *Netflix* resulta más eficiente ofrecer un catálogo único, en lugar de negociar los derechos de exhibición -tanto de series como de películas- país por país.

Respecto del primer punto, el director de contenidos de la compañía señaló que sabían que sus competidores querrían el contenido que ofrecía *Netflix* en sus propios servicios, y atendiendo a esta coyuntura, fue que apostaron a involucrarse en la programación original (Sarandos, 2018). Un ejemplo de esto fue la decisión del grupo Starz⁴⁵ en 2011 de no renovar las licencias de *streaming* de películas de *Disney* y *Sony* para el catálogo de *Netflix* (Osur, 2016), lo que demuestra que algunos jugadores del sector comenzaban a percibir a *Netflix* como un oponente.

Cabe agregar que el consumo audiovisual bajo demanda, dificulta que los sujetos registren a los canales o las productoras que realizan las series por fuera de la empresa (Carlón, 2016) por lo que el contenido ofrecido en *Netflix* no era asociado a la marca de sus productores, pero tampoco se asociaba a *Netflix* con la producción de ese contenido.

Como señala su *CEO*

⁴⁴ Si se toma como referencia el reporte publicado en diciembre de 2018 por *Ampere Analysis*, el catálogo de *Netflix* de Estados Unidos está compuesto por un 11% de contenido original y el 30% corresponde a contenido de las *majors*. Si se toma como referencia la inversión en contenido realizada por *Netflix* en 2018, el 51% de esta corresponde a contenido original. Se puede acceder a este material online en <https://www.multichannel.com/news/netflix-originals-rise-to-11-percent-of-catalog>

⁴⁵ Actualmente, el servicio audiovisual a demanda de Starz es ocupa el quinto lugar en suscripciones en Estados Unidos.

se trata de hacer que la marca sea más fuerte, para que se sumen otras personas. Y "House of Cards" tuvo éxito, porque mucha gente habló de eso y lo asoció con nuestra marca, mientras que a "Mad Men", una gran serie de AMC que transmitimos, la gente no la asoció con *Netflix*, aunque la vieron en *Netflix* (Hastings, 2018)

El caso de House of Cards

Un caso paradigmático para la compañía fue la decisión de producir y lanzar la reversión de la serie británica *House of Cards*, en febrero de 2013, para sus más de 33 millones de clientes en 40 países, ofreciendo el primer episodio de forma gratuita durante un mes para los no suscriptos.

Esta ficción, que fue desarrollada por el estudio independiente *Media Rights Capital* fue ofrecida a las cadenas de televisión *HBO*, *Showtime* y *AMC* que estaban interesadas en invertir en la serie, pero requerían la realización de un capítulo piloto. *Netflix* anticipó su maniobra y en marzo de 2011, le compró a *Media Rights Capital* los derechos exclusivos de los trece capítulos de la primera temporada sin realizar un episodio piloto (Stelter, 2013). Una vez producida la reversión, publicó todos los episodios juntos, algo que se convertirá en un rasgo identitario de la compañía. Además, se comprometió a realizar como mínimo dos temporadas completas de la serie, para la cual invirtió más de 100 millones de dólares, con un valor aproximado de entre 4 a 6 millones de dólares por episodio⁴⁶ (Andreeva, 2011).

El director de contenidos de *Netflix* señaló (Stelter, 2013) que el caso de *House of Cards* fue como una "tormenta perfecta" porque contaba con tres elementos centrales: el director que era David Fincher, la popularidad de la serie británica original y finalmente, el actor principal Kevin Spacey. Estos tres factores crearon un "círculo de éxito probado" que garantizaría el triunfo del proyecto (Carr, 2013) sin la necesidad de realizar un episodio piloto, lo que les permitió ganarle a las cadenas de televisión que estaban negociando financiar la serie (Spacey, 2013).

A su vez, los productores manifestaban que, contar con la garantía de realizar dos temporadas, les permitía disponer de las licencias creativas que requería *House of Cards*, ideada inicialmente como una película desarrollada en 13 horas con personajes que se irían desarrollando progresivamente en el tiempo. Además, como las audiencias podían ver toda

⁴⁶ Según The Variety, el costo promedio en ese período por capítulo era entre 3-4 millones de dólares, salvo por *HBO* que invertía más en promedio por episodio. <https://variety.com/2017/tv/news/tv-series-budgets-costs-rising-peak-tv-1202570158/>.

la temporada de corrido, desde la producción se podía evitar la utilización de recursos de “enganche” típicos de la industria televisiva al final de cada episodio (Spacey, 2013; Mattise, 2013).

House of Cards logró consolidar un éxito total en cantidad de reproducciones ya que fue el producto más *streamead* (Bond, 2013; Sarandos, 2013) por la plataforma ese año, incrementando 33,3% la base de suscriptores respecto del año anterior (*Netflix 10k*, 2013). Asimismo, y teniendo en cuenta que si bien el servicio de *Netflix* no está disponible en China, la serie *House of Cards* fue publicada de manera casi simultánea por el servicio de *streaming* chino *Sohu*, y según la prensa especializada, tuvo una gran recepción por parte de la audiencia (Wan, 2014). Además, fue la primera serie de ficción no proveniente de la TV, nominada y ganadora de un premio *Emmy*, haciendo que su contenido ingrese en uno de los dispositivos tradicionales para guiar el consumo audiovisual.

Podríamos considerar este hecho como una inflexión en su historia empresarial, ya que su posicionamiento como productor de contenido original, condujo a una modificación en la cadena de valor audiovisual; guionistas, productores y estudios independientes lo reconocieron como un actor importante del sector. Otro cambio introducido puede observarse en la estrategia de los grandes conglomerados de medios estadounidenses, que atentos al fenómeno de los *cord-cutters* y *cord-nevers*⁴⁷ y a la expansión del servicio de *Netflix* con su estrategia de contacto directo con el consumidor, apostaron aún más a la concentración del sector como estrategia de competencia. Así, *Disney* adquirió a *21st Century FOX*, con lo que adquirió indirectamente mayor participación en *Hulu* (67%) y estableció como prioridad corporativa lanzar en 2019 su propio servicio *SVOD* (Littleton, 2018) en el que competirá fuertemente contra *Netflix*. Esto significó para *Disney* la pérdida de millones de dólares en ganancias por los derechos que le pagaba *Netflix* por sus contenidos.

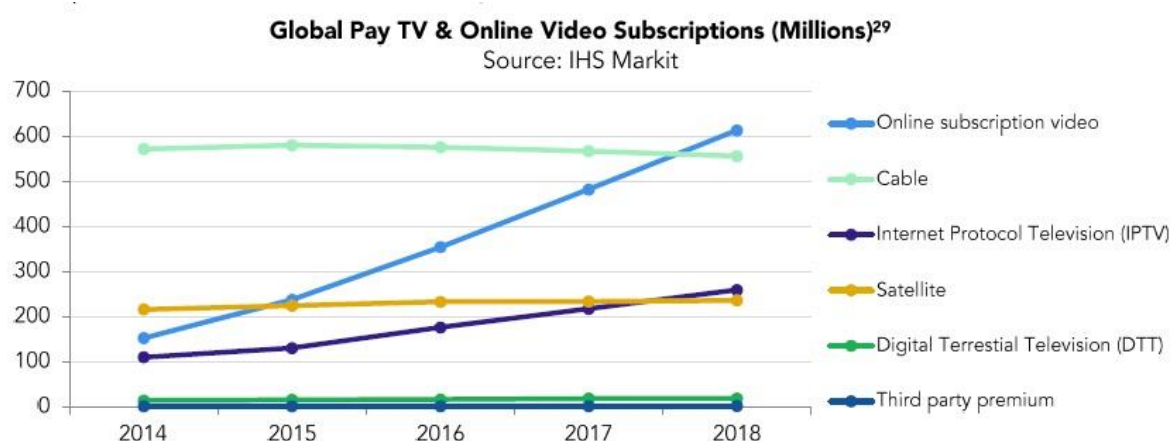
Otro movimiento del sector lo dio el grupo de telecomunicaciones *AT&T* con la adquisición de *Time-Warner*, ganando contenidos atractivos como los de *HBO* -que pertenecía a *Time Warner*- con el objetivo de lanzar su propio servicio bajo demanda capaz de superar las barreras de entrada que ha levantado *Netflix* en el sector. Otro actor que también planea

⁴⁷ Se denominan *cord-cutters* a las personas que deciden darse de baja al servicios de televisión por pago para mantener sólo el abono de Internet, y los *cord-nevers* son personas -en su mayoría jóvenes- que nunca tuvieron un abono de televisión paga pero sí de Internet.

desembarcar en el sector con un servicio de *streaming* en 2019 es *Apple*, mientras que *YouTube*, en cambio, decidido desistir en la batalla por la producción de contenido propio de alta calidad (*high-end dramas*).

La mayor concentración de estos oligopolios, puede leerse también como una respuesta a las barreras económicas de entrada levantadas por *Netflix*. El resultado, es un cerco cada vez más acentuado para las plataformas de servicio público y de compañías que no estén en el primer nivel del sistema global info-comunicacional.

Si se toma como referencia la cantidad de suscriptores globales a servicios de video *online* y a la televisión de pago, desde 2018 los suscriptores *SVOD* superaron a los de TV por cable y desde 2015, éstos han venido superando a los consumidores de TV satelital y de televisión digital terrestre (MPAA, 2018)



Fuente: MPAA reporte 2018

En cuanto al contenido original global estrenado para *streaming*, en 2017 se registraron 147 títulos y en 2018 más de 300, de los cuales sólo *Netflix* estrenó 130, y dentro de los principales realizadores/exhibidores se encontraban *Hulu*, *Amazon*, *Facebook Watch*, *YouTube Premium* y *DC Universe*, entre otros (Ampere Analysis, 2018).

El contenido de alto presupuesto comenzó a reforzar a la marca *Netflix* como productora de contenidos con presupuestos de cadenas de *TV premium*. A su vez, el incremento año a año de la inversión destinada en producciones originales redundó en un aumento en su base de suscriptores. Aquí podría considerarse lo que Srnicek (2018) llama *crecer primero y ganar después*, ya que de la mano del incremento del presupuesto en originales, también aumenta la deuda que toma *Netflix* para poder financiar sus proyectos. Aunque esta rápida expansión global le permite tomar ventaja respecto de sus competidores, es una apuesta

riesgosa respecto a su sostenibilidad en el largo plazo.

Tabla 4: Deuda, suscriptores, inversión en contenido y capitalización bursátil entre 2012/2018

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Deuda (miles de dólares)	58.151	16.300	126.699	920.557	1.659.755	2.010.755	3.019.599
Suscriptores (en millones)	33 en 40 países	+44 en 40 países	57 en 50 países	75 en 190 países	93 en 190 países	117 en 190 países	139 en 190 países
Inversión en contenidos (mil millones)		2.4	3	3.5	5	6	12.4
Capitalización bursátil (a diciembre)	5.77B	22.35B	21.62B	50.10B	58.39B	94.57B	134.28B

Cuadro realizado en base a los informes 10k anuales

Tabla 5: Variación interanual de deuda, suscriptores, inversión en contenido y capitalización bursátil entre 2012/2018

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Deuda	-71,97%	677,29%	626,57%	80,3%	21,68%	49,51%
Suscriptores	33%	29,55%	31,58%	24%	25,81%	18,8%
Capitalización bursátil	287%	-3,27%	131,73%	16,55%	61,96%	41,99%
Inversión en contenidos		25%	16,6%	42,8%	20%	106%

Cuadro realizado en base a los informes 10k anuales

En consecuencia, a partir de 2013, el crecimiento de los suscriptores de *Netflix* ha sido motorizado- entre otras razones- por la emisión de contenidos originales y esto ha llevado a que sus principales competidores – *Amazon Prime* y *Hulu* (sólo opera en Estados Unidos y Japón)- imitasen esta estrategia, brindando contenido original en sus plataformas. Asimismo, cabe indicar que, sin disponer del acceso al mercado chino, el porcentaje de crecimiento interanual se va achicando a medida que expande su base de suscriptores ya que algunos mercados comienzan a saturarse.

Si comparamos las tres principales plataformas de video bajo demanda por suscripción (*Netflix*, *Amazon Prime Video* y *Hulu*) con los datos de 2017, *Netflix* es la que más invierte en

contenido original al año, pero si en cambio observamos el monto invertido en relación a la cantidad de suscriptores, *Hulu* es la que más invierte y *Netflix* la que menos.

Gráfico comparativo entre Netflix, Amazon Prime Video y Hulu 2017.

NETFLIX	amazon Prime instant video	hulu
104 millones de suscriptores en el mundo.	66 millones de suscriptores en el mundo.	12 millones de suscriptores en Estados Unidos.
Invirtió 6 mil millones de dólares en contenido propio en 2017.	Invirtió 4,5 mil millones de dólares en contenido propio en 2017.	Invirtió 2,5 mil millones de dólares en contenido propio en 2017.
Inversión anual por suscriptor: 60 dólares.	Inversión anual por suscriptor: 68 dólares.	Inversión anual por suscriptor: 200 dólares.
Precio (en dólares): 8 (1 pantalla SD) 10 (2 pantallas HD) 12 (4 pantallas HD y super HD)	Precio (en dólares): 8,99 5,49 (plan estudiantil)	Precio (en dólares): 7,99 (con publicidad) 11,99 (sin publicidad) 39,99 (más TV lineal)

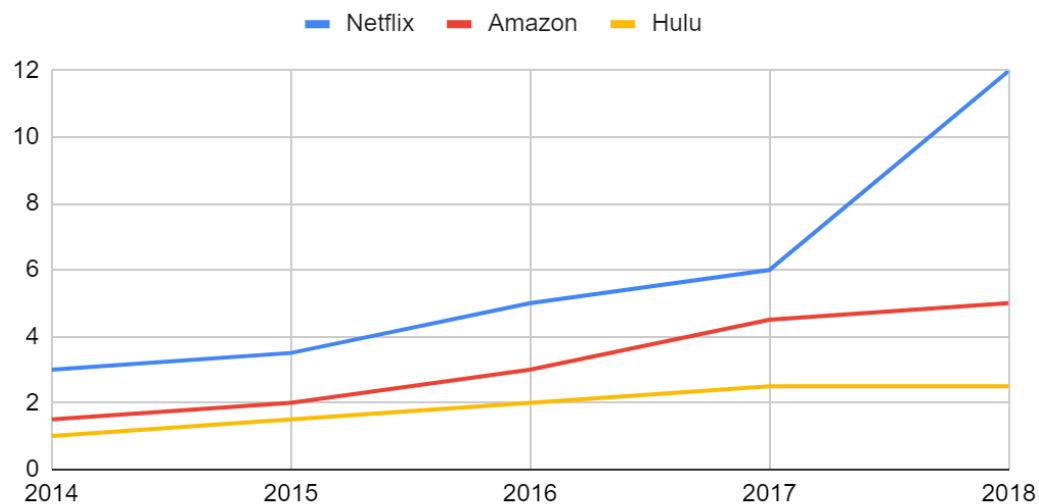
Fuente: Elaboración propia en base a datos oficiales proporcionados por las empresas, 2017

Tal es la importancia del contenido original de *Netflix* que, si tomamos los datos extraoficiales del mercado estadounidense, los cinco contenidos más vistos en esa plataforma en 2017 corresponden justamente a originales.

Cuadro de series más vistas en Netflix USA y su presupuesto

Series más vistas 2017 (Netflix USA)	Nombre	Presupuesto por capítulo (en millones de dólares)
1	Narcos	2,5
2	<i>Stranger Things</i>	7
3	<i>Ozark</i>	-
4	<i>Orange is the new black</i>	3,8
5	<i>Marvel's The Defenders</i>	3,3

Inversión en contenido expresado en miles de millones de dólares



Diferencias dentro del contenido original

Como se ha venido mencionando, se presenta como contenido original indistintamente a las producciones audiovisuales que tienen esa denominación en la plataforma, pero sin embargo, resulta de suma importancia describir qué se entiende por contenido original, ya que no todos tienen la misma característica y la mayor parte de éstos no son desarrollados y controlados totalmente por la compañía. Para este fin, recuperamos las distintas categorías de los denominados contenidos desarrollada por Ball (2018)⁴⁸: (i) Desarrollo de originales; (ii) Adquisición de originales; (iii) originales con licencia compartida y-, (iv) Originales licenciados.

i. Desarrollo de originales

⁴⁸ Ball divide los contenidos originales en cinco categorías, pero en este trabajo se obviara la categoría “licensed series” ya que se trata de contenidos que no tienen ningún grado de exclusividad.

En este tipo, *Netflix* posee un control total de ese contenido: proceso creativo, asuntos presupuestarios, decisión de cancelación/renovación del programa. Además goza de todos los derechos de propiedad intelectual y dirige la marca como lo desee. Generalmente, estos proyectos surgen de guionistas/productores independientes o empresas productoras con las que *Netflix* afronta el 100% del presupuesto de producción.

Desde el punto de vista estrictamente económico, este tipo de acuerdos sería el más beneficioso para *Netflix* ya que sólo tiene que cubrir el costo de producción, a diferencia de otros tipos de arreglos. Además, puede exhibir el contenido a todos los países en el que presta su servicio, evitando el sistema de ventanas. Este tipo de acuerdo le da la posibilidad de crear su sello propio de calidad como marca productora. Sin embargo la mayor parte del presupuesto no está destinado al desarrollo de originales. Esta es una característica de su competidor *HBO*, que invierte la mayor parte de su presupuesto de producción en este tipo de contenido, en pos de controlar en detalle la calidad emitida y así consolidarse como una productora de contenidos de calidad en el imaginario de su audiencia.

ii. Originales adquiridos

Este tipo de contenido es el que más abunda dentro de los *originales* de *Netflix* (ej. *The Crown*, *Narcos*, entre otros). Son desarrollados y producidos por terceros y, habitualmente, demandan garantías de pago de múltiples temporadas para conseguir el programa (Ball, 2018). Igualmente, en estos casos, *Netflix* tiene un alto control creativo y administra las decisiones de renovación/cancelación, pero no posee todos los derechos de propiedad intelectual y para obtener los derechos globales exclusivos de emisión debe pagar entre 15%-55% por encima del costo de producción.

iii. Originales con licencia compartida

En este tipo de acuerdo *Netflix* co-financia la producción, y su capacidad de control respecto de los procesos creativos, presupuestarios y de renovación/cancelación, dependen del porcentaje del presupuesto total que cubre. A diferencia de los dos acuerdos anteriores, aquí paga una parte sustancial del presupuesto de realización por los derechos de un solo mercado (ej. 60% del costo sólo por los derechos en Estados Unidos) y a veces más del 100% para obtener todos los derechos fuera del mercado interno de la cadena de televisión que lo está desarrollando, volviendo así el show prácticamente gratis para esa

red.

iv. Originales licenciados

En este caso, *Netflix* no co-financia la producción sino que compete en una licitación por los derechos de emisión luego de que se haya producido el programa o parte de él. Aquí puede destinar más del 100% del presupuesto de producción, para la adquisición de los derechos, generalmente, no estadounidenses. En este tipo de acuerdos, *Netflix* no tiene ningún control creativo, presupuestario o de renovación/cancelación y tampoco goza de derechos de propiedad intelectual. Por otro lado, estos arreglos son de mayor costo con respecto a los mencionados anteriormente, aunque implican menos riesgos ya que el producto terminado suele estar disponible para ver antes de que se realice la oferta. Ball (2018) señala que generalmente estos acuerdos terminan siendo un inconveniente para empresas con alcance global como *Netflix* porque los derechos suelen ser vendidos de forma individual, país por país. Hay que mencionar, además, que si el programa no funciona para *Netflix*, pero sí para el licenciante, *Netflix* puede verse obligado a seguir pagando por temporadas posteriores. Si cancela, es posible que la *network* de origen venda los derechos *SVOD* del programa a un competidor de *Netflix*. Un ejemplo de este tipo de acuerdos es el de la serie *Better Call Saul* que desarrolla *AMC*, que por tal motivo *Netflix* no puede publicar en simultáneo la totalidad de los episodios de la temporada, sino que se actualizan semanalmente a medida que *AMC* la emite. Además, *AMC* cuenta con los derechos para desarrollar juegos, visitas virtuales 360 a los escenarios de las series y *podcast*.

En conclusión, si bien *Netflix* ha incrementado su presupuesto en contenido original, la gran mayoría no es desarrollado por la compañía, por lo que, como señala Ball (2018), *Netflix* debe destinar 130 millones de dólares o más para obtener el mismo producto que *HBO* invirtiendo 100 millones de dólares – ya que la mayoría del contenido de *HBO* es de desarrollo original-. Por consiguiente, gran parte de los originales de *Netflix* necesitan ser vistos entre un 30-50% más que los desarrollos originales para tener la misma relación costo-eficiencia.

Sin embargo, a diferencia de canales *premium* como *HBO*, *Netflix* no se caracteriza únicamente por tener un catálogo repleto de *high-end dramas* o producciones sofisticadas narrativa o temáticamente, sino que, parte de su catálogo está compuesto de

producciones de bajo costo y alto margen. En este sentido, es importante retomar a Izquierdo- Castillo (2015) que destaca que la clave del servicio de *Netflix* se basa en

un catálogo amplio y variado que incluye contenido premium en su oferta base; una tarifa económica y sin permanencia que permite acceso ilimitado al catálogo; y un servicio enfocado a la calidad de la imagen, la facilidad en la navegación, la búsqueda de contenidos afines y la accesibilidad a través de múltiples dispositivos.

Contenido para niñas/os

La mitad de los suscriptores de *Netflix* han visto contenido para niñas/os, y por ese motivo a partir de 2016 se anunció la duplicación de la inversión anual en contenido infantil y familiar (Flint, 2016). En este tipo de contenido, además, se observa mayor presencia de material interactivo que en el resto del catálogo. Esta decisión de invertir en contenido para niños y niñas sirve, por un lado, para que la decisión de suscribirse a este servicio se vea reforzado porque la plataforma ofrece contenido para los niñas/os con control parental. Por otro lado, de esta forma, el apego a la marca *Netflix* comienza a edificarse ya desde los primeros años de vida, fidelizando a futuros abonados con una identificación temprana con la marca.

La estrategia llevada a cabo con el objetivo de posicionarse como proveedor de contenido infantil, fue similar a la estrategia de contenido original para adultos, primero adquirieron contenido de programas ya exitosos de productores tradicionales, como el caso de *Nickelodeon* y luego comenzaron a desarrollar sus propias producciones audiovisuales (Flint, 2016).

Producción de contenidos original a nivel internacional

Una segunda fase del proceso de integración vertical de *Netflix*, está marcado por el momento en que comienza a generar contenidos originales internacionalmente, en disputa con otros operadores – en especial *Amazon Prime Video*- por obtener contratos exclusivos⁴⁹ con realizadores, guionistas y actores con gran reconocimiento local. Otra estrategia utilizada por *Netflix* es el *scouting* o búsqueda de talentos dentro de la plataforma *YouTube* para realizar luego sus propias series en su plataforma⁵⁰.

La primera producción internacional se realizó en Brasil -país que cuenta con un gran

⁴⁹ *Netflix* ha firmado acuerdos con Alex Pina (*La Casa de Papel*) y los alemanes Jantaje Friese and Baran bo Odar (*Dark*), mientras que su competidora *Amazon* lo hizo con Neil Gaiman.

⁵⁰ Los casos más relevantes son los de Marie Kondo y Miranda Sings.

mercado interno- en 2014 y fue estrenada en 2016 bajo el nombre de 3%. La mitad de los espectadores de esta serie fueron suscriptores no brasileños, por lo que se pudo apreciar que, a nivel global, también resultaban atractivos contenidos no estadounidenses (Collins, 2018). Según estudios realizados por la compañía, *el apetito por shows hechos fuera de Hollywood en otros idiomas distintos del inglés es muy alto en todo el mundo, excepto en un lugar: EEUU* (Collins, 2018). Este dato es relevante, ya que si bien Estados Unidos representa el mercado más importante para *Netflix*, actualmente cuenta con más abonados fuera de ese país. Además, el análisis de *big data* indicó que los espectadores alcanzaban una visualización completa de los episodios si el contenido se hallaba doblado, más que subtulado, lo que implica un aumento en el presupuesto de producción ya que representa mayor inversión el doblaje que el subtulado. Cabe mencionar que, *Netflix* se convirtió en uno de los mayores demandantes de servicios de subtulado y de doblaje a nivel global.

Tabla 6: Cantidad de suscriptores totales, suscriptores en EEUU y suscriptores internacionales para el periodo 2011/2018

AÑO	SUSCRIPTORES (cuentas pagas y no pagas en millones)	USA cuentas pagas (variación anual)	INTERNACIONAL cuentas pagas (variación anual)	% de clientes en EE. UU	% de clientes internacionales
2011			1.447 M		
2012	33 M	25.471 M (25%)	4.892 M (238%)	83,8%	16,2%
2013	44 M	31.712 M (25%)	9.722 M (99%)	76,5%	23,5%
2014	57 M	37.699 M (19%)	16.778 M (73%)	69,2%	30,8%
2015	75 M	43.401 M (15%)	27.438 M (64%)	61,2%	38,8%
2016	93 M	47.905 M (10%)	41.185 M (50%)	53,7%	46,3%
2017	117 M	52.810 M (10%)	57.834 M (40%)	47,7%	52,3%
2018	139 M	60.55 M (14,66%)	87.9 M (51,99%)	40,7%	59,3%

Elaboración propia en base a informes 10k presentados por Netflix

Otro caso de éxito internacional para la compañía fue la serie *Narcos*, dirigida por el brasileño Jose Padilha y la serie alemana *Dark*. En el caso de esta última, el 90% de sus espectadores provenían de todo el mundo y estuvo en el *top 10* de los contenidos más vistos en múltiples países (Collins, 2018).

Un caso peculiar fue el de *La Casa de Papel*, ya que *Netflix* compró los derechos de esta serie española producida por Atresmedia y puesta al aire en España por Antena 3, pero que cobró relevancia internacional una vez que fue ofrecida en el catálogo de *Netflix*, llegando a convertirse en la serie de habla no inglesa más vista de la plataforma (Netflix Media Center, 2018). Si bien la serie ya estaba realizada y había sido emitida en España, *Netflix* decidió

modificar la duración de los episodios para que funcione mejor con sus espectadores, y actualmente encargó una tercera temporada en la que se aumenta sustancialmente el presupuesto si se lo compara con el destinado a la primera y segunda parte.⁵¹

Otro mercado internacional codiciado por *Netflix* es el de la India (segundo país más poblado del mundo), en el que *Amazon Prime Video* tiene mayor penetración en el sector *SVOD*. En pos de ganar mercado allí, en 2018 *Netflix* lanzó su primera serie original (llamada *Sacred Games*) producida en ese país. La disputa por aumentar la presencia y disminuir la cancelación de su servicio en los distintos mercados foráneos, resulta clave en un contexto en el que comienza a saturarse la tasa de crecimiento del mercado *SVOD* y en el que se disemina la oferta de prestadores.

Al mismo tiempo, la experiencia acumulada por la compañía desde que comenzó a brindar su servicio fuera de Estados Unidos, le sirvió para mejorar la efectividad de su sistema de recomendación. En este sentido, Todd Yellin, vicepresidente de producto de *Netflix*, ha señalado que la plataforma solía recomendar contenido basado en la región en la que se encontraba el usuario. Sin embargo, analizando más de cerca los datos descubrieron que esto no funcionaba así. Actualmente, *Netflix* está dividiendo su base de suscriptores en 1300 “comunidades del gusto”, que se basan únicamente en el comportamiento de visualización anterior. Si bien Yellin señala que el género comedia puede tener más resonancia cuando se trata de una comedia local, una gran parte de la personalización es encontrar comunidades de gustos a nivel mundial (Roettgers, 2017).

Así, la escala global con la que opera *Netflix*, a diferencia de la TV por aire o cable tradicional, le permite producir contenido que para una audiencia puramente nacional tal vez no sea rentable, pero sí será bien recibido en los que denominan “nichos globales”. De hecho, *Netflix* ha comprado los derechos de series canceladas por otras cadenas y ha lanzado nuevas temporadas de estas (ej. *Arrested Development*, *The Killing*, entre otras).

Otro punto a considerar es la reciente estrategia de alquilar o instalar sus propios estudios de grabación en distintos países, como es el caso de la inauguración de su primera sede de producción europea en Madrid en 2018, para adaptarse a los nuevos requerimientos que surgen de algunas actualizaciones legislativas en las que se les comienza a exigir a los operadores *VOD* con gran participación en el mercado, que produzcan contenido

⁵¹ En base a declaraciones realizadas por el productor de la serie, Jesús Colmenar. Disponible online en <https://www.lanacion.com.ar/espectaculos/series-de-tv/la-casa-papel-que-se-sabe-tercera-nid2235245>

nacional/regional. En el caso específico de Europa, cinco operadores controlan el 89% del mercado *SVOD*, de ese total *Netflix* posee el 52%, mientras que el segundo lugar lo ocupa otra compañía estadounidense como *Amazon Prime Video*, con el 21% del mercado (Roxborough, 2019).

Para finalizar, se podría afirmar que las producciones originales de *Netflix* son las que han motorizado el aumento de sus suscriptores y su retención, sin embargo esto le significó un creciente endeudamiento a través de los años, de hecho, a futuro planea seguir aumentando dichos niveles de déficit. Paralelamente, la capitalización bursátil de la compañía crece aún con el aumento de su endeudamiento.

Nada librado al azar: el rol de los algoritmos y el análisis de grandes volúmenes de datos

La práctica en la que el usuario puede ver varios episodios o incluso temporadas “de corrido” ha sido denominado *binge watching* o maratón. Esto que, *a priori* rompe con el modelo tradicional de los medios masivos de emitir el contenido por episodios semanal o diariamente, es una estrategia para fidelizar clientes ya que cuanto más utilicen la plataforma, menor será el riesgo de cancelar el servicio (Jenner, 2016).

Esta decisión - como la mayoría de la empresa- fue alentada por el conocimiento pormenorizado de los hábitos de consumo de sus clientes. En este sentido el Jefe de Contenidos de *Netflix* remarcaba que

nuestros datos de observación muestran que la mayoría de los *streamers* [espectadores] realmente preferiría tener toda una temporada de un show para ver a su propio ritmo[...] *Netflix* ha sido pionero en que la audiencia elija la programación y los ha ayudado a librarse de las limitaciones de la televisión lineal [...] nuestras series originales han sido creadas para verse en múltiples episodios.(*Netflix Media Center*, 2013)

Como se ha mencionado hasta aquí, el uso de algoritmos para recolectar, analizar y comparar la información de sus usuarios para tomar decisiones empresariales, está presente de manera transversal en todas las áreas que componen el negocio de *Netflix*. Como sostiene Clares-Gavilán (2016), los datos recopilados por este sistema le sirven a *Netflix* para:

- Controlar la calidad de los contenidos cuyos derechos han adquirido.
- Decidir el tamaño óptimo de su catálogo.
- Ofrecer recomendaciones personalizadas.
- Producir contenido ajustado a las preferencias de sus clientes.

A su vez, desde el punto de vista económico, impacta directamente en tres procesos que afectan directamente los ingresos por suscripción:

- Tasa de adquisición de nuevos miembros.
- Tasa de miembros que cancelaron el servicio.
- Tasa de miembros que re-contrataron el servicio.

Si bien desde sus inicios *Netflix* ha utilizado algoritmos para mejorar los valores de estas tasas, en la etapa de predominio y expansión global del servicio de *streaming*, la utilización y desarrollo de este tipo de herramientas comienza a tener una mayor relevancia a nivel comercial y, considerando la escala global en la que opera este mercado, ésta empieza a edificarse como una barrera de entrada difícil de imitar por quien quiera ingresar a este negocio. Así, el manejo de macrodatos se vuelven un recurso esencial (Bullich & Guignard, 2016) en esta etapa. Aunque la utilización de sofisticados algoritmos *per se* no garantizan el éxito en la toma de decisiones, ya que varias series originales de *Netflix* han fracasado comercialmente y han sido canceladas, la posibilidad de utilizar estas herramientas brindan una ventaja clave.

Cabe agregar que, a partir de 2013, para optimizar aún más el sistema de personalización y recomendación, la compañía posibilitó el ingreso a su plataforma de hasta cuatro perfiles distintos por cuenta, con el objetivo de hacer más eficaz la recomendación y personalización de los clientes que comparten su suscripción, ya que se estima que en promedio, una cuenta de *Netflix* es utilizada por tres usuarios.

Un componente clave en el proceso de análisis de información, personalización y recomendación de *Netflix* es el etiquetado manual de contenido. Antes de procesar y analizar toda la información recolectada desde la plataforma, la compañía ha desarrollado un sofisticado sistema de etiquetas (*tags*) que sirve para clasificar cada uno de los contenidos ofrecidos y que tendría como efecto mejorar las recomendaciones y prever

qué contenidos serán consumidos. Este trabajo de etiquetado es realizado por grandes equipos de personas especialmente entrenados para ver películas (denominados taggeros o etiquetadores) que catalogan lo que ven en base a más de 76 mil formas de catalogar los *films* y las series (Madrigal,2014). Este equipo de personas es capacitado previamente en el sistema de clasificación que desarrolló *Netflix* -denominado *Quantum Theory*- en el que se explica detalladamente cómo clasificar contenido audiovisual en base a diversos aspectos, como por ejemplo, si es sexualmente sugerente, según niveles de romance, según lugar de grabación e incluso en base a elementos narrativos como la conclusión de la trama, entre otros. Madrigal (2014) señala que cuando estos *tags*⁵² o etiquetas se combinan con los hábitos de visionado de millones de usuarios, se convierten en una ventaja competitiva destacada.

Es importante aclarar que, si bien una característica de los servicios de video bajo demanda es que, a diferencia de la TV tradicional, estas no cuentan con una grilla basada en un horario de emisión, no obstante, la navegación por el catálogo que ofrece *Netflix* se encuentra fuertemente condicionada por el sistema de recomendación y personalización que funciona como guía orientativa para los espectadores , evitando fatigarlos en la búsqueda para retenerlos y que continúen abonando su suscripción.

Con respecto al análisis personalizado de datos de los usuarios, los especialistas en algoritmos de recomendación de *Netflix*, Gomez-Uribe y Hunt (2016) destacan que:

Sin la personalización, todos nuestros miembros recibirán los mismos videos recomendados. Las recomendaciones llevan a aumentos significativos en el uso del producto (por ejemplo, cantidad de horas de visualización) y reduce las tasas de cancelación del servicio. A su vez, esta reducción incrementa el valor a largo plazo de los suscriptores ya existentes y reduce el número de nuevos suscriptores que *Netflix* necesita adquirir para reemplazar a los miembros que se han dado de baja.

Gómez y Hunt (2016) destacan que

Netflix tiene una vasta información que describe lo que cada miembro ve, cómo lo ve (el dispositivo, horario del día, día de la semana, intensidad del visionado) y la forma en que fue descubierto cada video e incluso la información sobre las recomendaciones que fueron ofrecidas y no reproducidas en cada sesión.

Sobre este punto, Clares - Gavilán (2016) sostiene que los datos que el usuario proporciona de manera activa, como la calificación de films o series, son testimoniales si

⁵² En el sitio web de The Atlantic puede consultarse las categorías combinadas de estas TAGS. <https://www.theatlantic.com/static/front/html/netflix-generator/netflix.html>, algunas de estas combinaciones son: Conspiracy Tearjeker action movies set in the Middle East from the 1980s about friendship; Romantic Slashers Based on Classic Literature Set in Europe From the 1990s

se comparan con la información generada (no suministrada) a partir del uso, de manera involuntaria.

Es de vital importancia entonces la personalización y recomendación de contenido a sus clientes para orientarlos en la oferta de su catálogo, ya que dispone sólo entre 60 y 90 segundos para presentar algo que le interese ver a sus usuarios. Transcurrido ese tiempo, las posibilidades de que el usuario emigre a otro sitio u aplicación son muy elevadas (Gomez-Uribe & Hunt, 2015). Es importante destacar la eficacia de este sistema de recomendación: dos de cada tres horas vistas en *Netflix* son producto de las recomendaciones (Gomez-Uribe & Hunt, 2015) y es necesario tener en cuenta que *Netflix* disputa el tiempo de atención de las personas, por lo cual no sólo compite con plataformas VOD sino con diversas redes sociales y videojuegos⁵³. La empresa invierte anualmente más de 150 millones de dólares en investigación de algoritmos, interfaces de usuarios, plataformas de recomendaciones, análisis y gestión de metadato (Izquierdo-Castillo, 2015). Esta combinación de personalización y recomendación constituye un ahorro de más de mil millones de dólares por año a *Netflix* (Gomez-Uribe & Hunt, 2015).

Personalización de carátulas

El proceso de personalización y recomendación también abarca la composición de carátulas a medida de los gustos de cada espectador, con intención de capturar en una imagen algo atractivo para el cliente y así poder influenciarlo para que acceda a ese contenido (Chandrashekar, Amat, Basilico & Jebara, 2017). A diferencia de la tradición cinematográfica en la que se diseñan previamente las carátulas para promocionar, *Netflix* tiene en cuenta el perfil de gustos de sus clientes para destacar rasgos específicos en series y películas.

En la siguiente figura puede verse un ejemplo concreto elaborado por el equipo de difusión tecnológica de *Netflix* de este proceso de personalización de la carátula del *film Good Will Hunting*, en la que el espectador A ha demostrado mayor interés en las películas románticas y el B ha visto mayormente comedias, por lo que una carátula con la imagen del comediante Robin Williams será más atractiva para él.

⁵³ <https://variety.com/2019/digital/news/netflix-fortnite-hbo-competitor-1203111165/>

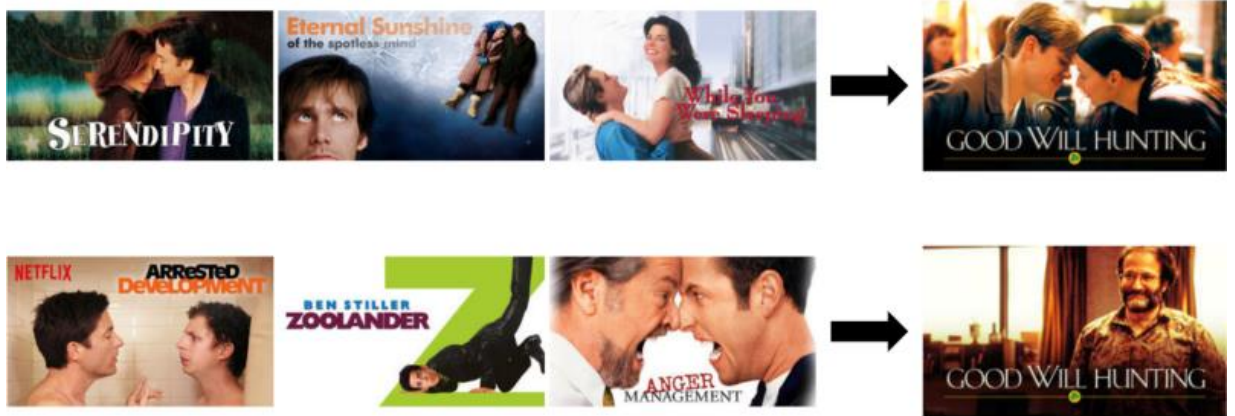


Figura 1, tomada de Netflix Technology Blog Netflix oficial

En la figura 2 puede apreciarse la composición de la carátula del *film Pulp Fiction* para un espectador que ha completado películas con la actriz Uma Thurman y otro que lo ha hecho con John Travolta.



Figura 2 tomada de Netflix Technology Blog Netflix oficial

En la figura 3 pueden observarse múltiples composiciones para la serie original de *Netflix Stranger Things*, que corresponden a distintos perfiles de usuarios de esa plataforma.

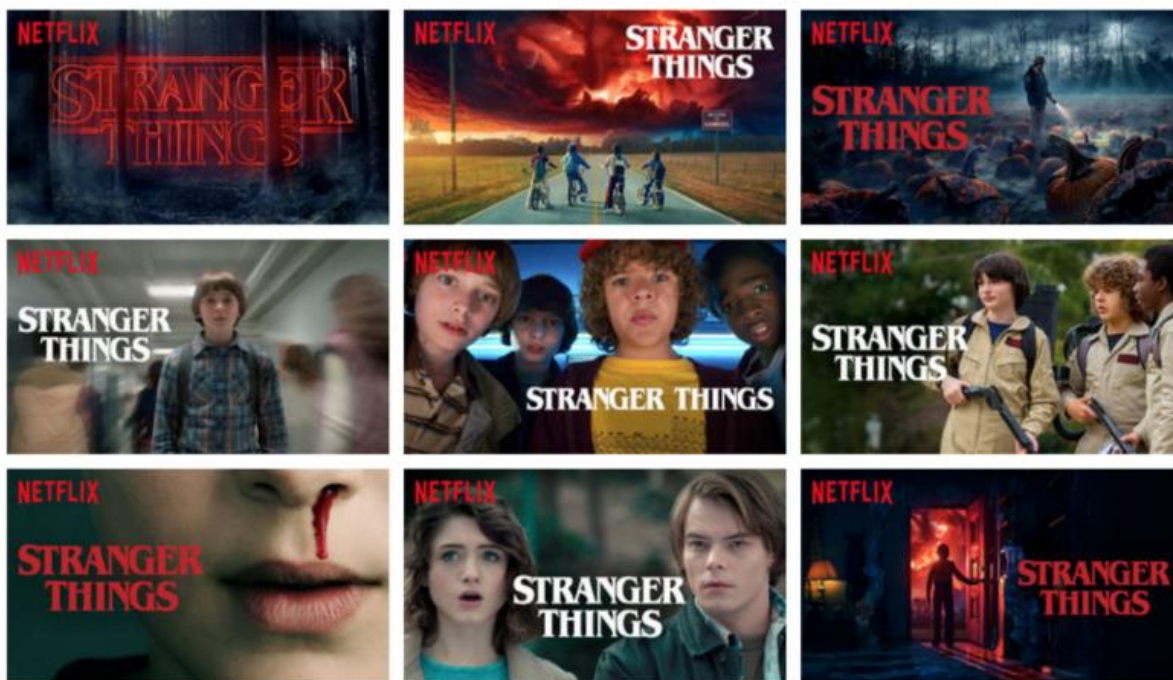


Figura 3 tomada de Technology Blog Netflix oficial

Es necesario agregar que la personalización también está comenzando a alcanzar a las sinopsis y los *trailers* (Chandrashekar et al, 2017) por lo que la plataforma apuesta cada vez más en el proceso de personalización del servicio para retener suscriptores.

Por lo expuesto hasta aquí, se podría afirmar que aquello que se ofrece en la interfaz de *Netflix* no es un producto resultante de un proceso azaroso, sino que es el resultado de un proceso de personalización del servicio que ocupa el rol de “programador”.

Además de los ingresos por suscripción, otra vía es lo que se denomina *product placement* o emplazamiento publicitario, que consiste en introducir publicidad dentro de la trama de la serie o película⁵⁴. Este sistema de monetización cobra mayor valor cuando la cantidad de potenciales espectadores aumenta o cuando existe información definida sobre las características y gustos de los usuarios interesados en consumir determinado espectáculo, dado que la publicidad se vuelve mucho más efectiva.

Grupos inversores

Al comienzo de este trabajo se mencionó que a partir de la década de los noventa, la presencia de inversores institucionales fue creciendo en el sector info-comunicacional

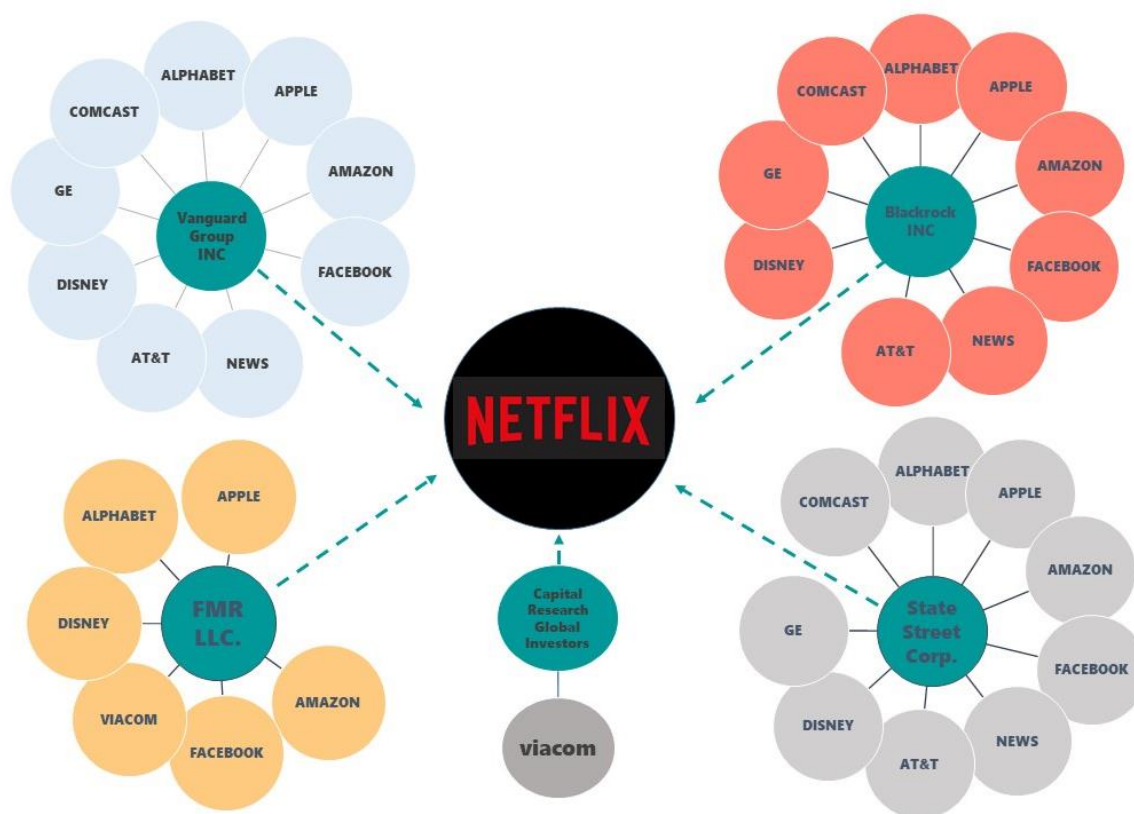
⁵⁴ Por ejemplo, en la serie *The Ranch* los protagonistas beben cerveza *Budweiser* y la marca aparece en los distintos escenarios. Otro ejemplo de esto es el uso de la consola *Playstation* y de determinados videojuegos promocionados en la serie *House of Cards*.

como luego en los grupos *GAFAMN*.

Si se observa la composición de los grupos inversores que forman parte de las grandes corporaciones de medios y contenidos, se pueden encontrar algunos puntos en común entre los principales grupos de comunicación globales (los del denominado primer nivel) y los *GAFAMN*. Si analizamos a los principales accionistas institucionales de cada grupo, podemos ver que detrás de estas corporaciones se encuentran los mismos fondos de inversión, que generalmente son fondos de pensiones con sede en Estados Unidos, y que además de tener presencia dentro de los grupos económicos mencionados, se expanden hacia las grandes corporaciones globales de todos los rubros, poseyendo títulos de deuda de distintos países. En el caso de *Netflix*, los cinco principales inversores institucionales son Capital Research, Global Investors, Vanguard Group Inc., Blackrock Inc., FMR Llc. y State Street Corp.

Como podemos ver en el gráfico siguiente, varios de estos inversores están presentes en grupos como *General Electric (NBC-Universal)*, *Viacom*, *Comcast*, *Disney*, *Alphabet (Google)*, *Facebook*, *Apple*, *AT&T* y *News Corporation*.

Gráfico : Inversores institucionales que operan en *Netflix* y en los distintos grupos



Realización propia en base a informes de cada compañía

En términos generales, las plataformas de Internet y las del sector audiovisual sostienen el imperativo de un rápido crecimiento con el objetivo de conquistar nuevos mercados y asegurar así su posición predominante. La inversión en innovación para explorar nuevos negocios y territorios, requiere la emisión de deuda por lo que estos grupos se insertan en lógicas financieras que tienen como efecto la fuerte presión de los accionistas para producir ganancias. Si bien no es el objetivo de esta tesis analizar el impacto de las lógicas financieras en el sector, podríamos afirmar que estas empresas están condicionadas por el imperativo de generar ganancias en el corto plazo, de armar sus catálogos en base a esa rentabilidad y de que se “pre-formaten” contenidos en pos de ese objetivo. Profundizar en el futuro esta línea de investigación sería un aporte clave para comprender las lógicas que operan detrás de estas grandes plataformas y el efecto que tendrían en la producción y distribución audiovisual en Internet.

Como síntesis de lo visto hasta aquí, se puede observar de qué manera estarían presentes en el modelo de desarrollo de *Netflix* las cuatro ventajas competitivas que señala López Villanueva (2011):

- (i) Estructura de coste inimitable, debido a la capacidad de financiamiento que desarrolló la compañía para sostener la inversión en contenido propio, investigación y desarrollo de su plataforma.
- (ii) Demanda, ya que tiene cautivo a gran parte de los espectadores que desean visualizar el contenido que *Netflix* les ofrece y que aceptan abonar el precio de la suscripción.
- (iii) Economías de escala, forjadas en el tiempo debido a su expansión global.
- (iv) Protección gubernamental, debido a la falta de regulación tanto impositiva como de políticas de comunicación en la mayoría de los países donde se puede acceder al servicio.

A continuación se revisarán las principales medidas regulatorias que se están produciendo desde el enfoque político-cultural del sector *VOD* a nivel global ante la evidencia de un ecosistema nuevo que mantiene viejas prácticas tendientes a la oligopolización⁵⁵.

⁵⁵ Trinidad García Leiva (2017) señala que se está configurando para el caso de los servicios audiovisuales de pago bajo demanda, ofrecidos vía OTT, es un oligopolio global de empresas con sede en Estados Unidos de las cuales, Netflix detenta aproximadamente el 66% del mismo. Según el informe The Global Television Demand Report de 2018 publicado por la consultora Parrot Analytics, Netflix posee el 71% del mercado global SVOD. Disponible online en <https://www.rbr.com/wp-content/uploads/Parrot-Analytics-The-Global-TV-Demand-Report-2018.pdf>

II Políticas y legislación comparada de los servicios SVOD

Contexto histórico

Entre principios del siglo XX y fines de la Primera Guerra Mundial, París era la capital mundial de la industria del cine: contaba con la sala más grande del mundo y las compañías *Pathé-Frères* y *Gaumont* eran las mayores distribuidoras de *films* a nivel global. Los estudios Pathé distribuían dos veces más películas en los Estados Unidos que todos los estudios norteamericanos combinados (Wu, 2016) y el cine francés había sido el pionero en la realización de largometrajes, fundando los géneros de comedia, melodrama, persecución y creando el formato de noticiero, antes de que se inventase la televisión.

En ese momento, y a pesar de haber tenido un papel sustancial en la invención de la tecnología del cine, los Estados Unidos se encontraban en una posición marginal dentro de la industria. En esa etapa, la *Film Trust* -un grupo de 10 compañías liderado por Thomas Alva Edison- era la dueña de todas las patentes en el mercado cinematográfico estadounidense y concentraba todas las decisiones del sector, incluyendo qué películas podían producirse y exhibirse. Como oposición al poder de la *Film Trust*, se forjó una agrupación de productores y directores autodenominados “los independistas”, liderados por Adolph Zukor, fundador de la Paramount Pictures. Este grupo fue el germen de lo que luego será *Hollywood*.

En 1915 un tribunal federal de Estados Unidos ordenó la disolución de la *Film Trust* afirmando que violaba la ley antimonopolios (Sherman Antitrust Act) que, sumado al estallido de la Primera Guerra Mundial, posibilitó el camino a la supremacía global del cine estadounidense, que creció de la mano de *Hollywood* y los hasta hoy vigentes estudios *Twentieth Century-Fox*, *Paramount* y *Warner Bros*.

Luego de la Guerra, el cine estadounidense retuvo el liderazgo global que adquirió en ese período y para 1922, las películas americanas representaban el 85% del mercado europeo y más del 90% en otros territorios como Sudamérica y Australia (Segrave, 1997). El cine europeo, por su parte, no volvió a tener la prominencia que había conquistado en el período anterior y París en particular, perdió el lugar de la capital mundial de esta

industria. Sin embargo, Francia tendrá de ahí en más un rol central en la defensa de las políticas para proteger y fomentar su cultura e industria audiovisual.

Primeras medidas destinadas a proteger y fomentar al sector audiovisual

Hace aproximadamente un siglo, ante el avance del cine norteamericano, diversos países europeos comenzaron a desarrollar políticas públicas destinadas a fomentar y proteger su industria nacional. Alemania creó en 1917 el estudio *Universum Film AG* (en adelante *UFA*), luego que EEUU ingrese a la Primera Guerra Mundial y difunda *films* anti germanos (Kracauer, 1947). Se trataba de un acuerdo entre el Estado, las Fuerzas Armadas y el sector bancario para llevar a cabo una operación de concentración e integración vertical y horizontal que incluía desde los fabricantes de películas vírgenes, hasta productoras, distribuidoras y salas de exhibición (Prieto de Pedro, 2005). El impacto de la medida fue de tal magnitud que, a mediados de la década del veinte, logró posicionar a su industria en el segundo lugar de la producción mundial.

Inglaterra y Francia también tomaron medidas tempranas para proteger su industria cinematográfica. En el caso británico, su cine se vio fuertemente perjudicado conforme se afianzaba la industria americana: al finalizar la primera década del siglo XX, las películas británicas exhibidas en Estados Unidos representaban el 15% y cinco años más tarde, no alcanzaban al 10%. Esta pérdida de mercados de exhibición se vio reflejada en la producción local de *films*. En 1920 Inglaterra producía 150 películas al año, cinco años después sólo producía 40, y la gran mayoría de los *films* exhibidos en territorio británico provenían de la industria estadounidense. Estos factores fueron la base para sancionar la ley *Cinematograph Films Act* que imponía un doble sistema de cuotas de exhibición y distribución⁵⁶, pero además restringía las prácticas de “contratación a ciegas”, que implicaba que para obtener la cesión de una película destacada, el exhibidor debía aceptar un paquete que incluía otros *films* no solicitados (Welch, 2001). Aunque existen varias críticas a la calidad de muchos de los *films* producidos por la creación de la *Cinematograph*

⁵⁶ Esta cuota de películas británicas era de 7,5% para distribuidores y 5% para los exhibidores, aumentando gradualmente en el lapso de diez años hasta llegar al 20% para ambas partes. Para que una película sea considerada británica, debía ser realizada por una empresa de ese país (o ser controlada por ese país) el 75% de los salarios debían ser destinado a trabajadores de esa nacionalidad, y debía ser filmada en territorio británico. La ley no hacía referencia sobre el presupuesto mínimo ni exigía estándares de calidad mínimos

Films Act, esta medida implicó un aumento de la producción de películas británicas⁵⁷ y dio lugar a la creación de nuevas empresas dedicadas a su producción⁵⁸.

Francia, por su parte, ha sido un país que ha mantenido a lo largo de su historia políticas públicas en pos de defender y proteger su industria, principalmente enfrentándose al avance de las denominadas *majors* estadounidenses, tanto a principios del siglo XX como actualmente respecto a *Netflix*. En 1928 estableció el decreto *Herriot* que imponía una cuota máxima de 120 películas estadounidenses importadas por año, este número correspondía a la cantidad de *films* producidos en Francia previo al declive de su industria como consecuencia de la guerra (Mattelart, 1995). Esta medida proteccionista es emblemática y puede ser señalada como la génesis de lo que hoy se denomina *cuota de catálogo* en la regulación de los servicios *VOD*.

En 1946, luego de finalizada la Segunda Guerra Mundial y al amparo del Plan *Marshall*, Estados Unidos logra anular el decreto *Harriot* mediante un acuerdo firmado entre el presidente francés Léon Blum y el secretario de Estado americano, James F. Byrnescon, conocido como acuerdo *Blum-Byrne* en el que se le condonaba la deuda a Francia y se los habilitaba a recibir nuevos créditos. Como expresa Armand Mattelart (1995), el argumento implícito del acuerdo fue *si ustedes toman nuestros dólares, pueden tomar también nuestras películas*. No obstante, a causa del impacto negativo sobre la industria cinematográfica francesa, y debido a la presión de actores y productores nacionales, se firmó un nuevo acuerdo en 1948 que restableció las anteriores cuotas de exhibición.

En los años consecutivos Francia continuó implementando medidas para fomentar y proteger su sistema audiovisual, como el otorgamiento de préstamos sin interés para el sector (el cual sólo se devolvía en caso de éxito), un fondo de gestión para la financiación de los productores nacionales y la creación del Ministerio de Cultura en 1958 (Frau-Meigs, 2009).

⁵⁷ 1936 fue el año en que se produjeron más películas británicas (casi 200) durante la primera Cinematograph Films Act.

⁵⁸ Ya que la ley no exigía un estándar de calidad mínimo, surgió así la llamada cuota quickies que eran *films* de bajo costo y calidad. Ver <https://publications.parliament.uk/pa/ld200910/ldselect/ldcomuni/37/3705.htm> y Lawrence Napper, 'Quota Quickies': the Birth of the British 'B' Film, *Screen*, Volume 48, Issue 4, Winter 2007

En 1947 se firma el Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles (*GATT* por sus siglas en inglés) y en su artículo IV se permite el establecimiento de restricciones cuantitativas a la entrada de películas extranjeras en forma de contingentes de proyección (cuotas) que no superaran el límite ya seleccionado por cada país al 10 de Abril de 1947. Como señala Barreiro Carril (2011,) este acontecimiento generaría tensiones en el futuro ya que el tratado hacía referencia a la principal industria audiovisual de la época -el cine- y Estados Unidos intentó que la interpretación de este artículo se limitará solo a este sector, y no a otros contenidos audiovisuales que luego tendrían un gran auge como el televisivo.

No obstante esto, en términos generales en el período de posguerra, Estados Unidos continuó acrecentando su participación en el mercado cinematográfico europeo ya que las medidas proteccionistas que se habían desarrollado en esa región se tornaron más laxas, en parte producto de la presión jurídica ejercida por la Asociación Cinematográfica de Estados Unidos (MPAA).

Sin embargo, en 1948 un fallo de la Corte Suprema estadounidense- conocido como fallo *Paramount*⁵⁹- obligó a los estudios de *Hollywood* a deshacerse de las salas de exhibición ya que al controlar la producción, distribución y exhibición, estaban violando la ley antimonopolios.

Expansión de la industria audiovisual: surgimiento de la radio y la tv

Posteriormente a la aparición del cine, en la primera mitad del siglo XX surgen la radio y la televisión, introduciendo la emisión en directo, tanto de ficción como de no ficción, basado en el sistema *broadcasting*⁶⁰. De la mano de ellos surge también una de las principales argumentaciones que ha justificado la regulación por parte de los Estados: la radio y la televisión utilizan un recurso escaso para transmitir como lo es el espectro radioeléctrico, este bien finito es un patrimonio común de la humanidad y es administrado (de distintos modos según el modelo) por los Estados, ya que al ser un recurso limitado, muy pocos pueden emitir y muchos pueden ser receptores anónimos de esos contenidos.

⁵⁹ Disponible online en http://www.cobbles.com/simpp_archive/paramountdoc_1948supreme.htm

⁶⁰ Caracterizado por la presencia de pocas instituciones emisoras que emiten a múltiples receptores y basado en una grilla horaria de programación. Este modelo ha sido el característico de los medios masivos de comunicación durante el siglo XX.

La radio y la televisión configurarán junto al cine el sistema de medios masivos audiovisuales, y serán motivo de creación de nuevas medidas regulatorias y disputas dentro de este sector. Estas disputas quedarán en mayor evidencia -en especial respecto a la TV- a partir de las décadas de los ochenta y noventa, motorizados por las reformas neoliberales y el auge de la distribución de televisión por cable.

A grandes rasgos, se pueden identificar dos modelos de radiodifusión, aplicados primero en la radio y luego en la televisión. Uno de ellos fue el *modelo de interés público*: privado, comercial, accesible gratuitamente a todos y basado en redes de televisión e impulsado por Estados Unidos. Estas redes estadounidenses, de la mano de las *majors*, se posicionarán progresivamente como grandes productoras de ficciones televisivas que se exportarán a las distintas televisiones del mundo.

El otro modelo, fue el *de servicios públicos* europeo, utilizado durante casi cuarenta años y de la cual la *BBC* de Gran Bretaña fue uno de los exponentes más puros (y vigentes) (Postolski, AÑO). Este modelo tenía como propósito declarado, luego de la Segunda Guerra Mundial, acompañar la reconstrucción del tejido social de un continente devastado por el auge de los totalitarismos y la guerra, por lo que el objetivo era promover desde las televisoras la convivencia pacífica y el respeto a la diversidad cultural.

La batalla diplomática en la década de los setenta

A partir de la década del setenta, Estados Unidos intenta desplegar una serie de mecanismos sirviéndose de la UNESCO como marco internacional para legitimar su estrategia de implementar un paradigma a escala global que gobierne el sistema de medios de comunicación, basado en el principio del libre flujo de la información y de este modo limitar cualquier medida proteccionista que pudieran propiciar los Estados, acusándolos de violar la libertad de expresión. Sin embargo, las distintas revoluciones y procesos independentistas⁶¹ a nivel mundial, permitieron que un mayor número de países tuviera presencia y voto en ese foro, lo que terminó rompiendo la hegemonía diplomática estadounidense. A su vez, esto propició la conformación del bloque de los denominados “países no alineados” (Vilaró, 1998) que se oponían al intento de “occidentalizar” el

⁶¹ Este proceso cobra fuerza con la desaparición de los imperios coloniales en África y Asia.

mundo, promulgado por Estados Unidos, con su industria audiovisual a la cabeza de esta estrategia⁶².

Una muestra de este cambio en la UNESCO fue la aprobación de la declaración de *Principios sobre el uso de las transmisiones vía satélite para la libre circulación de la información* en el año 1972⁶³, que solo obtuvo un voto negativo proveniente de los Estados Unidos. Esta declaración reconocía la necesidad de que los Estados alcancen o promuevan acuerdos previos para emitir por satélite a otros países (Schiller, 1987) poniendo freno así a la posibilidad de transmitir a cualquier parte del globo a los distribuidores que contaran con la tecnología satelital. Para Estados Unidos, la liberalización de esta tecnología de transmisión era vital, ya que era el medio que le permitiría llegar a cualquier sector del globo con su contenido, ahorrándose cuantiosas inversiones en materia de infraestructura y eludiendo las tradicionales barreras físicas y legales de cada país.

Sin embargo, el eje central de la lucha diplomática en el seno de la UNESCO, fue el debate en torno al Nuevo Orden Mundial de la Información y la Comunicación (NOMIC) que resultó en la aprobación del informe *Un Solo mundo, voces múltiples* que puso de manifiesto la problemática de la concentración de los medios de comunicación, el desigual intercambio de servicios culturales del centro hacia la periferia y la necesidad de implementar políticas nacionales de comunicación. En este contexto surge la noción de *derecho a la comunicación* que se tornará una herramienta clave para contrarrestar la idea del libre flujo de la información.

Ante la imposibilidad de legitimar sus proyectos políticos-económicos en materia de comunicación dentro de la UNESCO, Estados Unidos, y luego su aliado político Inglaterra, decidieron abandonar la institución internacional con el objetivo de desprestigiarla y desfinanciarla. En las siguientes décadas, la UNESCO tendrá un rol secundario en los foros internacionales y perderá la conducta crítica que tuvo en el período dirigido por Amadou-Mahtar M'Bow (1974-1987), y que sólo recuperará en la década de 2000 con el proceso de gestación y aprobación de la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad

⁶² Cabe mencionar que el Movimiento de Países No Alineados es producto de un proceso político mucho más amplio y que las posiciones respecto del sector audiovisual son sólo un área de interés de estos.

⁶³ Documento disponible online en http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=17518&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

de las Expresiones Culturales (2005), aunque obviando la problemática de la concentración de los medios de comunicación.

Los servicios audiovisuales ante la oleada neoliberal

La crisis del Estado benefactor y la puesta en marcha del paradigma neoliberal, empezará a hacerse notar a partir de la década de los ochentas con el proceso de desregularización, privatización y liberalización progresiva de la economía. La resistida propuesta estadounidense de la década anterior en la UNESCO, recobró fuerzas en este periodo— con el apoyo de la MPAA (Asociación Cinematográfica de Estados Unidos)— en el contexto de auge de reformas neoliberales. El escenario en el que se intentó liberalizar a los servicios audiovisuales fue la Ronda de Uruguay, que transcurrió entre 1986 y 1994 y que concluyó con la creación de la Organización Mundial del Comercio (en adelante OMC). Puntualmente, para el sector de servicios se creó el acuerdo *GATS (General Agreement on Trade in Services)*. Cabe mencionar que, la liberalización del sector audiovisual era parte de un programa más amplio de liberalización económica que abarca otros rubros e industrias. En el marco de estas reuniones, los países debían hacer listas positivas indicando sólo aquellos sectores que acordaban liberalizar, al tiempo que negociaban las condiciones de este proceso, incluyendo la posibilidad de otorgar algunas exenciones temporales.

La inclusión del sector audiovisual en las negociaciones comerciales de la Ronda de Uruguay representó un punto de quiebre para todas las medidas que numerosos países instrumentaban para fomentar la producción y difusión de sus bienes culturales (Albornoz, 2017). Entre las políticas más objetadas se encontraba el financiamiento al cine y la televisión pública, así como las políticas de cuotas y los privilegios de distribución de programas y señales nacionales en cable y televisión satelital (de Charras, Mastrini, 2013). La argumentación se sostenía sobre los principios rectores del acuerdo de liberalización de la Ronda de Uruguay, a saber: (i) el principio de acceso a los mercados, (ii) el de trato nacional y (iii) el de la nación más favorecida (Barreiro Carril, 2017). El primer punto se refiere a las condiciones y medidas arancelarias y no arancelarias convenidas por los países miembro para la entrada de determinadas mercancías a sus mercados. El trato nacional, por su parte, significa que cada país debe otorgarle a los productos o servicios extranjeros un trato no menos favorable que el otorgado a mercancías idénticas o

similares de producción nacional. Finalmente, la cláusula de la nación más favorecida implica que si se le concede a un país una ventaja especial, esto debe hacerse extensible a todos los demás Estados⁶⁴.

Como sostienen Mastrini, De Charras y Fariña (2013), el proceso sistemático de liberalización de servicios encontró un terreno fértil en el sector de las telecomunicaciones, apoyado por las grandes corporaciones globales, pero con tensiones en el sector audiovisual. Estas discrepancias se dieron principalmente en el debate diplomático entre Estados Unidos y Francia, reflejando el viejo enfrentamiento entre un enfoque mercantilista de la cultura y un abordaje proteccionista. En este marco de negociaciones comerciales sobre el tratamiento jurídico que debían recibir los bienes culturales, Francia, Canadá y Bélgica introdujeron al debate la figura de “excepción cultural”, cuyo objetivo era legitimar la intervención estatal en el sector audiovisual, posibilitando así la implementación de los instrumentos históricos que habían utilizado para proteger y promocionar sus industrias culturales.

Como señala Barreiro Carril (2011), en la Ronda de Uruguay, el término cultura fue totalmente asociado a los servicios audiovisuales. Sin embargo, el hecho de que no hubiera una definición unánime de audiovisual compartida por todos los miembros, favoreció a oscurecer las ya complejas negociaciones de la OMC, en las que los Estados en vías de desarrollo no tienen un dominio pleno de las técnicas negociadoras.

Los defensores de la posición “excepcionista” denunciaron que era falsa la imagen de un “mercado mundial” en un sector productivo hiperconcentrado en pocas empresas estadounidense que dominaban la exportación de *films* y programas de televisión. Además, sostenían que Estados Unidos aplicaba medidas proteccionistas para cuidar su industria, mientras reclamaba el libre flujo para el resto del globo, y esto se veía claramente reflejado en la bajísima importación de productos cinematográficos que realizaba (inferior al 1% de la importación mundial). La diplomacia francesa consideraba al sector audiovisual como un arte dentro de un patrimonio que debía ser protegido (Torrent, 2002), y rechazaba la idea de “industria del entretenimiento” que sostenía su par americano.

⁶⁴ https://www.wto.org/spanish/thewto_s/glossary_s/trato_nacional_s.htm

Para Estados Unidos, los servicios audiovisuales formaban parte del sector de entretenimiento, exento de cualquier carga identitaria o cultural, motivo por el cual no se justificaría que recibiesen un trato diferenciado (Barreiro Carril, 2016). Esta caracterización de los servicios audiovisuales por parte de las potencias productoras, se ha configurado como un rasgo identitario en su estrategia de liberalización. Actualmente se utiliza el significante “convergencia” para justificar la no regulación (o desregulación).

Las declaraciones del entonces presidente de la MPAA, Jack Valenti, permiten dar cuenta de la posición impulsada por la diplomacia estadounidense en la Ronda de Uruguay. Valenti señalaba que:

el proteccionismo es una contravención a la libertad de expresión y de consumo, la influencia del Estado en la cultura no crea el talento y niega el arte, y la excepción [cultural] favorece el desarrollo de una mentalidad de asistidos de la creación. (Frau-Meigs, 2002)

Además, sostenía que la excepción cultural constituía un obstáculo a la competencia que derivaba en una perversión del mercado y retomaba un argumento que ya había sido esgrimido por la industria cinematográfica estadounidense durante el conflicto con Francia por el decreto *Herriot*: los norteamericanos consideraban que sus películas, y por lo tanto las empresas norteamericanas, pagaban por el cine francés, ya que parte del dinero recaudado por la venta de entradas de películas estadounidenses en los cines franceses, se destinaban al fondo que financia los *films* en ese país (Frau-Meigs, 2002).

La regla de la excepción cultural - aunque intentaba proteger los instrumentos históricos utilizados por los distintos países- constituía un argumento precario porque justamente el propósito de las negociaciones de la OMC era (y continúa siendo) liberalizar progresivamente los mercados, por lo que cualquier excepción que se acuerde sólo sería temporal (Barreiro Carril, 2011), debiendo ser eliminada en las sucesivas rondas. Siguiendo a Carril, la única forma de haber exceptuado a la cultura hubiese sido introduciendo un apartado en el artículo XIV en el que se enumeran las excepciones generales, como las que se refieren a salud, orden público, entre otras. Esto no sucedió y por lo tanto, ningún miembro de la OMC se hallaría en posición de rechazar una negociación sobre la liberalización del sector audiovisual en el futuro.

A pesar de este escenario, la gran mayoría de los países decidieron no incorporar a sus listas a los servicios audiovisuales dentro de los sectores a liberalizar, aunque todavía no

existía un marco jurídico que protegiera adecuadamente a las expresiones culturales de cualquier intento futuro de liberalizar al sector.

En 1997 y 1998 la OMC falló contra Turquía y Canadá, dejando en evidencia las directrices del organismo: sancionar comercialmente a los países y así limitar la soberanía estatal a la hora de proteger y promocionar sus industrias culturales, ya que el precio de aquella impronta podía poner en jaque la economía del país. Por otra parte, los países que habían concebido e incorporado al debate la idea de *excepción cultural*, decidieron comenzar a configurar un nuevo marco jurídico internacional que permitiera superar esta idea de “excepción” y crear una regla general que resguarde su patrimonio e industria. El escenario elegido para ello, fue nuevamente la UNESCO.

De la excepción a la regla: La convención UNESCO sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales

El cambio de estrategia se produjo a partir de una lectura crítica resultante del proceso del GATS cuando, principalmente Francia, advirtió que la gran mayoría de los países quedaban afuera de una contienda regulatoria que se había centrado casi exclusivamente en el enfrentamiento de dos potencias económicas: Francia y Estados Unidos. Por tal motivo, a fines de 1998, los franceses (tanto el gobierno, como organizaciones de la sociedad civil) instalaron el concepto de *diversidad cultural*, que según el ex diplomático francés Jean Musitelli (2006), se sostenía sobre tres premisas: por un lado, renunciar a la postura defensiva simbolizada por la excepción y tomar la iniciativa sustituyendo la lógica comercial por un enfoque cultural; la segunda premisa proponía superar la rivalidad transatlántica y darle una dimensión universal; y finalmente, el último propósito era pasar de la excepción a la regla, haciendo del reequilibrio cultura-comercio un pilar de la construcción de un nuevo orden jurídico internacional destinado a regular la mundialización.

En esa línea, en 2001 se aprueba en la UNESCO la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural⁶⁵, y comienza el proceso que desemboca- luego de un arduo proceso

⁶⁵ Se puede acceder a la declaración de forma online a través de http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

de debate (ver Bernier, Gómez, Musitelli; Loreti, 2006) - en la aprobación en 2005⁶⁶ de la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales, que entró en vigor en 2007 y que, a diferencia de la declaración de 2001, es una herramienta vinculante para los países que la ratifican. Es importante señalar que la aprobación de este tratado significó un contratiempo debido a que el texto de la Convención menciona que "ninguna disposición de esta Convención podrá interpretarse como una modificación de las obligaciones y derechos de las partes que emanen de otros tratados internacionales en los que sean parte", y atendiendo a que los tratados de la OMC son anteriores a éste, haber ratificado la Convención UNESCO antes que la liberalización de los servicios audiovisuales en la OMC, le ha brindado una protección internacional a los países que han ratificado este instrumento.

La Convención reafirma los derechos soberanos de los Estados de proteger la diversidad cultural. Como señala Beatriz Barreiro Carril (2016), el acuerdo intenta fortalecer los cinco eslabones inseparables de la cadena: la creación, la producción, la distribución/diseminación, el acceso y el disfrute de las expresiones contenidas en actividades, bienes y servicios culturales. La protección de la distribución/diseminación es clave en este sentido debido a que legitima el poder de los Estados para tomar medidas en este eslabón, sin importar si se utiliza o no un recurso escaso como lo es el espectro radioeléctrico.

En su artículo cuarto, se menciona que es aplicable a *cualesquiera que sean los medios y tecnologías utilizados*; esto implica, como sostiene Damián Loreti (2010), que la Convención es "tecnológicamente neutral", es decir que no se considera el medio a través del cual se transmite lo que constituye el objeto de promoción y protección de la misma: la diversidad cultural, y en consecuencia, los productos comercializados electrónicamente pueden ser destinatarios de las medidas de la Convención (Carril; 2016). Que la Convención sea tecnológicamente neutral resulta clave en vista del denominado discurso de la "convergencia" que, promovido por los grandes grupos de telecomunicaciones, plantea que ha quedado caduca cualquier división entre el sector de las telecomunicaciones y el audiovisual, dado que actualmente en Internet las señales audiovisuales son convertidas en datos binarios transportados por redes, por lo que no se

⁶⁶ Fue aprobada el 20 de octubre de 2005, disponible online en <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/cultural-expressions/the-convention/convention-text>

pueden diferenciar ambos servicios. En consecuencia, para éstos, los servicios audiovisuales en Internet deberían encuadrarse en las reglas de las telecomunicaciones, que son servicios liberalizados. Justamente porque la Convención posee el rasgo de ser tecnológicamente neutral, estos servicios podrían ser considerados bajo el derrotero del enfoque cultural.

En 2015 y al cumplirse diez años de la aprobación de la Convención, UNESCO publicó el primer informe llamado *Re Pensar las Políticas Culturales* (2015) donde hace hincapié en el poder de los nuevos jugadores *online* y reafirma la vigencia de la Convención en el ecosistema de Internet para defender la diversidad cultural

El creciente papel y predominio de los intermediarios privados en Internet [entre los que menciona a *Netflix*], así como los servicios de telecomunicación e Internet han producido efectos significativos en el ecosistema mediático[...]En este sentido, es importante recordar que los desafíos de la digitalización y la convergencia tecnológica fueron claramente previstos por la Convención[...] Por consiguiente, el contenido cultural se priorizaba frente a cualquier futuro desarrollo de medios (técnico) y tecnologías[...]Es el desafío de la integración vertical el que requiere de nuevas políticas públicas y regulaciones. (UNESCO, 2015)

El segundo informe publicado en 2018, ahonda en un tema trascendente como son los datos de las plataformas:

Otro problema importante es la privatización de los datos que se hallan en posesión de un puñado de grandes plataformas controladas por empresas poderosas. En lo que respecta al consumo de música o películas difundidas por transmisión digital (“streaming”), esa privatización ha desembocado en la creación de una especie de “caja negra”. En efecto, “Netflix” y “Amazon”, por ejemplo, no divulgan sus datos y en consecuencia no hay forma de obtener informaciones o estadísticas sobre la cantidad de películas o grabaciones musicales consumidas en cada país. (UNESCO, 2018)

Este punto se plantea como una dificultad evidente, ya que la carencia de políticas para enfrentar la cuestión de las grandes plataformas, y sin una estrategia en este ámbito, el sector público podría encontrarse desprovisto de estadísticas culturales, y por ende, de cualquier capacidad para actuar (UNESCO, 2018).

En 2017 en la UNESCO se aprobó el documento que proporciona un marco estratégico para interpretar y aplicar la Convención UNESCO en el entorno digital. Se afirma que los bienes y servicios culturales en su calidad de portadores de identidad, valores y significados, no varían en el entorno digital y que los cambios tecnológicos también han dado lugar a la aparición de nuevos actores y nuevas lógicas que generarán nuevas oportunidades y retos para la promoción de la diversidad de las expresiones culturales, y

en particular, para la elaboración de políticas públicas pertinentes (UNESCO, 2017). El documento aborda la cuestión de la visibilidad de contenidos nacionales y locales, su posibilidad de ser descubiertos, y la potenciación de las industrias culturales en el entorno digital a nivel local, nacional y regional.

Si bien la Convención UNESCO les brinda a los Estados nacionales un marco jurídico que respalda su accionar soberano en pos de proteger y promocionar sus industrias audiovisuales, es necesario que los Estados miembros adecúen sus marcos regulatorios nacionales para alcanzar con medidas específicas a los nuevos prestadores *VOD*, en especial a los extranjeros.

En la actualidad, muy pocos países aplican regulaciones de tipo cultural a los operadores *SVOD* extranjeros, por el contrario, priman las medidas de tipo impositivas que, en la mayoría de los casos, se destinan a la renta general de los países, dando lugar a que los servicios prestados por estas plataformas sean tratados como meras transacciones comerciales. En consecuencia, lo que se observa es un abordaje que tiende a cancelar la especificidad cultural/audiovisual de estos servicios. Este es el caso de la denominada regulación *OTT*, en las que se pretende agrupar bajo el mismo marco normativo a servicios tan distintos como el transporte de pasajeros, el audiovisual bajo demanda, el reparto de alimentos o los alquileres temporarios, por el sólo hecho de brindar sus servicios a través de una plataforma sobre Internet. Otra argumentación que cobra fuerza es la denominada *Level Playing Field* que propone nivelar las exigencias entre los nuevos entrantes y los operadores tradicionales, pero se observa que en líneas generales, bajo este argumento se busca nivelar hacia la desregulación de todos y, por ende, otorgar ventajas a los concentrados.

Por lo tanto, si se opta por obviar el enfoque cultural de las industrias audiovisuales y se lo encuadra como comercio electrónico, telecomunicaciones o cualquier otro marco que omita su especificidad, se corre el riesgo de ingresar a un esquema de *liberalización de hecho* que atenta contra los mecanismos de pluralismo, de control de concentración y de protección de la diversidad de las expresiones culturales.

Neutralidad de la red

Otras medidas regulatorias que cobran importancia a la hora de caracterizar al sector *SVOD* (y a la libertad de expresión en general) son las reglas de “neutralidad de la red” que se han comenzado a aplicar desde 2010 (el caso pionero fue Chile) y que actualmente han sido implementadas en más de veinte países, además de la Unión Europea. Como indica Damián Loreti (2017)

La regla de neutralidad de red es la garantía de no discriminación en el mundo digital. Según este principio, queda prohibida toda medida técnica o de políticas de uso que puedan tomar los proveedores de contenidos o servicios destinada a bloquear, dificultar, deteriorar o discriminar por pago u otras razones, a favor o en contra, aquello que transita por la red.

En concreto, una medida de tal porte, prohíbe que un operador de Internet con una gran posición en el mercado “acelere” el funcionamiento de su propio servicio *VOD* y “ralentice” el de su competencia, y asimismo evita que un operador OTT con gran poder financiero realice acuerdos comerciales con el operador de Internet para favorecer su desempeño en esa red. Al respecto de la neutralidad de la red, Tim Wu (2016) señala que es en esencia la aplicación de la idea de operación pública, a una industria del siglo XXI. Las antiguas leyes de operación pública o reglas de no discriminación, destaca Wu, tenían la intención de regular la manera en que las empresas dueñas de infraestructura trataban a las que hacían uso de tales infraestructuras. Cabe mencionar, que estas reglas han sido consideradas como complemento de los objetivos y principios contemplados en la Convención UNESCO en el documento “Orientaciones prácticas para la aplicación de la Convención en el entorno digital” (2017).

Directiva europea de servicios de comunicación audiovisual de 2018

Genealogía del marco audiovisual europeo

Como señala Castillejo (2016), la legislación europea del sector de comunicación se basa en un marco normativo homogéneo común -denominado “Directiva”- para todos los Estados miembros de la comunidad, luego cada país miembro debe adecuar esa normativa a sus leyes nacionales. Las directivas europeas de comunicación comenzaron en 1989 con la denominada “TV sin fronteras” que, a pesar de las modificaciones que se

fueron introduciendo, se basa en tres elementos: (i) Protección de la infancia y juventud; (ii) Regulación concerniente a la publicidad y (iii) Promoción de la producción audiovisual nacional y europea por los distintos sistemas de televisión en cada uno de los Estados miembros de la entonces Comunidad Económica Europea.

Siguiendo a Barreiro Carril (2011,) el espíritu de la Directiva responde a exceptuar el principio de Nación más favorecida, promoviendo la distribución y la producción de programas de televisión europeos a través de cuotas. Sin embargo, la autora destaca que el texto finalmente aprobado representó un retroceso respecto de la propuesta presentada por la Comisión Europea en 1986, ya que en ese proyecto las cuotas eran obligatorias, mientras que lo dispuesto en la Directiva señala que estas medidas se llevarán a cabo *siempre que sean posibles*, tornándose una declaración de intenciones. Cabe mencionar que Estados Unidos pidió una consulta con la Comunidad Europea debido a que consideraba a la Directiva contraria al *GATT*, aunque no consiguieron imponer su visión.

Dicha Directiva ha experimentado algunas modificaciones. La primera fue realizada en 1997⁶⁷, en torno al libre acceso a retransmisiones de acontecimientos considerados de gran importancia para la sociedad- principalmente eventos deportivos-, pero en especial la modificación fue impulsada por el avance tecnológico de la televisión por satélite⁶⁸. La segunda modificación fue en 2007, pasó a llamarse Directiva de Servicios de Medios Audiovisuales Sin Frontera y representó un cambio cualitativo ya que el paso de la radiodifusión a los servicios audiovisuales, permitió disponer de una legislación tecnológicamente neutra. Barata (2018), apunta que la noción clásica de radiodifusión originalmente hacía referencia a la transmisión de contenidos de uno para muchos, utilizando el espectro radioeléctrico, mientras que el nuevo concepto abarca una variedad de otros servicios, en particular el de video a petición.

Castillejo (2016) señala que la legislación de 2007 significó un salto cualitativo en el esfuerzo legislativo a nivel europeo para disponer de herramientas que permitan intervenir legislativa y regulatoriamente en el conjunto del audiovisual,

⁶⁷ Disponible online en <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:31997L0036&from=EN>

⁶⁸ Para un análisis más exhaustivo sobre esta modificación, ver Castillejo, 2016 ; y Beceiro, S. y Mejón, A. (2019). "La legislación europea sobre contenidos audiovisuales: de la Directiva Televisión sin fronteras a los medios sociales", RAEIC.

independientemente de la infraestructura o tecnología a través de la cual se presta el servicio. Castillejo (2016), enfatiza que no debe haber diferencias con respecto a la recepción de los contenidos, ya que es equivalente si los contenidos audiovisuales son recibidos en analógico o digital, por cable, satélite, fibra óptica, o si se recibe por una cadena de televisión tradicional o por un prestador de servicio *OTT*. Este paso de la radiodifusión a los servicios de comunicación audiovisual tiene el objeto de fomentar un estándar, una plataforma jurídica destinada a la promoción de la diversidad y el pluralismo (Loreti, 2010) que luego fue utilizado como referencia para las leyes audiovisuales de Argentina (2009) y Uruguay (2014). Por lo tanto, esta modificación le daba un encuadre jurídico actualizado al cada vez más creciente consumo audiovisual bajo demanda por Internet y cerraba, al menos en Europa, el debate sobre el alcance de los servicios de comunicación audiovisuales.

La directiva de 2007 distingue dos tipos de servicios. Por un lado, se encuentran los *servicios lineales*, entre los que se ubica la emisión televisiva que implica servicios de comunicación audiovisual para el visionado simultáneo de programas sobre la base de un horario de programación. Este tipo de servicios abarca la televisión tradicional y también a servicios similares en otros soportes como Internet. Por otro lado, define a los *servicios no lineales o bajo demanda*, como servicios ofrecidos por un prestador para el visionado de programas en el momento elegido por el espectador y a petición propia, sobre la base de un catálogo de programas seleccionados por el prestador del servicio de comunicación.

Es importante señalar que en la modificación de 2007 se diferencia a los prestadores bajo demanda con y sin responsabilidad editorial. Los primeros quedaron bajo las exigencias de esta Directiva, mientras que los segundos quedaron sujetos a la directiva de comercio electrónico. Las plataformas sin responsabilidad editorial son aquellas que permiten que los usuarios suban contenidos generados por ellos mismos, dentro de las que se destaca *YouTube*⁶⁹.

En el texto de la directiva de 2007 y luego 2010, se define a la “responsabilidad editorial” como:

el ejercicio de control efectivo tanto sobre la selección de los programas como sobre su organización, ya sea en un horario de programación cronológico, en el caso de las radiodifusiones televisivas, ya en un catálogo, en el caso de los servicios de

⁶⁹ La DSCA de 2018 realiza modificaciones sobre este punto.

comunicación audiovisual a petición. La responsabilidad editorial no implica necesariamente una responsabilidad legal de acuerdo con la legislación nacional por los contenidos o los servicios prestados;

Petit (2012), destaca la importancia que tiene la consideración de la especificidad del audiovisual por Internet en la Directiva de 2007, ya que:

dictamina, por primera vez, que la actividad económica ligada al audiovisual de banda ancha tiene que ser objeto de una regulación con respecto a sus contenidos y que la Unión Europea por lo tanto considera que Internet no es sólo un mercado de infraestructura (lo cual implica una política de pluralismo en el acceso) sino también un mercado de contenidos (lo que implica una política de diversidad en la oferta)

En 2010 es derogada la Directiva de Servicios de Medios Audiovisuales Sin Frontera y es sustituida por la Directiva de Servicios de Comunicación Audiovisual (en adelante DSCA) que recupera las últimas modificaciones de 2007 y ordena el texto legislativo.

En mayo de 2016 se inició un nuevo debate de actualización de la DSCA⁷⁰ que se inscribió en el marco de las iniciativas incluidas en la Estrategia para el Mercado Único Digital, presentado el año anterior. A finales de 2018, la Comisión Europea y el Consejo Europeo aprobaron la nueva directiva. Desde entonces, los Estados miembros disponen de veintiún meses para adecuar sus legislaciones nacionales.

Contenido de la nueva DSCA

La directiva menciona tres formas de promocionar el trabajo europeo⁷¹ para los prestadores bajo demanda: (i) Cuotas de catálogo y obligaciones adicionales con respecto a la prominencia de ese contenido. La ley exige un mínimo de 30% de contenido europeo⁷²; (ii) Inversión directa en (co) producción y/o adquisición de derechos y; (iii) obligaciones de inversión como gravamen que se destinaría a un fondo audiovisual.

⁷⁰ La propuesta de revisión de la Comisión Europea puede encontrarse en <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016PC0287&from=EN> la propuesta del Parlamento Europeo en <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A8-2017-0192+0+DOC+XML+V0//ES> y la del Consejo europeo en <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-8939-2017-INIT/en/pdf>

⁷¹ La DSCA 2018 responde en parte al desembarco y avance de grandes plataformas extranjeras - como *Netflix* - que quedaban por fuera de la tradicional obligación de invertir en contenido europeo. En un documento presentado por la Comisión Europea respecto del proyecto de reforma de la DSCA denominado un marco de los medios de comunicación para el siglo XXI, se exponía la desigualdad entre los operadores a demanda y los *broadcasters* (tradicionales): el 20% de los ingresos de las radiodifusoras se invirtió en programación original frente al 1% de los servicios a la carta.

⁷² Un punto conflictual en el debate de la nueva DSCA fue el referido a la exigencia mínima de contenido europeo para los prestadores bajo demanda, el proyecto presentado en 2016 por la Comisión Europea obligaba a que sea como mínimo del 20%, pero España sugería que fuese del 30%, mientras Grecia y Francia

i. Cuota de Catálogo y prominencia

El párrafo 35 del texto menciona:

Los prestadores de servicios de comunicación audiovisual a petición deben promover la producción y distribución de las obras europeas, garantizando que sus catálogos contengan un porcentaje mínimo de obras europeas y que se conceda a éstas suficiente prominencia. Debería promoverse el etiquetado de los metadatos de contenido audiovisual que permite calificar una obra como europea para conseguir que tales metadatos estén a disposición de los prestadores de servicios de comunicación. La prominencia implica la promoción de obras europeas mediante la facilitación del acceso a las mismas. Dicha prominencia puede garantizarse de formas diversas, como por ejemplo creando una sección dedicada a obras europeas a la que se pueda acceder a través de la página *web* inicial del servicio, la posibilidad de buscar obras europeas en la herramienta de búsqueda disponible como parte de ese servicio, la utilización de obras europeas en las campañas de ese servicio o promover un porcentaje mínimo de obras europeas en el catálogo de ese servicio, por ejemplo utilizando anuncios o instrumentos similares.

Asimismo, el artículo decimotercero, apartado primero, establece que los prestadores de servicios de comunicación audiovisual bajo demanda sujetos a su jurisdicción, deberán disponer en sus catálogos de al menos un 30% de obras europeas y garantizar la prominencia de dichas obras⁷³. Este último punto puede ser considerado como trascendental, ya que a partir de ello no sólo se fomenta la diversidad produciendo contenido, sino que se genera la exigencia de que ese contenido sea efectivamente ofrecido y visto por la mayor cantidad de espectadores posibles. En este sentido, se observa una continuidad entre la tradicional obligación de que los contenidos de producción nacional sean emitidos en los horarios de *prime time* de la televisión abierta y la reciente exigencia de destaque visual/prominencia de los contenidos en las plataformas audiovisuales por Internet. Es previsible que este tema cobre aún mayor importancia en los próximos años ya que expone la capacidad de estos operadores para definir el modo de exhibir los contenidos y ejercer así un rol clave en la intermediación del consumo

del 40%. Por su parte, el Consejo Audiovisual de Catalunya pidió a la Comisión Europea aumentar hasta el 50% la cuota de obra europea en los catálogos de los prestadores bajo demanda. Para más información, ver https://elpais.com/internacional/2017/01/20/actualidad/1484910957_397724.html y https://www.cac.cat/sites/default/files/migrate/actualitat/notespremsa/VIOLA_DG_CAST.PDF

⁷³ Al momento de redacción de este trabajo, no se había definido si el proceso para computar la exigencia del 30% se haría sobre el total de títulos exhibidos o sobre el total de horas del catálogo. Sin embargo, el artículo decimotercero apartado séptimo señala que la Comisión elaborará directrices relativas al cálculo de la proporción de obras europeas que se refiere el apartado primero.

audiovisual. Ya en 2016 en la Cumbre de Descubribilidad de Contenidos⁷⁴ llevada a cabo en Canadá, se adelantó este debate al señalar la importancia de certificar y validar la veracidad y transparencia con la que operan los algoritmos para buscar contenidos⁷⁵.

Es importante destacar que la cuestión del uso de algoritmos como ordenadores del contenido, está presente en la nueva DSCA, incluso en relación a las plataformas de intercambio de videos (sin responsabilidad editorial). El párrafo cuadragésimo séptimo señala:

Una parte significativa de los contenidos puestos a disposición en una plataforma de intercambio de vídeos no están bajo la responsabilidad editorial del prestador de dicho servicio. No obstante, esos prestadores suelen determinar la organización de los contenidos, a saber, programas, vídeos generados por usuarios y comunicaciones comerciales audiovisuales, incluso por medios o algoritmos automáticos

ii. Inversión directa en (co) producción y/o adquisición de derechos

Respecto de la inversión directa y la adquisición de derechos de obras europeas, el párrafo trigésimo sexto de la DSCA 2018, menciona:

A fin de garantizar unos niveles suficientes de inversión en obras europeas, los Estados miembros deben poder imponer obligaciones financieras a los prestadores de servicios de comunicación establecidos en su territorio. Estas obligaciones pueden adoptar la forma de contribuciones directas a la producción y adquisición de derechos de obras europeas.

En este caso, cada Estado puede elegir qué medida tomar y establecer el nivel de inversión requerido. Los países europeos tienen la autoridad de exigirle a *Netflix*, por ejemplo, que invierta en contenido nacional un porcentaje de acuerdo a sus ganancias producidas por los suscriptores de ese país, aunque se encuentre establecida en otro país miembro. Esta medida, que si bien ya estaba avalada por el fallo de la Corte Europea de 2018⁷⁶, en esta ley queda explicitada.

⁷⁴ La *Canadian Radio-television and Telecommunications Commission* y *National Film Board of Canada* realizaron en mayo de 2016 en Toronto la Cumbre de Descubribilidad de Contenidos en la que más de 60 ponentes de todo el mundo debatieron sobre la importancia de la *discoverability*. Material disponible online en <http://discoverability.ca/>

⁷⁵ Documento disponible online en http://www.ift.org.mx/sites/default/files/ag_14aord_080616_iv.2.pdf

⁷⁶ El fallo del caso *Netflix vs Alemania* puede leerse online a través de <http://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?text=&docid=202021&pageIndex=0&doclang=en&mode=req&dir=&occ=first&part=1&cid=508645>

iii. Obligaciones de inversión como gravamen que se destinaría a un fondo audiovisual

La DSCA 2018 también prevé la potestad de los Estados de establecer gravámenes con fines de financiar fondos audiovisuales. El párrafo trigésimo sexto de la DSCA señala:

Los Estados miembros también pueden imponer tasas, con destino a un fondo, sobre la base de los ingresos generados por los servicios de comunicación audiovisual que se ofrecen en su territorio y van dirigidos a él.

En el punto tercero del artículo decimotercero, se establece que las contribuciones financieras se basarán exclusivamente en los ingresos obtenidos en los Estados miembros de recepción.

Excepciones

Un punto controversial que surge en cualquier debate sobre la regulación de estos nuevos actores, es que la innovación y el surgimiento de nuevos jugadores, se ve limitada si no se los diferencia en base a su tamaño o propósito. Por lo tanto, en relación a las excepciones de estas medidas, la DSCA en el párrafo cuadragésimo indica:

A fin de garantizar que las obligaciones relativas a la promoción de las obras europeas no socaven el desarrollo del mercado y permitir la entrada de nuevos operadores en el mercado, los prestadores con escasa presencia en el mercado no deben estar sujetos a tales requisitos. Este es el caso, en particular, de los prestadores con un bajo volumen de negocios o una baja audiencia. La baja audiencia puede determinarse, por ejemplo, basándose en el tiempo de visionado o en las ventas, dependiendo de la naturaleza del servicio, mientras que la determinación del bajo volumen de negocios debe tener en cuenta las distintas dimensiones de los mercados audiovisuales de los Estados miembros. También podría resultar inadecuado exigir tales requisitos cuando resultasen impracticables o injustificados, dado el tema o la naturaleza de los servicios de comunicación audiovisual.

El artículo decimotercero, apartado cuarto, establece que con fecha límite el 19 de diciembre de 2021, y posteriormente cada dos años, los Estados miembros informarán a la Comisión sobre la aplicación de las medidas (i), exigencia del 30% del catálogo y (ii), contribución financiera a la producción de obras europeas, y la Comisión Europea elaborará las directrices relativas al cálculo de la proporción de obras europeas y la definición de las excepciones.

Como se mencionó anteriormente, estas reformas responden en parte, al avance de plataformas audiovisuales no europeas y procuran establecer un marco común de exigencias mínimas para toda Europa, evitando que estos jugadores se establezcan en países europeos con regulaciones más laxas.

A continuación, se analizarán las distintas herramientas que están utilizando los Estados miembros de la Unión Europea para regular a los prestadores *VOD* (previo a la implementación de la DSCA 2018).

Regulaciones a *SVOD* extranjeros

Diversos países miembros de la Unión Europea han venido aplicando medidas específicas para regular a los servicios *VOD*, tales como la exigencia de un catálogo mínimo de obras europeas o nacionales, el pago de impuestos para fomentar la producción nacional o la inversión directa en producción local o adquisición de obras audiovisuales europeas, entre otras.

Aunque en este trabajo interesan particularmente las medidas regulatorias aplicables a operadores extranjeros, haremos una breve caracterización general de la regulación hasta diciembre de 2018 a operadores *VOD*, para luego profundizar sólo en aquellos países europeos que extienden su regulación a operadores foráneos que brindan sus servicios a la audiencia nacional⁷⁷. Cabe mencionar que, en el período seleccionado, el efecto de la DSCA 2018 en las legislaciones nacionales es nulo, dado que recién fue aprobada en diciembre de ese año.

⁷⁷ Como la aprobación de la nueva DSCA fue realizada a fines de 2018 y este trabajo se circunscribe a las legislaciones vigentes a diciembre de 2018, no se analizará el proceso de adecuación de las medidas específicas en cada país europeo.

Cuadro comparativo de exigencias a VOD en Europa

País	Cuotas de catálogo europeo*	Obligación de inversión**	Medidas impositivas destinadas a fondo sectorial**
Alemania	No	Sí	Sí
Austria	50%	No	No
Chipre	20%	No	No
Croacia	20%	Sí	No
Eslovaquia	20%	No	No
Eslovenia	10%	Sí	No
España	30% y la mitad en un idioma oficial	Sí	No
Francia	60% y el 40% debe ser contenido francés	Sí	Sí
Grecia	No	Sí	No
Hungría	25%	No	No
Italia	30% producido en los últimos 5 años	Sí	No
Lituania	50%	No	No
Malta	10%	No	No
Polonia	20%	No	No
Portugal	No exige porcentaje. Contribuirán a la promoción de las obras europeas incluyéndolas progresivamente en sus catálogos	Sí	No
República Checa	10%	Sí	No

*En base a Netflix Nations: The Geography of Digital Distribution, VOD, platforms and OTT: which promotion obligations for European works? (2016), Obligations on on-demand audiovisual media services providers to financially contribute to the production of European works (Donders y Raat, 2018) y

Como se observa, actualmente el 42% de los países europeos aplica cuotas de catálogo a los servicios VOD para promocionar la producción europea. Respecto a la obligación de inversión, sólo seis de los treinta y uno países miembros (19%) imponen obligaciones financieras a los servicios VOD⁷⁸.

Finalmente, en cuanto a las medidas impositivas destinadas al financiamiento de algún tipo de fondo sectorial, sólo dos países de los treinta y uno (6,4% de los países) las aplican y la proporción requerida varía del 0,5 al 3% de los ingresos anuales. Cabe la aclaración que aunque Bélgica ya cuenta en su texto legislativo con la aplicación de estas medidas, y serán efectivas a partir de enero de 2019.

A la fecha, sólo Alemania, Francia, Italia y Portugal han tomado medidas regulatorias que alcancen a operadores extranjeros.

América Latina

A diferencia de lo acontecido en la comunidad europea, en esta región no ha sido posible generar una “directiva latinoamericana” que fije niveles mínimos como referencia, debido a la ausencia de mecanismos institucionales supranacionales con capacidad de promover debates o acuerdos obligantes a nivel de cada Estado nacional. De esta forma, cada país elabora sus marcos normativos en materia audiovisual. Sin embargo, en materia de libertad de expresión rigen para estos países la Convención Americana sobre Derechos Humanos, y los estándares de ésta producidos por la Corte Interamericana de Derechos Humanos y la Comisión Interamericana de Derechos Humanos.

Como fue señalado por Riera, Rivero y Rossi (2019), en América Latina la regulación de servicios de *video* bajo demanda en relación a grandes mercados, se ha orientado principalmente hacia la imposición tributaria, sin afectar específicamente estos recursos al financiamiento del audiovisual. Cada país aplica el gravamen que considera oportuno, y no ha habido mecanismos de coordinación para una eventual regulación supranacional para las plataformas de alcance global.

Actualmente, solo Argentina, Brasil, Colombia y Uruguay aplican estas regulaciones impositivas en lo que de forma sintética se denominan “plataformas digitales” (que se incluyen diversos servicios brindados por internet como alquiler temporario, servicios

⁷⁸ A partir de 2020 Dinamarca alcanzará a los VOD extranjeros.

audiovisuales, entre otras). Dentro de estas, Uruguay es una excepción porque aplica un impuesto indirecto (el 22% de IVA) y otro directo (el 12% del impuesto a las rentas de los no residentes), y no requiere de un representante legal de las compañías en el país. Al momento de finalizar este trabajo, Costa Rica contaba con un proyecto de ley para gravar a las “plataformas digitales”, y otros países de la región a través de sus funcionarios públicos han planteado la posibilidad de hacer lo mismo.

En Brasil, a fines de 2015 el gobierno intentó recorrer otro camino regulatorio, comenzando un proceso de debate público para legislar una nueva normativa con el propósito de alcanzar a los servicios de video bajo demanda con una perspectiva acorde a los objetivos de la Convención UNESCO. Los documentos que se fueron consolidando en ese proceso compartían muchos puntos con la nueva DSCA europea, pero además planteaba la exigencia de contenido brasileño realizados por productoras independientes y obligaciones de accesibilidad para personas con capacidades diferentes. Finalmente los traumáticos cambios políticos producidos en ese país a partir de 2017 diluyeron la posibilidad de regular al sector con herramientas específicas del audiovisual.

A nivel regional, si bien la experiencia de la plataforma de video (películas) a demanda Retina Latina creada por Bolivia, Colombia, Ecuador, México, Perú y Uruguay con el apoyo del BID para ofrecer acceso gratuito a películas latinoamericanas fue señalada en el informe mundial de la Convención por la UNESCO (2018) como una buena práctica, lo que se observa es la ausencia de una estrategia de creación de un servicio *VOD* latinoamericano público, capaz de articular a los distintos institutos de cine de cada país y las televisoras, que garantice el acceso de contenido creado en la región y fomenta y financie historias diversas, con capacidad de ser distribuidas en otros mercados y que incidan realmente en el consumo hogareño.

Baladrón y Rivero (2018), señalan que en América Latina el segmento *VOD* tiene una menor maduración debido a la condición periférica de los países, las asimetrías y fracturas geográficas, la infraestructura de disponibilidad de conectividad y a las menores tasas de adopción de banda ancha (45,5% de los hogares tiene acceso a Internet en esta región, mientras que los países de la OCDE, éstos ascienden a 86,3% según CEPAL, 2018). Si bien existe una diversificación de oferentes, en el orden del consumo se observa una concentración en torno a unos pocos jugadores. Los autores mencionan que *Netflix*

concentra cerca del 50% del mercado (existen más de 200 OTTs audiovisuales según BB-Business Bureau, 2018). El mercado latinoamericano representa para *Netflix* el 16,3% de su negocio, el tercero de sus cuatro mercados regionales, detrás de Estados Unidos, Europa, y seguido por Asia-Pacífico (BB-Business Bureau, 2019). Si se toma el catálogo de *Netflix*, el contenido nacional ofrecido en Argentina es del 2,3% (Rivero, 2019), en Brasil del 0,8% en 2017 (Ancine, 2017) y en México es menor al 2% (Riera, Rivero y Rossi, 2019). Asimismo, se aprecia que es reducido el número de producciones original (o contenidos exclusivos) de series que *Netflix* ha desarrollado en países de la región: Brasil (7), México (6), Colombia (4) y Argentina (2).

Baladrón y Rivero (2018) señalan que la posibilidad de crear un “modelo latinoamericano” de regulación de los servicios, requeriría de la generación de mecanismos de cooperación regional entre los distintos reguladores locales para fortalecer la posición ante los actores globales que lideran el segmento. Sin embargo, debido a las diferencias en el desarrollo y tamaño de las industrias nacionales de los distintos países de la región, *a priori*, resultaría difícil que todos logran cumplir la demanda de un mínimo de producción puramente nacional. Una opción posible, sería complementar esta exigencia con una cuota de producción regional como ha implementado la Unión Europea, y en simultáneo aplicar un impuesto destinado a financiar la producción audiovisual nacional.

Análisis normativo

A continuación, presentamos legislación vigente a diciembre de 2018 aplicada por distintos países. Se seleccionó únicamente legislación orientada a regular a operadores *SVOD* foráneos que brindan servicios para ser visualizados en sus territorios y que contengan explícitamente al menos una de las siguientes exigencias:

- Cuotas de catálogo.
- Obligación de destaque visual de determinadas obras.
- Obligación de inversión en producción o coproducción nacional.
- Asignación de impuestos destinados a financiar la actividad audiovisual.

Estas exigencias han sido seleccionadas porque tienen un impacto concreto y direccionado hacia el sector audiovisual, y por ende son un instrumento adecuado para promover la diversidad cultural en el sector. Si bien las medidas tributarias que se aplican a estos actores en diversos países significan un tipo de regulación que los reconoce como sujetos imponibles, y que se desprende de ella una serie de debates relevantes, han quedado excluidos de este análisis aquellos casos en los que únicamente se gravan con impuestos destinados a la renta general (IVA, ingresos brutos) sobre las plataformas extranjeras, sin que se aplique alguna medida específica destinada a robustecer al sector audiovisual como la financiación de un fondo sectorial, obligaciones de inversión o cuotas de catálogo. Los países incluídos bajo estas exigencias son: Alemania, Francia, Italia y Portugal por la Unión Europea y Paraguay por América Latina. Adicionalmente, se menciona por su utilidad como antecedentes clave en los debates por regular estos servicios, al caso de Canadá, donde si bien no se cuenta con un marco general para servicios VOD extranjeros, el Gobierno generó un acuerdo específico con *Netflix* para promover la industria canadiense por un periodo de cinco años. Asimismo, se incluye un apartado relativo al caso de Brasil, ya que comenzó un proceso de debate profundo para modificar su legislación para alcanzar a los nuevos operadores SVOD extranjeros, y si bien este proceso finalizó sin la modificación de su marco normativo, es de especial relevancia describir este camino, teniendo en cuenta la importancia relativa tanto demográfica como económica de este país en la región.

Alemania

El caso alemán es trascendental ya que se puede apreciar con claridad la posición de *Netflix* respecto a los intentos de regulación de su servicio, al tiempo que se expone la posición de la Corte Europea sobre la legalidad que tienen los Estados de tomar medidas frente a estas empresas.

En 2014 *Netflix* comienza a brindar su servicio en territorio alemán – ya era la empresa líder a nivel global en su sector- y ese mismo año el Estado alemán decide hacer una enmienda a la Ley de Promoción del Cine Nacional creada en 1968, denominada *Film Promotion Act* (en adelante *FPA*), con el objetivo de ampliar el canon que deben pagar los proveedores de servicios audiovisuales a la autoridad de recaudación para financiar al

sector (Filmförderungsanstalt, en adelante FFA). Con esta modificación se buscaba alcanzar a proveedores de medios audiovisuales bajo demanda, incluidos los establecidos fuera del territorio alemán.

Meses más tarde, la Comisión Europea decide abrir una investigación para evaluar la legalidad de esta medida en relación a la normativa supranacional y en septiembre de 2016 decide la aprobación de la modificación en Alemania, por considerarla compatible con el derecho europeo, obligando a *Netflix* al pago retroactivo del canon desde 2014⁷⁹.

Dos meses más tarde *Netflix* Holanda (filial) y *Netflix* Estados Unidos (sede central) interpusieron un recurso ante la Corte Europea con el fin de declarar ilegal la medida e iniciaron una demanda contra el Estado alemán argumentando que la FPA violaba la libertad de prestación de servicios, la libertad de establecimiento y los reglamentos de la Unión Europea sobre ayudas estatales. Sostuvo ante la Corte que, aunque el gravamen se aplica a todos los proveedores de *video* bajo demanda no nacionales, la modificación de la ley alemana revestía una animosidad explícita hacia *Netflix*, y como prueba de ello, destacaron que entre los argumentos del Estado alemán para modificar la ley, se mencionaba que “la empresa líder del mercado, que está muy por delante de sus competidores, también está establecida en otro lugar de Europa”⁸⁰, en alusión a la compañía *Netflix*.

Finalmente, *Netflix* perdió la demanda judicial en mayo de 2018⁸¹. La Corte Europea respaldó la posición de Alemania validando la medida adoptada, avalando la regulación a cualquiera que transmita al territorio nacional, independientemente de dónde se encuentre la empresa. El fallo señala que *Netflix* debe pagar una tasa basada en los ingresos anuales generados por sus clientes en Alemania por cualquier contenido (películas, programas de televisión, documentales, etc.) difundido a través de Internet en lengua alemana.

⁷⁹ Documento disponible online en <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016D2042&from=GA>

⁸⁰ El primero de enero de 2015 Netflix establece una sede en Holanda.

⁸¹ Fallo disponible online en <http://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?text=&docid=202021&pageIndex=0&doclang=en&mode=req&dir=&occ=first&part=1&cid=508645>

Aunque la legalidad de la medida representa un punto de inflexión en materia regulatoria, se abren ahora nuevos desafíos de aplicación de la misma. Específicamente, para el caso de las políticas de comunicación que implican cánones impositivos, resulta complejo estimar un impuesto proporcional al monto facturado cuando se desconoce el volumen recaudado, ya que *Netflix* no está obligada a dar a conocer esas cifras⁸².

Francia

Como se ha mencionado, Francia ha demostrado una conducta soberana a lo largo de la historia en lo que se refiere a la implementación de políticas de comunicación. De hecho, actualmente es el país que exige la mayor cuota de pantalla en Europa (60%) en televisión y a *VOD* locales.

Previo a la aprobación de la nueva DSCA, tanto el gobierno como los distintos representantes de la industria audiovisual francesa, advertían con preocupación el desembarco de *Netflix* en el territorio europeo y reparaban sobre el posible *dumping cultural* que realizaría la compañía, señalando que la directiva europea estaba desactualizada. Ya en 2014, Guillaume Prieur de SACD (*French Society of Dramatic Authors and Composers*) señalaba que:

La directiva [de 2010] establece obligaciones basadas en el país donde se emiten los servicios, y no en el país de destino. Es una forma de *dumping* cultural. Proveedores como *Netflix* instalarán sus sedes en países donde las leyes son más beneficiosas, para luego emitir a otros países europeos. Si no cambiamos las normas rápidamente, los países que imponen menores obligaciones financieras audiovisuales, prevalecerán sobre otros Estados miembros de la UE (Barbière, 2014)

En Francia la ley que regula la comunicación audiovisual es la *General Law on the Freedom of Communication*, que fue aprobada en 1986 y ha sido actualizada en distintas ocasiones. En esta ley se aborda de manera general la regulación de los servicios *VOD* en los artículos vigésimo séptimo y trigésimo tercero, en los que se establece que los proveedores de

⁸² Según una publicación del Observatorio Europeo del Sector Audiovisual de abril de 2019, *Netflix* anunció que empezará a pagar el impuesto exigido por la legislación alemana en septiembre de 2019. De conformidad con el artículo 153, apartado 3, de la FFG, el impuesto representa el 1,8 % de los primeros 20 millones de euros de ingresos anuales generados en Alemania y el 2,5 % de los ingresos anuales superiores a 20 millones de euros. Por su parte, las empresas cuyo volumen de negocios neto es inferior a € 500,000 no son capturadas por el impuesto. Igualmente, a éstas también se les aplica la obligación de proveer información sobre el servicio.

servicios de comunicación audiovisual bajo demanda deberán contribuir financieramente a la producción de obras audiovisuales y cinematográficas europeas.

En 2010, a través del Decreto n° 2010-1379, el Estado francés establece la aplicación de la premisa general de la ley, donde se indican porcentajes de inversión directa, instando a los *SVOD* y *TVOD* a destinar entre el 15% y el 26% de las ganancias del año anterior para producciones audiovisuales y cinematográficas europeas. Para los operadores *SVOD*, tanto nacionales como extranjeros que ofrecen al menos diez obras cinematográficas, se les exige:

Tiempo transcurrido del estreno en Francia de las producciones	% requerido de las ganancias del año previo para producciones audiovisuales y cinematográficas europeas	% requerido de las ganancias del año previo para <i>films</i> en idioma francés
< 22 meses	26%	22%
> 22 meses y <36 meses	21%	17%
> 36 meses	15%	12%

Fuente: elaboración propia en base a Donders y Raat (2018)

Por otra parte, a través del Código Fiscal General, Francia también aplica desde la década de los noventa un impuesto sobre la comercialización de contenidos audiovisuales destinado al fomento de producciones nacionales que recauda el *Centre National du Cinéma* (en adelante *CNC*). Este impuesto nace en 1993 para contenidos audiovisuales en soportes como el *VHS*, y luego se hace extensivo al *DVD*. A partir 2004 la medida se extiende a los operadores franceses de tv paga y en 2010 alcanza a los *VOD*. Finalmente, en 2017, por el Decreto N°2017-1364 - efectivo a partir de 1 de enero de 2018-, se establece una nueva ampliación del impuesto para garantizar que las empresas extranjeras como *Netflix* y *YouTube* también fueran alcanzadas⁸³, conteniendo así las demandas de los actores de su industria audiovisual y los reclamos de la sociedad civil.

⁸³ Del presupuesto 2017 de la *CNC*, el 2% provenía del video y *VOD* (16.2 millones de euros), de los cuales se estima que 2.4 millones fueron afrontados por *Netflix* (14,8%). Información disponible en: http://merlin.obs.coe.int/newsletter.php?year=2019&issue=4&iris_ref=2019+4+16

Según el artículo 1609 del mencionado Código Fiscal, para *video* y *VOD*, el impuesto representa el 2% de los ingresos del anterior año económico de las empresas del sector, y se eleva al 10% cuando se trata de obras cinematográficas, audiovisuales o documentos de naturaleza pornográfica o incitación a la violencia. Quedan exentas de esta medida las empresas que tengan una facturación neta anual menor a los diez millones de euros, las que ofrecen menos de diez obras audiovisuales o cinematográficas por año, las plataformas en las que el contenido audiovisual es secundario o que se dediquen principalmente a la información y los operadores que difunden información sobre películas, *clips* o *trailers*.

Italia

En este país, las obligaciones y alcances a los nuevos operadores sobre Internet han sido actualizados a partir del año 2017 con el decreto ley N° 204 de diciembre de 2017, entrando en vigor a partir de enero de 2019. Las empresas de video bajo demanda localizadas en el exterior que ofrezcan servicios en territorio italiano, quedan comprendidas en la legislación de este país a través del artículo cuadragésimo cuarto del *Testo unico dei servizi di media audiovisivi e radiofonici*. Los proveedores sujetos a la jurisdicción italiana, deben promover la producción de obras europeas y el acceso a ellas respetando conjuntamente:

1. La obligación de reservar el 30% de su catálogo a obras audiovisuales europeas producidas en los últimos cinco años.
2. La obligación de invertir un mínimo del 20% de sus ingresos netos anuales derivados de sus operaciones en el país en obras audiovisuales europeas producidas por productores independientes en los últimos cinco años.
3. El 50% de éstas deben ser obras en italiano.

Las excepciones a esta regulación serán establecidas por la autoridad reguladora, delimitando un umbral de participación en el mercado.

Portugal⁸⁴

En el caso portugués, específicamente, el artículo 16 de la Ley n° 55/2012⁸⁵ y 46 del Decreto-ley n°25/2018⁸⁶ establecen que los proveedores VOD invertirán en obras cinematográficas nacionales, al menos el 1% de los ingresos recaudados, pudiendo esta inversión tomar la forma de pre-adquisición, coproducción o producción.

Respecto a las cuotas de catálogo, si bien la ley portuguesa 27/2007⁸⁷ no establece un porcentaje exigido, en su artículo 45.2 señala que los servicios SVOD contribuirán a la promoción de las obras europeas a partir de incluirlas progresivamente en sus catálogos. Y sobre este aspecto, el artículo 45.3 expresa que se dará visibilidad a las obras europeas dentro de los catálogos adoptando funciones que le permitan a los usuarios realizar búsquedas por origen.

Ahora bien, los casos analizados hasta aquí han sido de países miembros de la Unión Europea, a continuación se abordará el último país que actualmente cumple con los criterios de inclusión, aunque no pertenezca a dicha región.

Paraguay

Si bien Paraguay no cuenta con una industria audiovisual vigorosa en la región latinoamericana y tampoco ha tenido una legislación audiovisual alineada a los objetivos de la Convención UNESCO, es destacable la decisión tomada en 2018 respecto de los operados audiovisuales de internet foráneos.

El texto jurídico que consolida esta medida se encuentra en la Ley de Cine n°6.106 del 2018, que se sanciona con el objeto de fomentar el desarrollo y la consolidación de la actividad audiovisual y el crecimiento de la cultura cinematográfica, como componentes del desarrollo cultural, social y económico del país, a través de la creación, producción y circulación de obras audiovisuales. A partir de dicha Ley, se crea el Fondo Nacional del Audiovisual Paraguayo (FONAP). Según el artículo decimoprimer; inciso D, este fondo

⁸⁴ En base al documento *Mapping of national rules for the promotion of European works in Europe 2019*, del Observatorio Audiovisual Europeo. Disponible online en <https://rm.coe.int/european-works-mapping/16809333a5>

⁸⁵ Disponible online en <http://www.programaibermedia.com/wp-content/uploads/2013/06/Portugal-Lei-N%C2%BA-552012.pdf>

⁸⁶ Disponible online en <http://data.dre.pt/eli/dec-lei/25/2018/04/24/p/dre/pt/html>

⁸⁷ Disponible online en <https://wipolex.wipo.int/es/text/200107>

recibirá el 50% de lo recaudado a través de retenciones impositivas aplicadas a operaciones comerciales de servicios audiovisuales por Internet extranjeros.

Aunque acotado, el caso paraguayo se destaca por diferenciarse de la tendencia latinoamericana de gravar solo impositivamente a estos servicios y aplica una medida tendiente a fomentar la industria audiovisual nacional.

Tabla 7: Síntesis de obligaciones a plataformas *SVOD* extranjeras a diciembre de 2018

			Contribución	financiera
País	Cuota	Destaque visual	Inversión directa	Impuesto destinado al sector audiovisual
Alemania	Sin regulación	Sin regulación	Sin regulación	Del 1,8% al 2,5% de sus ganancias anuales
Francia	Sin regulación	Sin regulación	Entre el 15% y 26% de sus ganancias del año previo	2% de los ingresos del año anterior a los que tengan ingresos superiores a los 10 millones de euros y 10% en los casos de obras pornográficas, recaudado por el Centro Nacional del Cine
Italia	30% de su catálogo a obras audiovisuales europeas producidas en los últimos 5 años		Obligación de invertir un mínimo del 20% de sus ingresos netos anuales derivados de sus operaciones en el país en obras audiovisuales europeas producidas por productores independientes en los últimos 5 años. El 50% de éstas deben ser obras en italiano	Sin regulación
Paraguay	Sin regulación	Sin regulación	Sin regulación	Fondo Nacional del Audiovisual paraguayo (FONAP) contará, entre otros, con recursos provenientes del 50% de las partidas presupuestarias de las retenciones impositivas derivadas de las operaciones comerciales que provengan de servicios audiovisuales obtenidos por internet del exterior
Portugal	Sin regulación, pero señala que contribuirán a la promoción de las	Se dará visibilidad adoptando funciones	Los proveedores VOD invertirán en obras cinematográficas	Sin regulación

	obras europeas a partir de incluirlas progresivamente en sus catálogos	que le permitan a los usuarios realizar búsquedas por origen	nacionales, al menos el 1% de los ingresos recaudados. Esta inversión puede tomar la forma de pre adquisición, coproducción o producción	
--	--	--	--	--

Otros casos destacados

Brasil

Si bien al momento de redactar este trabajo, Brasil no cuenta con un marco regulatorio específico para prestadores audiovisuales OTT, resulta importante estudiar el proceso que se inició en diciembre de 2015 bajo el mandato de la presidenta Dilma Rousseff con el documento realizado por el Consejo Superior de Cine (en adelante CSC) llamado *Desafíos para la regulación del vídeo bajo demanda*⁸⁸. En este documento el CSC enumera los elementos que permiten identificar las características del video a demanda:

(a) un servicio de comunicación de contenidos audiovisuales; (b) organizado en catálogo; (c) ofrecido al público en general o a los abonados; (d) de manera no lineal; (e) por medio de redes de comunicación electrónica, dedicadas o no; f) con finalidad comercial, siendo remunerado directamente por el usuario y / o por venta de espacio publicitario, y (g) implica responsabilidad editorial del proveedor, sobre la selección, organización y exposición de los contenidos en los catálogos.

Este documento hace hincapié en los contenidos brasileños y en los de producción independiente, y señala como un desafío para la regulación la cuestión de la extraterritorialidad del servicio, también se destaca la necesidad de exigir información a los operadores por parte del órgano regulador. Respecto de la protección y fomento de la industria audiovisual brasileña, se destacan tres iniciativas:

- a) Obligación de una cuota mínima de contenido nacional en el catálogo
- b) Inversión en producción o licenciamiento
- c) Prominencia o destaque visual de estas obras

⁸⁸ Disponible online en https://www.ancine.gov.br/sites/default/files/CSC%20-%20Consolida%C3%A7%C3%A3o%20Desafios%20VoD%2017%2012%2015_1.pdf

Entre fines de 2016 y principios de 2017, la Agencia Nacional del Cine (en adelante ANCINE), dependiente del Ministerio de Cultura, realizó una consulta pública⁸⁹ en base al documento del CSC y concluyó que era necesario que la futura regulación VOD contara con legislación específica que incluyera a prestadores extranjeros que brindasen su servicio en territorio brasileño. El documento resultante señaló una serie de directrices para la nueva ley:

- Obligación de una cuota de catálogo de al menos 20% de contenido brasileño y la mitad de ésta producida por productoras nacionales independientes
- Realización de inversiones anuales en producción o licenciamiento de obras brasileñas independientes. La inversión era calculada en base a los ingresos brutos de facturación de las empresas y se sugería aplicar un porcentaje escalonado dependiendo de la facturación, siendo el tope máximo aplicable el 4% para las empresas que facturan más de 70 millones de Reales.
- Obligaciones de accesibilidad del contenido para personas con capacidades diferentes
- Obligación de pagar al fondo del CONDECINE⁹⁰ en base a sus ingresos

Específicamente en relación a Netflix, el informe de ANCINE señalaba que ésta sólo ofrecía 0,8% de su catálogo con contenido brasileño.

Cambios políticos, cambios de enfoques

Según el Observatorio Latinoamericano de Regulación de Medios y Convergencia⁹¹, a partir de la destitución de la presidenta Rousseff en 2017, hubo un cambio en el proceso regulatorio de los servicios VOD. Desde la victoria de Jair Bolsonaro como presidente de la Nación, las políticas del sector audiovisual quedaron integradas al nuevo plan general de orientación neoliberal.

⁸⁹ Resultados disponibles online en https://www.ancine.gov.br/sites/default/files/Vod%20Documento%20P%C3%ABlico%20Final%20v3_2.pdf. La consulta fue llevada a cabo del 23/12/16 al 29/03/2017 y el 16 de mayo de 2017 se le presentó un documento al CSC. Se puede acceder a este documento en http://convergecom.com.br/wp-content/uploads/2017/05/Relatorio_Ancine_VoD.pdf

⁹⁰ Contribución al desarrollo de la industria cinematográfica nacional.

⁹¹ Se puede acceder al material publicado periódicamente a través de <https://www.observacom.org/>

En diciembre de 2018, el CSC pasó a estar integrado mayoritariamente por profesionales de corporaciones vinculadas a Silicon Valley y Hollywood, representantes de la Motion Picture Association, Netflix, Google, Facebook y Amazon y ese mismo año el CSC aprobó la tributación de los servicios VOD (Condecine VOD), pero no se lograron nuevos acuerdos para presentar un proyecto de ley al congreso que actualizara la normativa. Así, se pasó de un proyecto amplio de políticas de comunicación destinado a potenciar y proteger la industria local, a otro focalizado en aspectos tributarios, dejando de lado medidas como la cuota de catálogo nacional e independiente, y la prominencia de dicho contenido, entre otras propuestas.

Canadá

El caso de Canadá es particular, porque su enfoque está puesto en el fomento a la producción (en detrimento de una regulación de cuotas de pantalla o tributación específica) ya que a través de la Ley de Inversión Extranjera Directa, *Netflix* y el gobierno canadiense acordaron en 2017 que la compañía invertirá a lo largo de cinco años el monto de \$500 millones de dólares y llevará adelante la apertura de una oficina de producción en ese país para supervisar los proyectos. Esta medida exime hasta el momento a *Netflix* de un gravamen impositivo⁹², al tiempo que queda exenta de las obligaciones de promoción de la cultura local.

Si bien con el acuerdo, el gobierno canadiense se asegura la inversión en empleo local (se estima la generación de 1850 puestos laborales anuales), promoviendo el trabajo de técnicos audiovisuales canadienses, omite la importancia cultural que representa *Netflix* en el proceso de intermediación de los consumos audiovisuales.

⁹² La única provincia canadiense en la que se le exige el pago de impuestos a empresas que brindan servicios por internet, incluyendo a *Netflix* es Quebec.

Sin embargo, actualmente un Comité no Gubernamental⁹³ analiza nuevas reglas de protección a la cultura canadiense en los medios *online*. Éste dispone hasta diciembre de 2019 para luego abrir el debate de una actualización legislativa.

Netflix, evitando la regulación se ofrece industrialista para la diversidad

Parte de la caracterización del modelo de negocios original de *Netflix*, resulta considerar que si bien es una compañía de *Silicon Valley*, está constituida bajo las reglas del Estado de Delaware, la región de Estados Unidos que ha sido bautizada por la prensa especializada en finanzas como la “guarida fiscal” de ese país.

Se podría afirmar que, en parte, el éxito de la estrategia expansiva de *Netflix* se debe a que aún no hay un consenso a nivel global sobre las medidas específicas a tomarse ante los operadores *SVOD* globales y, salvo la experiencia europea, tampoco existen instancias de cooperación efectivas e intercambio entre entes regulatorios nacionales. Teniendo en cuenta este escenario, a través de su área de *Global Public Policy*⁹⁴, *Netflix* ha desarrollado su propia estrategia de incidencia en los debates regulatorios en distintas regiones a fin de evitar marcos normativos adversos a su modelo de negocios, que ha quedado sintetizada bajo la consigna de que *los responsables políticos deberían seguir buscando maneras no regulatorias de ayudar (Netflix, 2017)*

Su posición general puede encontrarse en el documento que actualiza anualmente para sus inversores llamado *Netflix's View: internet entertainment is replacing linear TV*⁹⁵.

El nudo argumental básico es evitar que se le apliquen las regulaciones similares a las que alcanzan principalmente a la TV de *broadcasting*

⁹³ <https://www.theglobeandmail.com/canada/article-no-applause-in-quebec-as-melanie-joly-gives-netflix-a-free-pass-till/>

⁹⁴ En total, Netflix cuenta con treinta lobbistas dedicados a incidir en temas de políticas públicas, cuatro se encuentran en Washington y el resto tiene oficinas en Francia, Reino Unido, Países Bajos, Canadá, Australia, India, Singapur, Corea, Bélgica, Italia, Alemania, España, Brasil y México.

⁹⁵ Disponible online en <https://www.netflixinvestor.com/ir-overview/long-term-view/default.aspx>

A medida que *Netflix* se expande globalmente, entendemos que los gobiernos y los consumidores aumentarán sus expectativas para nosotros. Esperamos cumplir esas expectativas y trabajar con las autoridades [*policymakers*] para asegurar que las viejas políticas que se aplican a la TV lineal no se apliquen a la TV por Internet (*Netflix*, 2018)

En este último párrafo se encuentra la premisa clave: evitar un tratamiento similar al de la televisión. Simultáneamente, se puede observar la postura que asume la compañía, postulando la división de los servicios lineales o *broadcasters por un lado*, y por otro los brindados a través de Internet. Esta división trae implícita la cancelación del concepto de servicios audiovisuales, lo que le da un marco argumentativo a la compañía para denunciar como anacrónico, obsoleto y limitante para la innovación tecnológica, a cualquier legislación que la obligue o pretenda obligarla a garantizar una cuota de catálogo y a invertir parte de sus ganancias a un fondo audiovisual o en producción local.

Las principales líneas argumentativas esgrimidas por *Netflix* en contra de las estrategias regulatorias político-culturales, pueden sintetizarse en los siguientes patrones:

Abundancia de oferta audiovisual: se refiere a la abundancia que supone Internet en general, y *Netflix* en particular, en oposición a la TV por aire, cable o satélite. Esta abundancia, se opondría a la escasez del recurso finito del espectro radioeléctrico que justificó en parte, la regulación de la TV tradicional. La diversidad estaría garantizada *a priori*, por la cantidad de operadores y de contenidos que conlleva la nueva forma de distribuir contenido audiovisual.

Plataforma benefactora: Se plantea como una plataforma benefactora de la industria local, que le propicia una nueva ventana de comercialización y difusión al contenido ya realizado en el país, y que le provee un aumento significativo de las partidas presupuestarias de las producciones nacionales con las que se asocia (que deriva en mayores ingresos al sistema audiovisual nacional). Además, *Netflix* permitiría un alcance global a las historias realizadas en esos países, que sería difícil de alcanzar de no existir esta plataforma. Sobre este último punto, además se hace especial hincapié en que el contenido que fue realizado como consecuencia de la inversión pública de los Estados, estaría revalorizado al ingresar al catálogo de *Netflix* ya que aumenta el alcance geográfico de ese contenido. En este aspecto, a diferencia de las posiciones que ha venido

sosteniendo la *MPAA*, *Netflix* no se propone cuestionar las inversiones públicas en contenido audiovisual⁹⁶.

Meritocracia creativa: Esta argumentación pretende evidenciar que gracias al modelo de distribución de *Netflix*, se genera un círculo virtuoso creativo entre productores, realizadores, creadores audiovisuales y las audiencias que eligen sus shows, generando un balance automático que beneficiaría a los espectadores.

Crecimiento orgánico: El éxito de la plataforma sería de tipo “natural”, promovido por el mejor contenido ofrecido gracias a la meritocracia creativa y la exigencia de las audiencias. Esto implicaría que las obligaciones de cuotas de catálogo empobrecerían ese círculo. Aquí la diversidad audiovisual es entendida como “nichos” comerciales que la TV de *broadcasting* no provee mientras que las plataformas de Internet sí.

Estos tres hilos argumentativos serán centrales para la compañía y se verán reflejados distintas estrategias. En algunos casos, a través de acciones judiciales, en otros a través del *lobby* realizado mediante la prensa especializada y funcionarios públicos con incidencia en la toma de decisiones, o directamente a través de acuerdos comerciales con los Estados para evitar la creación de marcos normativos.

Unión Europea y reforma de la DSCA⁹⁷

Como se mencionó anteriormente al estudiar el caso alemán, *Netflix* tomó acciones judiciales para evitar ser alcanzada por un impuesto destinado a financiar el Fondo que promueve la industria cinematográfica alemana, y recibió un fallo desfavorable a sus intereses.

En relación al establecimiento de cuotas obligatorias de catálogo, la empresa manifestó que esta medida perjudicaría su enfoque personalizado y diseñado para atraer y retener a los suscriptores. Esta posición quedó plasmada en el siguiente comunicado:

Valoramos el objetivo de la Comisión para que la producción europea prospere. Sin embargo, las medidas propuestas no lograrán este objetivo [...] una cuota numérica rígida amenaza con sofocar el mercado de servicios audiovisuales bajo demanda [...]

⁹⁶ Al momento de terminar de escribir esta tesis, *Netflix* era parte de la *Internet Association*, pero recientemente ha dejado este lugar y actualmente forma parte de la *MPAA*, por lo que se deberá evaluar si cambia su conducto respecto de este punto.

⁹⁷ Se puede acceder a la inversión anual en *lobby* para la Unión Europea y las reuniones que han tenido *Netflix* con los comisionados de la Unión europea a través de <https://lobbyfacts.eu/representative/614022cfc0c44190b58a705df294c1d3/netflix-international-b-v>

La obligación de llevar contenidos con el único objetivo de cumplir una cuota numérica puede provocar que los nuevos actores tengan problemas para lograr un modelo de negocios sostenible, causando distorsiones, tales como que estos actores tengan que gastar recursos en contenidos por encima de su rentabilidad económica [...]. Una política basada en cuotas provocará que las plataformas compren mucho contenido de baja calidad y barato, y no inviertan en títulos europeos de primer nivel. (*Netflix International B.V.*, 2015)

Otro punto al que se opuso *Netflix* fue a la obligación de prominencia de estas obras en su catálogo, argumentando que son incompatibles con el modo en el que miran contenidos sus suscriptores. Según su posición, los usuarios ya controlan su propia experiencia visual y los títulos que se les ofrecen son altamente personalizados, de manera que si se avanzara con una obligación de prominencia en el catálogo, esto podría interferir en el enfoque personalizado, debilitando su capacidad de ofrecer contenido adaptado a las necesidades e intereses de sus suscriptores (*Netflix International B.V.*, 2015)

Negociación en Canadá

En 2016 la ministra de patrimonio canadiense, Mélanie Joly, lanzó un proceso de consulta pública sobre los contenidos canadienses en el mundo digital. En este contexto, *Netflix* participó expresando su posición a través de un comunicado oficial dirigido a la funcionaria:

En Canadá, *Netflix* proporciona una nueva ventana para que accedan a contenido canadiense más antiguo que de otra manera no estaría disponible para ellos, incluyendo contenido que de otra forma tendría dificultades para encontrar una audiencia[...] La adquisición de contenido producido en Canadá por *Netflix* ha brindado sustento financiero a la industria de producción canadiense y ha aumentado la distribución global de las historias canadienses. (*Netflix*, 2016)

La empresa sostiene que sin necesidad de establecer un tratamiento regulatorio específico, Canadá se ha visto beneficiada por su desembarco, puesto que ha logrado ser la tercera locación más utilizada por ésta a nivel global para filmar sus producciones, detrás de Estados Unidos y el Reino Unido.

Si bien en el proceso de consulta no estaba explicitada la intención de reformar los marcos normativos vigentes, se puede observar cómo la compañía *SVOD* despliega una argumentación tendiente a destacar los beneficios que representa para la industria canadiense tal como se encuentran actualmente, esto es, sin la existencia de una ley que contenga a los operadores *SVOD* extranjeros

Un productor canadiense puede elegir estrenar su contenido en una cadena de televisión local o de cable, o conceder una licencia a uno de los muchos distribuidores o redes de todo el mundo. *Netflix* y otros servicios de *streaming* de vídeo en línea ofrecen a los productores canadienses nuevas y adicionales oportunidades de llegar a audiencias nacionales e internacionales. (Netflix, 2016)

En el comunicado presentado ante la ministra, *Netflix* hizo hincapié en diferenciarse del modelo de negocios del sistema tradicional de medios, basado en ofrecer contenido para ser visualizado de forma simultánea por la mayor cantidad posible de espectadores (*broadcasting*), por otro superador -el *SVOD*- en el que se favorece la inversión en historias que han quedado históricamente marginadas de ese modelo

Los servicios de video han estado históricamente ligados a una programación lineal y a la dependencia de la publicidad. Esto significa que han puesto un énfasis especial en la difusión de contenido que atraerá a la audiencia más amplia durante los momentos en que puedan atraer a la mayoría de los espectadores. Los modelos de negocio en línea como el de *Netflix* dependen, en cambio, de que los consumidores encuentren constantemente contenidos para ver. Los servicios bajo demanda no se basan en conseguir que millones de personas vean un solo programa en un momento predeterminado, sino que su valor deriva del rendimiento que tiene en todo el período que el contenido está licenciado y disponible en la plataforma. Esto le da a *Netflix* la libertad de ofrecer formatos únicos de narración de historias y contenidos de nicho. (Netflix, 2016)

El modelo que encabeza *Netflix* es promocionado por la compañía como una garantía de la diversidad en la oferta del contenido audiovisual, lo que significaría un avance respecto del modelo de la TV tradicional, motivo por el cual sería irracional tratar de abordarlo desde la lógica de los servicios audiovisuales.

Como mencionamos anteriormente, en 2017 *Netflix* firmó con Canadá un acuerdo de inversión que la compañía promueve como caso a imitar por el resto de los países con afán regulatorio, dado que por este acuerdo ha logrado sortear la regulación en un país que posee una importante tradición de protección y promoción de su industria audiovisual.

Sobre este punto, cabe mencionar el Informe Mundial de la Convención presentado por la UNESCO (2018) en que menciona que las partes podrían incorporar:

referencias explícitas a la Convención y a estas orientaciones prácticas sobre el entorno digital en los acuerdos comerciales y de inversión [...] incluyendo la preservación de la capacidad de elaborar nuevas políticas públicas cuando sea necesario (UNESCO, 2018)

Por lo pronto, el proceso de debate en Canadá está lejos de agotarse, aunque todavía no ha habido una decisión clara de regular a los servicios *SVOD*.

Debate en Australia

A finales de 2017, el Senado australiano pidió al Comité Permanente sobre Medio Ambiente y Comunicaciones que investigara y presentara un informe sobre el valor económico y cultural del contenido australiano en los servicios de radiodifusión, radio y *streaming*⁹⁸. Este proceso que aún no ha terminado, cuenta con audiencias públicas y aportes de documentos e informes de distintas organizaciones. En este contexto, e influenciados por el debate iniciado en el seno de la Unión Europea, la Asociación de Productores de Australia (SPA) exigió al gobierno de ese país que implemente cuotas obligatorias de contenido local e impuestos a compañías como *Netflix* destinados a financiar la industria audiovisual australiana⁹⁹.

Los investigadores australianos Lobato y Scarlata (2017) señalan que *Netflix* es el operador *SVOD* con mayor número de suscriptores en Australia (más de 7 millones de personas viven en hogares con acceso a *Netflix* en Australia, y se estima que cuenta con más de 2 millones de suscriptores), pero, la compañía ofrece sólo 1,6%¹⁰⁰ de contenido australiano en la plataforma. De este porcentaje, el 60% fue producido y distribuido previamente por la cadena pública australiana ABC.

Además, si se compara el catálogo de *Netflix* de Estados Unidos con el de Australia, se observa que en el primero hay más contenido australiano que en el segundo (*Australian Environment and Communications References Committee*, 2019)

La compañía *SVOD* intervino en este proceso de audiencias presentando dos documentos oficiales¹⁰¹ al comité australiano. La postura expresada destaca que el “balance cultural” y la innovación están dados por la meritocracia creativa que opera en Internet en general, y

⁹⁸ Disponible online en https://www.aph.gov.au/Parliamentary_Business/Committees/Senate/Environment_and_Communications/AustralianContent

⁹⁹ Disponible online en www.smh.com.au/business/media-and-marketing/screen-producers-australia-calls-for-netflix-local-content-quota-nine-prefers-deregulation-20160529-gp6ef9.html

¹⁰⁰ En el informe publicado por Lobato y Scarlata en 2017 expresaban que el contenido australiano en el catálogo de *Netflix* era entre el 2% y 2,5%, pero en un informe publicado en 2018, ese número se vio reducido al 1,6%. Este último informe está disponible online en <http://apo.org.au/node/196611>

¹⁰¹ El primero fue presentado el 21/09/2017 y puede accederse *online* en <https://www.aph.gov.au/DocumentStore.ashx?id=ebb65ada-3b03-41df-9794-d796a5298c82&subId=563060> y el segundo el 31/01/2018 y puede accederse *online* en <https://www.aph.gov.au/DocumentStore.ashx?id=2d2fa80b-6f85-43c9-9b14-8eaaaf2f7b85&subId=563060>

en la plataforma *Netflix* en particular, además de sugerir que su plataforma es beneficiosa para la cultura audiovisual local. En palabras de *Netflix*:

el mercado garantizará la diversidad de la programación, especialmente en un sistema caracterizado por la máxima variedad y flexibilidad para los consumidores.

Cabe señalar que hace referencia en distintos pasajes de los documentos a los sujetos como consumidores, y a su elección la denomina como “decisiones de compra”.

Respecto del bajo nivel de inversión en producción de contenidos locales, la compañía se sirve de la opacidad de su información y señala que han utilizado servicios de posproducción australianos para sus contenidos globales. Asimismo, sostiene que la industria audiovisual australiana creció por efecto del desembarco de la plataforma en ese país y afirma que al asociarse con productoras locales, genera que se eleve el presupuesto promedio en realización de contenidos

Los responsables políticos deberían seguir buscando maneras no regulatorias de ayudar y animar a los australianos a aprovechar las oportunidades, tanto locales como globales, que ofrece la distribución en línea, para garantizar que la industria de producción australiana siga creciendo a la impresionante velocidad que ha experimentado en los últimos siete años[...]En los casos en los que *Netflix* trabaja con una *network* local, la inversión inicial de *Netflix* aumenta el valor de la inversión de la red local[...]Una gran cantidad de micro géneros presentan contenidos producidos en Australia, y éstos combinados con el algoritmo de recomendación ayudan a asegurar que los consumidores que disfrutan del contenido de Australia reciban más[...]Las recomendaciones de *Netflix* permiten que el contenido australiano encuentre su audiencia ideal en todo el mundo[...] Este ciclo virtuoso asegura orgánicamente que la industria de producción australiana sea apoyada y que el contenido australiano sea visto por audiencias de todo el mundo.

Netflix es taxativo respecto de la exigencia de cuotas locales en el catálogo, afirmando que poseen un impacto negativo en la experiencia del cliente como en su creatividad, y argumentan que la solución es incentivar directamente a los creadores de contenido local, independientemente del canal de distribución (*Netflix Inc.*, 2018).

La compañía también intenta incidir en la definición del encuadre jurídico de los servicios *SVOD*, procurando esquivar las regulaciones específicas de la categoría servicios audiovisuales, acentuando la supuesta obsolescencia de estas normativas aplicadas al ecosistema de Internet

Los intereses de los australianos como creadores, ciudadanos y consumidores no se verán favorecidos si los responsables políticos intentan situar a los medios de comunicación en línea en la categoría de radiodifusión tradicional y aplicar las

políticas heredadas que se aplicaban a la televisión lineal[...]Al analizar el futuro de la distribución de contenidos de vídeo, una cosa está clara: la distribución de vídeo en línea no es una "evolución" de la radiodifusión tradicional. Es algo totalmente distinto. Los medios en línea tienen más en común con los mercados abiertos que caracterizan a la mayoría de los medios de expresión cultural -libros, periódicos, revistas, artes visuales, películas, grabaciones sonoras, música, danza y teatro- que con la "radiodifusión" regulada. Todos estos otros medios de comunicación tienen un valor cultural significativo, pero no tienen obligaciones reglamentarias relacionadas con su forma física o en línea. Tradicionalmente ha habido un *quid-pro-quo* en el espacio de radiodifusión donde se aplicaba la regulación a cambio del uso exclusivo del espectro de radiodifusión público y escaso. Los servicios de *streaming* de vídeo fluyen a través de las redes abiertas que componen Internet. Como medio regulado, la "radiodifusión" es la excepción, no la norma, entre las fuentes de expresión cultural.

De esta posición se puede interpretar que la compañía reconoce el valor cultural que cumple, aunque no ahonda en su responsabilidad editorial. En efecto, se ubica por fuera del marco de los servicios audiovisuales, soslayando especialmente el principio de neutralidad tecnológica.

Una vez más, *Netflix* tiene como objetivo primordial la inexistencia de una ley específica o general que tipifique obligaciones propias del sector audiovisual a los prestadores bajo demanda, por lo que, si observa la posibilidad de generación de algún tipo de debate en torno al encuadre jurídico de estas actividades, primero opta por evitar cualquier tipo de obligación, pero si aquello no es posible expone una salida con "control de daños", esto es, la realización de acuerdos generales de inversión, como fue el caso canadiense

la aplicación de regulaciones construidas para un mercado con una demanda orgánica limitada, o basadas en la escasez técnica o de recursos, puede interrumpir este círculo virtuoso al distorsionar las decisiones de compra de contenido impulsadas por el consumidor que han estimulado el crecimiento de la producción de contenido australiano y la distribución global[...]El crecimiento de la demanda de contenido global no es exclusivo de Australia. La producción de contenidos en todo el mundo está creciendo y los reguladores se enfrentan a cuestiones similares sobre cómo adaptarse a los cambios en las condiciones del mercado. El año pasado [2016], por primera vez, las fuentes extranjeras financiaron más la producción canadiense de televisión en inglés en Canadá que los proveedores de televisión gratuita o de pago, y la producción canadiense de cine y televisión creció un 5%. La Comisión Canadiense de Radiotelevisión y Telecomunicaciones predijo este crecimiento cuando se negó a aplicar las obligaciones de distribución de contenidos a los servicios de transmisión en streaming, así como la reducción de las obligaciones de los actores tradicionales

Así, el antecedente canadiense constituye para la compañía de *streaming* el caso testigo a imitar por aquellos países que están debatiendo el modo de garantizar la diversidad y la defensa del contenido local en las plataformas bajo demanda.

Síntesis de los argumentos de Netflix respecto a medidas regulatorias

	Cuota de catálogo	Obligación de prominencia de las obras	Inversión en (co) producción	Impuesto destinado a un fondo audiovisual
Posición de Netflix	Causa distorsiones y complicaciones para lograr un modelo de negocios sostenible. Las plataformas terminarán comprando mucho contenido de baja calidad y barato, y no invertirán en títulos de primer nivel.	Afecta la estrategia de personalización de la plataforma y debilita la capacidad de ofrecer contenido adaptado a las necesidades e intereses de los sujetos espectadores.	Netflix per se aumenta los presupuestos de las series audiovisuales de las productoras nacionales con las que se asocia, y le brinda sustento financiero a la industria de producción nacional.	Viola la libertad de prestación de servicios. Debe ponerse el foco en incentivar a la producción de contenidos.

Conclusión

Netflix es el actor global que más ha incidido sobre las pautas del desarrollo de sector SVOD, generando efectos reactivos a su posicionamiento en los grandes grupos de comunicación dominantes en las cadenas de valor tradicionales, como ha sido reseñado anteriormente (capítulo II)

Si bien la compañía se ha caracterizado por innovar y tomar riesgos en las distintas etapas, desde el punto de partida contó con una ventaja obtenida por su procedencia geográfica: ubicada en Silicon Valley, ha tenido acceso a los avances allí producidos, resultado de una fuerte inversión pública sostenida en el tiempo (Mazzucato, 2011; Sadin, 2018). Esto le permitió a la compañía estar a la vanguardia en la optimización y uso de mecanismo de relevamiento de información sobre sus usuarios, personalización de su plataforma, mejora en el sistema de recomendación y previsión de la demanda. Por otro lado, la empresa pudo hacer uso de la vigorosa infraestructura y logística que posee el sistema postal estadounidense y también aprovechó los tempranos niveles de penetración de los hogares de internet, computadoras y reproductores de DVD que superaban la media global. Así, logró forjar muy tempranamente vínculos estratégicos y desarrolló una importante capacidad para negociar con los dueños de películas y series, reconocidos

mundialmente a partir del fin de la primera guerra mundial. Estas ventajas difícilmente podrían haberse replicado en otro país que no fuera Estados Unidos.

Dado el prematuro desembarco en el negocio y a su crecimiento, Netflix obtuvo capacidad de financiamiento y el acceso a la tecnología necesaria para reconvertirse tempranamente en un servicio vía streaming antes que otros competidores, y supo perfeccionar su modelo de negocio por suscripción que le sirvió como diferencial a la hora de dar el salto al streaming (Siri, 2016).

Las ventajas de origen, sumadas al rápido crecimiento en su segmento, significaron un quiebre respecto de sus competidores ya que la compañía cuenta con mayor trayectoria de gestión en el mercado. Una vez consolidado como una compañía principalmente de streaming dentro del mercado estadounidense, supo aprovechar los vacíos en los marcos normativos para expandirse internacionalmente, marcando las pautas del negocio. A su vez, la escala que posee le proporciona mayor capacidad financiera y le brinda mayor poder de puja en la negociación a la hora de adquirir los derechos de reproducción exclusiva por más tiempo y en más territorios, de forma que puede imponer normas y refuerza su posición de dominio (Doyle, 2016; Izquierdo-Castillejo, 2015).

Por otra parte, al realizar contenido original, logró reducir la dependencia de sus proveedores y eventuales competidores, ganando autonomía y mayores márgenes decisorios para exhibir globalmente este contenido. Esta estrategia generó un nuevo condicionamiento al sector ya que como señala Doyle (2016), uno de los principales resultados es que los grandes SVOD y operadores de TV paga tratan de defender sus posiciones en el mercado aumentando la inversión en programas de *big statement* o de gran presupuesto. A su vez, Netflix rompió con las reglas de la serialidad características de la televisión, entregando todos los capítulos de las temporadas de una sola vez y sin exigir capítulos pilotos. Esta decisión fomentó el uso de la plataforma por parte de sus suscriptores, al tiempo que disminuyó el riesgo de que cancelen el servicio (Jenner, 2016), generando -indirectamente- que sus usuarios asocien estos programas con la marca Netflix (Hastings, 2018). Al tener una presencia global y no depender de la publicidad, la empresa pudo sostener sucesivas temporadas de programas que en otras cadenas de televisión no serían renovadas. Esta consolidación como productor de contenido original lo volvió un nuevo actor al que acuden directores y realizadores, compitiendo con actores tradicionales del mercado audiovisual. Y al no estar obligado a administrar información

sobre el rendimiento del contenido en su plataforma, pudo negociar mejores acuerdos comerciales con estudios y realizadores independientes.

Como se observó en este trabajo, una dimensión trazadora en toda su estrategia es la utilización de datos por parte de la empresa: el conocimiento de sus usuarios es la piedra angular de su *modus operandi* (Fernández-Manzano, Neira & Clares-Gavilán, 2016). La escala obtenida y el manejo de macrodatos se vuelve un recurso esencial y podría garantizarle una posición dominante en los mercados a largo plazo (Bullich & Guignard, 2016). Los datos recopilados, sirven para controlar la calidad de los contenidos cuyos derechos han adquirido, decidir el tamaño óptimo de su catálogo, ofrecer recomendaciones personalizadas y producir contenido ajustado a las preferencias de sus clientes (Clares-Gavilán, 2016). Respecto de las recomendaciones, estas llevan a un aumento significativo en el uso del servicio y, simultáneamente, reduce las tasas de cancelación aumentando el valor a largo plazo de los suscriptores y reduciendo el número de nuevos suscriptores que necesitaría ganar para reemplazar a los que han dado de baja. Al respecto, cabe mencionar que dos de cada tres horas de contenido visto en Netflix es producto de sus sistema de recomendación (Gomez-Uribe & Hunt, 2016).

La utilización de macrodatos que ha sido una constante en todas las etapas de Netflix, sumado a la cuantiosa inversión en su propia red de CDN y en su interfaz, hacen que muy pocos puedan replicar su estrategia. Bullich & Guignard (2016) señalan que, por su escala, los servicios OTT internacionales tienden a desestimar las aplicaciones de los jugadores tradicionales, lo que refleja una situación de desequilibrio vinculada a carencias humanas, tecnológicas y financieras especialmente relevante en los países emergentes donde los actores locales a menudo no pueden invertir en costosas aplicaciones y mantenimiento técnico.

Respecto a los actores locales, la empresa realiza acuerdos con proveedores de televisión por pago y servicios de telecomunicación para integrar sus servicios en la facturación de estos y establece alianzas estratégicas para obtener acceso preferencial en controles remotos de *smart tvs* y *set top boxes* de proveedores de televisión. Todas estas ventajas que supo cosechar Netflix, marcaron las pautas del sector SVOD y levantaron nuevas barreras de acceso.

Si bien en el período analizado no se ha observado una competencia intensa en el sector SVOD, se puede conjeturar que una vez que actores de la talla de Disney, Apple y AT&T/

Time-Warner lancen sus propios servicios globales de SVOD, comenzará una etapa de mayor competencia, que será importante atender y estudiar por las posibles reconfiguraciones que genere, aunque nada hace prever que el sector pierda su característica oligopólica. Esta característica no queda reservada al sector SVOD, sino que, como señala Bustamante (2017), la reintermediación experimentada por la cultura en nuevos agentes globales de gran poder (los GAFA) ha alcanzado su cénit en el campo audiovisual, tanto a nivel de concentración global de las redes clásicas de distribución, como del abanico de inmensos repositorios audiovisuales, que acumulan a los servicios *over the top* (Netflix, Hulu, Spotify, last FM...), de oferta cada vez más internacional pero de escasa producción localizada en sus filiales, que saturan los mercados que impide la visibilidad de los productos innovadores o minoritarios, de las óperas primas, de las pequeñas y medianas empresas y de las lenguas y culturas minoritarias.

Dado este escenario, conviene retomar a Bustamante y Leiva (2017) que señalan que la diversidad en el funcionamiento de los sistemas audiovisuales no es una cosa dada naturalmente, y la aplicación exclusiva de las reglas del mercado al sector audiovisual representa una amenaza a la diversidad audiovisual, por ende los poderes públicos tienen la obligación de velar por la diversidad del audiovisual.

En relación al estudio comparado del tratamiento normativo a nivel nacional, si se deja de lado el abordaje meramente impositivo, el caso particular del sector SVOD opera sobre un *laissez faire, laissez passer* inicial en materia de legislación audiovisual (que resulta paulatinamente resuelto con legislación específica en algunos países). Por este motivo, se vuelve relevante el rápido accionar legislativo del Estado en pos de proteger y fomentar la diversidad audiovisual, y cobra especial interés la coordinación entre países para poder abordar un fenómeno de expansión global con características oligopólicas.

Exigencias relacionadas con la accesibilidad del contenido a personas con capacidades diferentes y la disponibilidad en los idiomas oficiales de los países, obligaciones de inversión de producción de contenido local, independientes, la aplicación de un gravamen destinado a fomentar la industria audiovisual y la exigencia de una cuota de catálogo nacional/regional con su respectivo destaque visual o “descubribilidad”, así como la obligación de dar información a los entes de regulación, son medidas que están en línea con los objetivos de la Convención UNESCO. Un punto a atender, es la exigencia de una cuota de catálogo nacional, teniendo en cuenta el bajo nivel de desarrollo de la industria

audiovisual en algunos países. La posibilidad de cumplir con estas obligaciones puede establecerse a través de una fuerte coordinación y cooperación entre los Estados para exigir una “cuota regional”, si no es posible una nacional, mientras se apoya activamente el desarrollo de esta industria a través de gravámenes destinados a inversión en producción y coproducción en el área. Es importante considerar que estas medidas no deberían aplicarse a todos los jugadores en forma indiferenciada, ya que podría limitar la innovación para quienes disponen de menores economías de mercado por lo que debería estipularse un criterio progresivo respecto a la facturación, su posición en el mercado o a la naturaleza de su servicio, tal como es el caso de la Directiva Europea de Servicios de Comunicación Audiovisual de 2018.

Otro asunto indispensable para la formulación de políticas públicas y para la mediación del Estado ante conflictos laborales, es la necesidad de acceder a información actualizada sobre la facturación, inversión y composición de los catálogos de los actores SVOD.

Si bien aquí se estudió y se hizo hincapié en el sector SVOD, para que estas medidas sean efectivas deben formar parte de políticas públicas macro que protejan y fomenten la diversidad audiovisual, fomentando la diversidad interna e invirtiendo y garantizando el acceso a conectividad (UNESCO, 2017)

A nivel regulatorio, se pueden destacar dos tendencias que van en otra dirección a la expuesta aquí: por un lado, la llamada “regulación OTT” en la que se incluye bajo esta definición a actividades muy diversas (mensajería personal, el alquiler temporario, los servicios de transporte y entrega de comidas, entre otras) con el fin de gravarlas impositivamente, anulando la especificidad audiovisual y por ende, su dimensión cultural. Por otro lado, se encuentra la denominada “*level playing field*” que corre el riesgo de ser usada por los sectores concentrados de los medios o los conglomerados de las telecomunicaciones para exigir que se equipare desregulando a actores tradicionales.

Otro desafío que se presenta a la hora de abordar a estos actores que reciben un tráfico significativo de espectadores, es la posibilidad de exigirles en situaciones de emergencia que emitan campañas audiovisuales de salud o de otra índole de interés público, producidas por las autoridades públicas correspondientes, para alcanzar a una porción mayor población.

Bibliografía

Albornoz, L., & Garcia Leiva, M. T. (2017). Diversidad cultural, industria audiovisual y gobernanza. Diversidad e industria audiovisual. El desafío cultural del siglo XXI (pp. 23–59). FCE.

Andreeva, N. (2011). Netflix To Enter Original Programming With Mega Deal For David Fincher-Kevin Spacey Series 'House Of Cards'. Deadline, disponible online en <https://deadline.com/2011/03/netflix-to-enter-original-programming-with-mega-deal-for-david-fischer-kevin-spacey-drama-series-house-of-cards-114184/>

Aranzuba, A. (2017). La diversidad audiovisual en el paisaje digital: nuevas vías de distribución y exhibición cinematográficas. In Diversidad e industria audiovisual. El desafío cultural del siglo XXI (pp. 247–267).

Auletta, Ken (2014). Outside the Box Netflix and the future of television, The New Yorker, 2014. Disponible online en <https://www.newyorker.com/magazine/2014/02/03/outside-the-box-2>

Australian Environment and Communications References Committee (2019). Economic and cultural value of Australian content on broadcast, radio and streaming services, disponible online en https://www.aph.gov.au/Parliamentary_Business/Committees/Senate/Environment_and_Communications/AustralianContent/~media/Committees/ec_ctte/AustralianContent/report.pdf

Baladrón, M & Rivero, E (2018) La regulación de servicios de video a demanda en América Latina. AVATARES de la comunicación y la cultura Nº 16 .

Barata, Joan (2018) UNESCO – CNTV Material teórico del curso “regulación de la radiodifusión y libertad de expresión”.

Barbière (2014). French fear ‘cultural dumping’ from Netflix’s EU expansion. Disponible online en <https://www.euractiv.com/section/languages-culture/news/french-fear-cultural-dumping-from-netflix-s-eu-expansion/>

Barreiro Carril, B. (2011) La diversidad cultural en el derecho internacional: la Convención de la UNESCO. Iustel, 2011.

Barreiro Carril, B. (2016). La diversidad mediática como garantía de la diversidad cultural: Un enfoque desde el derecho internacional para la promoción de las identidades. CIC Cuadernos de Información Y Comunicación, 21, 27–45. <https://revistas.ucm.es/index.php/CIYC/article/view/52876>

Barreiro Carril, B. (2017). La industria audiovisual como campo de aplicación de la Convención sobre la diversidad cultural. In Diversidad e industria audiovisual. El desafío cultural del siglo XXI (pp. 60–89).

Bernier, I. (2008). La Convención sobre la diversidad de las expresiones culturales de la UNESCO: un instrumento cultural en la confluencia del derecho y de la política. Bulletin de Nouvelles Sur La Diversité Des Expressions Culturelles , 8 , 1–27.

Bernier, I., & Fabri, H. R. (2006). Aplicación y seguimiento de la Convención de la UNESCO sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales . Quebec.

Bond, Paul (2013). 'House of Cards' Is Netflix's Most-Streamed Show. The Hollywood Reporter.

- British Broadcasting Corporation. (2015). Digital Single Market: AVMSD Public Consultation, disponible online en http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?action=display&doc_id=11481
- Bullich, V., & Guignard, T. (2016). Estrategias normativas de los servicios OTT en el marco de los EE.UU (2005-2015). Quaderns Del CAC, XIX, 5–19.
- Carlón, M. (2016). Después del fin. Una perspectiva no antropocéntrica sobre la post-tv, el post-cine y youtube (La Crujía). Buenos Aires.
- Carr, D. (2013). Giving viewers what they want. The New York Times, 24, 2013. Disponible online en: <http://www.nytimes.com/2013/02/25/business/media/for-house-of-cards-using-big-data-to-guarantee-its-popularity.html>
- Castillejo, A. (2016). Clase magistral “Convergencia y Regulación en Europa” . En 7º congreso de los reguladores del audiovisual de iberoamérica “desafíos de la convergencia, regulación, legislación y audiencias”, Chile. Disponible online en https://www.cntv.cl/cntv/site/artic/20170504/asocfile/20170504120059/vii_congreso_prai_chile.pdf
- CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2018). Estado de la banda ancha en América Latina y el Caribe. Disponible online en https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43365/1/S1800083_es.pdf
- Chalaby, J. K. (2016). Television and Globalization: The TV Content Global Value Chain. Journal of Communication, 66(1). <https://doi.org/10.1111/jcom.12203>
- Chandrashekar, A; Amat,F; Basilico, J & Jebara, T. (2017). Artwork Personalization at Netflix. The Netflix Tech Blog, disponible online en <https://medium.com/netflix-techblog/artwork-personalization-c589f074ad76>
- Clares - Gavilán, J., & Medina-Cambrón, A. (2018). Desarrollo y asentamiento del video bajo demanda (VOD) en España: El caso de Filmin. El Profesional de La Información, 27(4), 909–919.
- Collins, K (2018). Netflix's plan to get everyone watching foreign-language content. C|Net, disponible online en <https://www.cnet.com/news/netflixs-plan-to-get-everyone-watching-foreign-language-content/>
- Cordero Rodríguez, N. (2016). Regulación de los Servicios OTT. Universidad Carlos III de Madrid. http://www.institutopascualmadoz.es/wp-content/uploads/2016/07/687275416-252575_noela_cordero_rodriguez_Regulación_Servicios_OTT_1047786_2010217579-1.pdf
- Delaney, K. (2006) Google in Talks To Buy YouTube For \$1.6 Billion. The Wall Street Journal. Disponible online en <https://www.wsj.com/articles/SB116014813857884917>
- Doyle, G. (2016). Digitization and Changing Windowing Strategies in the Television Industry: Negotiating New Windows on the World. Television & New Media, 17, 629–645. <https://doi.org/10.1177/1527476416641194>
- Doyle, G. (2016). Resistance of channels: Television distribution in the multiplatform era. Telematics and Informatics, 33(2). <https://doi.org/10.1016/j.tele.2015.06.015>
- El Tiempo (2018). CEO de Netflix revela la clave del éxito de la plataforma. Disponible online en <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/entrevista-al-ceo-de-netflix-sobre-la-clave-del-exito-de-la-plataforma-280744>

- Férrandez- Manzano, E. P., Neira, E., & Clares - Gavilán, J. (2016). Gestión de datos en el negocio audiovisual: Netflix como estudio de caso. *El Profesional de La Información*, 25, 568–576.
- Fiss M. Owen. (1996). *The Irony of Free Speech*. (Harvard University Press, Ed.). Cambridge: Gedisa.
- Flint, J (2016). Netflix To Ramp Up Originals Targeting Kids. *The Wall Street Journal*. Disponible online en <https://www.wsj.com/articles/netflix-to-ramp-up-originals-targeting-kids-1453058812>
- Frau-Meigs, D. (2002). Excepción cultural, políticas nacionales y mundialización: factores de democratización y de promoción de lo contemporáneo. *Quaderns del CAC*, 14, 3-18.
- Frau-Meigs, D. (2005). El retorno de los Estados Unidos al seno de la Unesco: ¿Flexibilidad o endurecimiento ante el fantasma de MacBride? *Quaderns del CAC*.
- Frau-Meigs, Divina. (2009) *Diversidad cultural U A Barcelona/Sorbonne nouvelle*
- Frau-Meigs, D. (2011). Media matters in the cultural contradictions of the “information society”- Towards a human rights-based governance (Counsel of Europe).
- Frau-Meigs, D. (2013). Assessing the impact of digitisation on access to culture and creation, aggregation and curation of content.
- García Leiva, M. T. (2016). Política audiovisual europea y diversidad cultural en la era digital. *Comunicación Y Sociedad*, 27, 221–241.
- Gomez-Urbe, C. A., & Hunt, N. (2015). The Netflix Recommender System. *ACM Transactions on Management Information Systems*, 6(4), 1–19. <https://doi.org/10.1145/2843948>
- Grant, A. E., & Meadows, J. H. (Eds.). (2013). *Communication technology update and fundamentals*. Taylor & Francis
- Guèvremont, V. (n.d.). Aplicación y seguimiento de la convención sobre la diversidad de las expresiones culturales: el reto de una acción concertada de la sociedad civil. Québec. Retrieved from <http://www.diversite-culturelle.qc.ca/fileadmin/documents/pdf/article-societe-civile-esp.pdf>
- Hass, N (2013). And the Award for the Next HBO Goes to... GQ, disponible online en <https://www.gq.com/story/netflix-founder-reed-hastings-house-of-cards-arrested-development>
- Hasting, Neil (2009). How Netflix got started. *Fortune Magazine*, disponible online en http://archive.fortune.com/2009/01/27/news/newsmakers/hastings_netflix.fortune/index.htm
- Herrmann, E., & McChesney, R. W. (2001). *Global media: The new missionaries of global capitalism*. (A&C Black, Ed.) (A&C Black). A&C Black.
- Izquierdo-Castillo, J. (2012). Distribución online de contenidos audiovisuales: análisis de 3 modelos de negocio. *El Profesional de La Información*, 21, 385–390.
- Izquierdo-Castillo, J. (2015). El nuevo negocio mediático liderado por netflix: estudio del modelo y proyección en el mercado español. *El Profesional de La Información*, 24, 819–826. Retrieved from <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2015/nov/14.pdf>
- Jenner, M. (2014). Is this TVIV? On Netflix, TVIII and binge-watching. *New Media & Society*, 1 –17. <https://doi.org/10.1177/1461444814541523>
- Katz, Raúl (2015) *El ecosistema y la economía digital en América Latina*. Fundación Telefónica.

Katz, Raúl (2019). Changes in the global and brazilian audiovisual market. Competitive dynamics, impact on consumer welfare, and implications for public policy and competition model. Disponible online en http://www.teleadv.com/wp-content/uploads/191014-Katz-Report_FINAL.pdf

La Fuente, M (2006) Google to buy YouTube for \$1.65 billion. CNN Money, disponible online en https://money.cnn.com/2006/10/09/technology/googleyoutube_deal/

Liegey, P. R. (2001). Developing an hedonic regression model for DVD players in the US CPI. Bureau of Labor Statistics. Disponible en: <http://www.bls.gov/cpi/cpidvd.htm>

Littleton, C. (2018). How Hollywood Is Racing to Catch Up With Netflix. Variety, disponible online en <https://variety.com/2018/digital/features/media-streaming-services-netflix-disney-comcast-att-1202910463/>

Lobato, R & Scarlata, A (2017). Australian content in SVOD catalogs: availability and discoverability. RMIT University. <https://doi.org/10.25916/5bbeaa134b13d>

López Villanueva, J. (2011). Los grandes cambios: La reconfiguración de la cadena de valor. In La televisión etiquetada. Nuevas audiencias, nuevos negocios.

Loreti D, & Lozano Luis. (2014). El derecho a comunicar: los conflictos en torno a la libertad de expresión en las sociedades contemporáneas. (Siglo XXI, Ed.) (Siglo XXI). Buenos Aires: Siglo XXI.

Loreti, D. (2010). Nueva Ley de servicios de comunicación audiovisual. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Buenos Aires. https://catedraloreti.com.ar/loreti/publicaciones_recomendadas/lsc_a_19p.pdf

Loreti, D. (2016). Primer debate académico sobre libertad de expresión y convergencia. Argentina. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=zd5DVvIYfEg>

Loreti, D. (2018). Ley corta e incumplimientos largos. Retrieved from <https://www.elcoheteealuna.com/ley-corta-e-incumplimientos-largos/>

Marti Font, J. (1984). El sistema de distribución de televisión por cable en Estados Unidos revoluciona la industria cinematográfica. Diario El País, disponible online en https://elpais.com/diario/1984/01/23/radiotv/443660401_850215.html

Mastrini, G. (2014). Las industrias culturales en Argentina. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Retrieved from <https://eprints.ucm.es/24687/1/T35195.pdf>

Mastrini, G., & Becerra, M. (2006). Periodistas y magnates: estructura y concentración de las industrias culturales en América Latina. (Prometeo, Ed.). Buenos Aires.

Mastrini, G., de Charras, D., & Fariña, C. (2013). Nuevas formas de regulación internacional y su impacto en el ámbito latinoamericano. (Eds.). Las políticas de comunicación en el siglo XXI: nuevos y viejos desafíos. La Crujía Ediciones.

Mastrini, G & de Charras, D., (2005). 20 años no es nada: del NOMIC a la CMSI. Anuario Ininco

Mattelart, A. (1998). La mundialización de la comunicación. Barcelona: Paidós.

Mattelart, A. (2006). Diversidad cultural y mundialización. Paidós comunicación (Vol. 168). Paidós.

Mattise, Nathan (2013) House of Cards: The “13-hour movie” defining the Netflix experience, disponible online en <https://arstechnica.com/information-technology/2013/02/house-of-cards-the-13-hour-movie-defining-the-netflix-experience/>

- Mazzucato, M (2019). El valor de las cosas. Quién produce y quién gana en la economía global.
- Miguel de Bustos, J. C. (2009) Los contenidos gratuitos en Internet. Revista Telos n° 78.
- Miguel de Bustos, J. C. (2016). Los grupos mundiales de comunicación y de entretenimiento, en el camino hacia la digitalización. Les Enjeux de l'information et de La Communication, 127–144.
- Miguel de Bustos, J. C. ., & del Río, M. A. C. (2016). Google, Apple, Facebook y Amazon. Emergencia de los GAFA y cambios en el sistema comunicativo global. Telos: Cuadernos de comunicación e innovación, (104), 38-48.
- Musitelli, J. (2006). La Convención sobre la diversidad cultural: anatomía de un éxito diplomático. Revue Internationale et Stratégique, 62.
- Netflix Media Center (1999). Disponible online en <https://media.netflix.com/en/press-releases/archive/1999/3>
- Netflix Media Center . Personalized movie recommender provides netflix visitors with highly accurate film recommendations based on their individual movie taste history migration. Disponible online en <https://media.netflix.com/en/press-releases/personalized-movie-recommender-provides-netflix-visitors-with-highly-accurate-film-recommendations-based-on-their-individual-movie-taste-history-migration-1>
- Netflix Media Center (2007). Netflix Offers Subscribers the Option of Instantly Watching Movies on Their PCs. Disponible online en <https://media.netflix.com/en/press-releases/netflix-offers-subscribers-the-option-of-instantly-watching-movies-on-their-pcs-migration-1>
- Netflix Media Center (2007) B. Netflix Instant Watching Feature Scores 5 Million Viewings in First 6 Months. Disponible online en <https://media.netflix.com/en/press-releases/netflix-instant-watching-feature-scores-5-million-viewings-in-first-6-months-migration-1>
- Netflix Media Center (2007) C. Netflix Instant Watching Feature Doubles Viewings to 10 Million in Six Weeks. Disponible online en <https://media.netflix.com/en/press-releases/netflix-instant-watching-feature-doubles-viewings-to-10-million-in-six-weeks-migration-1>
- Netflix Media Center (2013). Netflix declares binge watching is the new normal migration , disponible online en <https://media.netflix.com/en/press-releases/netflix-declares-binge-watching-is-the-new-normal-migration-1>
- Netflix 10k Report (2013). Disponible online en https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/annual_reports/NFLX_AR.PDF
- Netflix International B.V, (2015) Disponible online en http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?action=display&doc_id=11459
- Netflix (2016). Consultation on Canadian content in a digital world. Disponible online en https://www.canadiancontentconsultations.ca/system/file_answers/files/9e3aabfbb9cb882923a06af0912507bcd8aef56e/001/415/513/original/Netflix_Submission_-_Consultation_on_Canadian_Content_in_a_Digital_World.pdf?1479995606
- Netflix Media Center (2018). Netflix establishes its first european production hub in Madrid, disponible online en <https://media.netflix.com/en/press-releases/netflix-establishes-its-first-european-production-hub-in-madrid>

- Netflix Inc. (2018). Netflix to shareholders. Disponible online en https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/quarterly_reports/2018/q3/FINAL-Q3-18-Shareholder-Letter.pdf
- Netflix Financial Results (2010). Financial Netflix Announces Q3 2010 Financial Results disponible online en https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_news/archive/3d40b3af-97a6-4974-8b49-73003c9b1576.pdf
- Osur, L. (2016). Netflix and the Development of the Internet Television Network.
- Parrot Analytics. (2018). The Global Television Demand Report, disponible online en <https://drive.google.com/open?id=18Wgi8supYLOpMVsrZmNm9c6tBcWU16o->
- Petit, M. (2004). La Convención Internacional sobre la Diversidad Cultural (UNESCO). Contexto, evolución y perspectivas. QUADERNS DEL CAC.
- Petit, M. (2012). Por un mercado inteligente: diversidad cultural, mercado y regulación.
- Portilla, I. (2016). Estrategias de monetización y datos de audiencia en los vídeos en línea. El caso de Atresmedia. Quaderns del cac, XIX, 29–39.
- Prado, Emili (2017). El audiovisual on line over the top. El futuro del audiovisual europeo y español
- Prieto de Pedro, J. (2002). Cultura, economía y derecho, tres conceptos implicados. Pensar Iberoamérica. Informe sobre el estado de la cultura en España 2017: igualdad y diversidad en la era digital
- Prieto de Pedro, J. (2005) Diversidad y derechos culturales, Editorial Centro de Competencia para América Latina.
- Ramallo, F (2013). Netflix: "seremos de los primeros en brindar contenido en 4k". Disponible online en <https://www.infotechnology.com/internet/Netflix-Seremos-de-los-primeros-en-brindar-contenido-en-4K-20130507-0001.html>
- Roettgers, J (2017). How Netflix Wants to Rule the World: A Behind-the-Scenes Look at a Global TV Network. Variety, disponible online en <https://variety.com/2017/digital/news/netflix-lab-day-behind-the-scenes-1202011105/>
- Roxborough, S. (2019). International Streamers Investing Millions to Take on Netflix Overseas. The Hollywood Reporter, disponible online en <https://www.hollywoodreporter.com/news/international-streamers-investing-millions-take-netflix-overseas-1198653>
- Rossi, D., De Charras, D., & Lozano, L. (2013). Ciudadanía(s) y derecho(s) a la comunicación. Las políticas de comunicación en el siglo XXI (pp. 25–52).
- Sadin, Eric (2018). La siliconización del mundo, la irresistible expansión del liberalismo digital. Caja Negra editora.
- Sandvine (2011). Global Internet Phenomena Report Fall 2011. Disponible online en <https://www.sandvine.com/hubfs/downloads/archive/2011-2h-global-internet-phenomena-report.pdf>
- Sarandos, T (2013). Entrevista audiovisual disponible online en https://m.wsj.net/video/20130212/021213atdsarandoshighlight/021213atdsarandoshighlight_320k.mp4

Sarandos, T (2018). Netflix Q2 2018 Earnings Interview. Canal oficial de YouTube Netflix Investor Relations, disponible online en https://www.youtube.com/watch?v=xZN_PwZdsLA&feature=youtu.be

Siri, L (2016) El rol de Netflix en el ecosistema de medios y telecomunicaciones: ¿El fin de la televisión y del cine?. Hipertextos, Vol. 4, N° 5.

Spacey, Kevin (2013) Extraído de Youtube, disponible online en https://www.youtube.com/watch?v=k9rn_5i4OEE

Srnicek, N (2018) Capitalismo de plataformas. Caja Negra editora.

Stemers, J. (2016). International Sales of UK Television Content: Change and Continuity in “the space in between” Production and Consumption. *Television and New Media*, 17(8), 734–753.

Stelter, Brian (2013). A Drama’s Streaming Premiere. *The New York Times*, disponible online en https://www.nytimes.com/2013/01/20/arts/television/house-of-cards-arrives-as-a-netflix-series.html?pagewanted=all&_r=0

Torrent, R. (2002). La “excepción cultural” en la Organización Mundial del Comercio (OMC): la base de la política audiovisual en Cataluña. *Quaderns del CAC*.

UNESCO (2015) Re Pensar las Políticas Culturales. Disponible online en https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/gmr_es.pdf

UNESCO (2017) Orientaciones prácticas para la aplicación de la convención en el entorno digital. Disponible online en https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital_operational_guidelines_es.pdf

UNESCO (2018) Re Pensar las Políticas Culturales. Disponible online en <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000260592>

U.S. Department of Commerce (2013). Exploring the Digital Nation: America’s Emerging Online Experience. Disponible online en https://www.ntia.doc.gov/files/ntia/publications/exploring_the_digital_nation_-_americas_emerging_online_experience.pdf

Van Eerden, S (2006) Youtube spits on the competition. *California Chronicle*. Disponible online en <https://web.archive.org/web/20090328162107/http://californiachronicle.com/articles/view/12533>

Vaquero Caballería, M. (2013). La relación entre cultura y mercado en el Derecho de la Unión Europea: de la excepción a la diversidad cultural. *Cuadernos de derecho de la cultura*.

Vega, D & Vega, G . (2016) La evolución de Netflix en la Argentina: Nuevas estrategias para la distribución de contenidos audiovisuales en entornos convergentes. Tesis de grado, Universidad de Buenos Aires

Villarrubia, M. A. (2016). Las plataformas OTT para la distribución de contenidos audiovisuales: ¿una amenaza para el duopolio de la televisión en abierto en España? *Quaderns del CAC*, 19, 21–28.

Vilaró , M (1998). Relaciones de poder en la crisis de la UNESCO: un análisis desde la geopolítica. *Documents D’anàlisi Geogràfica*

Vitali, Glattfelder & Battiston (2011) The network of global corporate control. *PLoS ONE*

Wan, W. (2014). 'House of Cards' finds avid audience in China. The Washington Post, disponible online en https://www.washingtonpost.com/world/house-of-cards-finds-avid-audience-in-china/2014/02/18/158c5eee-9884-11e3-8461-8a24c7bf0653_story.html

Waterman, D., Sherman, R., & Wook Ji, S. (2013). The economics of online television: Industry development, aggregation, and "TV Everywhere." Telecommunications Policy, 37(9). <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2013.07.005>

Wu, T. (2016). El interruptor principal. Auge y caída de los imperios de la información. (M. Ortega, Ed.) (primera ed). México: FCE.

Zallo, R. (1988). Economía de la comunicación y la cultura. (Ediciones Akal, Ed.) (Vol. 3). Ediciones Akal.

Zallo, R. (2007). La economía de la cultura (y de la comunicación) como objeto de estudio. Zer-Revista de Estudios de Comunicación, 12(22).

Zallo, R. (2017). Desenredando la economía de la cultura. Periférica: Revista Para El Análisis de La Cultura Y El Territorio, 18, 79–87.

Anexo I

Matriz de análisis

Objetivos específicos	Preguntas orientadoras	Fuentes de información	Metaconcepto
<i>Análisis del modelo de negocios de Netflix</i>	¿Cómo es su modelo de negocios y cómo ha cambiado a lo largo del tiempo? ¿Cómo se inserta <i>Netflix</i> en el ecosistema <i>SVOD</i> ? ¿Con qué actores hace alianzas y con cuáles compite? ¿Qué cambios ha introducido en la cadena de valor audiovisual? ¿Cuál es la importancia de la integración vertical y el uso de <i>big data</i> en el modelo de <i>Netflix</i> ?	Documentos oficiales Publicaciones académicas sobre la materia Prensa especializada	Economía audiovisual Concentración económica Estrategias competitiva Barreras de entrada Integración vertical Efectos de red Economía digital Big data
Análisis del proceso de financiarización del sector digital y audiovisual	¿Qué inversores tienen en común los <i>GAFA</i> y los grupos de medios? ¿qué relación puede establecerse entre el tipo de inversiones que reciben y el proceso de financiarización del sector digital y audiovisual?	Informes accionarios	Financiarización Valoración bursátil Ingresos
Legislación comparada. Regulaciones dirigidas <i>SVOD</i>	¿Qué medidas existen para regular los servicios <i>SVOD</i> ? ¿En qué varían los enfoques regulatorios? ¿Qué tipo de medida está en línea con los objetivos de la Convención UNESCO?	Legislación nacional y Supranacional UE.	Políticas públicas de comunicación <i>SVOD, OTT</i> <i>Equal level playing field</i> Diversidad audiovisual
Análisis de las respuestas de Netflix a las políticas de regulación	¿Qué posición toma Netflix sobre la aplicación de medidas político-jurídicas a su servicio? ¿Cómo responde en los diferentes países o regiones?	Declaraciones de Altos mandos de la empresa en medios de comunicación. Comunicados e informes oficiales. Acciones judiciales	Especificidad audiovisual Pensar 3 opciones Incidencia ante la legislación audiovisual

		tomadas por la compañía.	
--	--	--------------------------	--