

icade núm. 100 [Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales]

Miscelánea

1. Los derechos de explotación del contenido audiovisual y la entrada de las plataformas Over The Top (OTT): estudio caso Netflix (MARÍA FERNANDA BIANCO)

Miscelánea

1 Los derechos de explotación del contenido audiovisual y la entrada de las plataformas Over The Top (OTT): estudio caso Netflix

MARÍA FERNANDA BIANCO

mfbianco@gmail.com. Universidad Pontificia Comillas

Sumario:

- I. Introducción
- II. El papel de la propiedad intelectual en el proceso creativo
 1. Los derechos de autor: breve contextualización
 2. Los derechos de explotación de contenido audiovisual: perspectiva tradicional
 3. De las Broadcasters a las Over The Top
- III. Análisis comparativo de los desafíos de las OTT: estudio de caso Netflix
 1. OTTs vs Incumbents
 - 1.1. HBO
 - 1.2. Netflix
 2. Aproximación crítica
- IV. Intermediarios tradicionales vs nuevos intermediarios
 1. El proveedor de servicio de internet (Internet Service Provider)
 2. El acceso a internet y la piratería
- V. Conclusiones
- VI. Bibliografía

RESUMEN: El mercado de la industria audiovisual tradicional, y el comercio internacional de los productos que de ella se derivan, se ha visto afectado por el nuevo modelo de negocio que ofrecen las compañías de contenido «Over The Top» (OTT), las cuales reducen cada vez más los intermediarios de distribución y ponen el acento en una mayor flexibilidad para el consumidor. Las plataformas OTT se consolidan, asimismo, a través de la generación de su propio contenido, en la que los creativos poseen más libertad. Este trabajo se cuestiona si verdaderamente se ofrece un nuevo modelo de negocio frente al comercio tradicional de derechos de explotación de contenido audiovisual, cómo las OTT hoy permean –o no– en distintas regiones y, además, se abre la pregunta sobre la importancia de la inversión en la producción de contenido audiovisual original de alto nivel en este modelo de negocio.

ABSTRACT: The traditional audiovisual industry market, and the international trade of the products that derive from it, has been affected by the new business model that the Over The Top (OTT) platforms offer, which increasingly reduces distribution intermediaries and emphasizes on providing the consumer with flexibility. Furthermore, OTT platforms consolidate through the production of their own original content, in which creative artists have more freedom. This research questions if a new business model is truly offered towards the traditional trade of audiovisual content exploitation rights and how OTT platforms reach different regions, also opening the enquiry about the importance of the investment in high quality original content production in this business model.

PALABRAS CLAVE: Contenido Audiovisual; Propiedad Intelectual; Derechos de Autor; Over The Top; Netflix; Proveedor de Servicio de Internet

KEYWORDS: Audiovisual Content; Intellectual Property; Copyright; Over The Top; Netflix; Internet Service Provider

I. INTRODUCCIÓN

Los productos de la industria audiovisual no pueden ser definidos explícitamente por sus características técnicas. La complejidad que poseen está ligada a su valor intrínseco: mensajes éticos y morales que se develan de la simbología que envuelve a la imagen en movimiento. Debido a ello, se considera al audiovisual como una subcategoría de las industrias culturales.

Si bien se puede afirmar que la industria audiovisual está compuesta por todos aquellos sectores que implican a la imagen en movimiento, cada uno de ellos difiere en modos de producción, distribución y exhibición. Esto da lugar a la generación de distintos mercados, cada uno con características definidas, entre los cuales principalmente hoy se cuentan el cine, la televisión y la web.

En el actual debate sobre la globalización resulta de especial relevancia cómo se comercian los productos culturales, en un contexto en el que la irrupción tecnológica obliga a replantearse los marcos normativos y regulaciones existentes y donde se necesitan divisar nuevos mapas de carreteras para afrontar la realidad de constante cambio y adaptación que se nos presenta.

Las plataformas Over The Top (OTT), que en español han sido traducidas también como «de transmisión libre», se sustentan en la flexibilidad

que provee al usuario con un nuevo poder: escoger qué ver y cuándo dentro de un extenso catálogo, desde cualquier dispositivo que mantenga una conexión a internet. Compañías como Netflix, que a partir de enero de 2016 está disponible en 190 países, cada vez más tienen un alcance global. A esto se le suma la complejidad de que las OTT no sólo son distribuidoras, sino generadoras de contenido propio, y de que el proveedor de servicio de internet (ISP por sus siglas en inglés) busca hoy beneficiarse o involucrarse en el proceso de distribución de las OTT.

El contenido que desarrollan las OTT parte de una mayor libertad para los creativos, gracias a la inyección de grandes fondos para la producción de contenidos y una mayor confianza. Las temporadas de series se producen al completo y luego se colocan en el catálogo, al menos en el modelo Netflix, proveyendo al espectador con la posibilidad de no tener que esperar por el próximo episodio una semana, sino unos segundos, y a los productores con la libertad de poder crear sin tener la presión de los números de ratings semanales. Entonces, no sólo hay un cambio en el modelo de consumo, sino también en el modelo de producción y exhibición.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar el impacto de la entrada de las plataformas OTT en la negociación de los derechos de explotación del contenido audiovisual de ficción.

La primera parte de la investigación (apartado 2) revisa el comercio internacional del contenido audiovisual. Lo primero que se busca es contextualizar la investigación. En este sentido, se repasan los orígenes de los derechos de autor y se busca abrir el debate sobre el principio de territorialidad en un mundo globalizado.

Por otro lado, la primera parte también establece una breve contextualización en relación a cómo se negocian los derechos de explotación del contenido audiovisual en cine y televisión de manera tradicional en emisoras de televisión públicas y privadas. Por último, se realiza asimismo una contextualización cronológica de los avances tecnológicos en la industria televisiva que han permitido la introducción de las OTT.

El estudio del caso Netflix servirá, en la segunda parte (apartados 3 y 4), para guiar la investigación de un modelo de negocio que introduce variaciones en la producción, distribución y exhibición de contenidos audiovisuales. En este sentido, la segunda parte de la investigación realiza un análisis comparativo de los principales desafíos de las OTT y su relación con la cuestión de cómo podría evolucionar la negociación de los derechos de explotación del contenido audiovisual. Estos aspectos son: las plataformas OTT versus los actores dominantes de la industria, y el proveedor de servicio de internet como nuevo intermediario versus los intermediarios tradicionales.

II. EL PAPEL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL EN EL PROCESO CREATIVO

1. LOS DERECHOS DE AUTOR: BREVE CONTEXTUALIZACIÓN

Frente al mecenazgo –la protección o ayuda dispensadas en actividades culturales, artísticas o científicas– la propiedad intelectual se erigió para dar paso a la libertad creativa. Los derechos de autor, entonces, han hecho posible la independencia que tenían los creativos de patrones públicos y privados, al proveerles de un marco económico individual sobre sus trabajos, constituyéndose como una herramienta con la que el autor puede ejercer la explotación comercial. Sin embargo, como señala ASAY (2015), la conceptualización de los derechos de autor, y más específicamente la del «copyright» anglosajón, como un medio suficiente es inadecuado. Los creativos dependen hoy no sólo de los derechos de autor, sino también de un diverso número de intermediarios.

La vuelta a los orígenes más primitivos de los derechos de autor nos remonta al Renacimiento (GELLER, 2000). En este período hay un fuerte acento sobre el creador individual, quien comienza a obtener un estatus privilegiado en la cultura europea. Sin embargo, señala Geller, para muchos académicos es en la transición del Renacimiento a la Ilustración donde la autoría individual fue decisiva para comprender cómo se erige el trabajo. Para algunos historiadores, la profesión de libros promulgó en el imaginario colectivo la idea del ente creador que trabaja aislado; aunque para otros, en los libros impresos de la época los autores se promovían a sí mismos como creadores heroicos (McLUHAN, 2011).

Los distintos pasajes de la historia que dieron lugar al marco legal de los derechos de autor que existe hoy se ven especialmente marcados por el Estatuto de la Reina Ana de 1710, un documento inglés que se reconoce como el primer antecesor del copyright. En este estatuto, por primera vez, se reconoce legalmente al autor como propietario de su obra y, por tanto, poseedor del derecho de reproducción y difusión de la misma. La legislación de derechos de autor se corresponde con el cambio hacia los derechos privados que se estaba llevando a cabo en todo el mundo (GELLER, 2000). Especialmente, la Europa del siglo XVIII presenció los orígenes del derecho civil, en el cual entes privados establecían derechos de propiedad. En este sentido, al Estatuto de la Reina Ana le siguieron en corto tiempo marcos legislativos similares en Dinamarca, Prusia y colonias norteamericanas.

En el siglo XIX, el proceso de industrialización aceleró lo que pronto se convertiría en un problema. De acuerdo a GELLER, las novelas inglesas que cruzaban el atlántico eran reproducidas y vendidas por menos dinero en el mercado estadounidense. La primera gran explosión del comercio internacional, entonces, abrió la puerta a una nueva necesidad: una ley de código único de validez mundial para proteger la autoría de las obras. El 9 de septiembre de 1886 finalmente se firma en París el Convenio de Berna para las Obras Literarias y Artísticas (WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION, 1886), el cual sería modificado en diversas ocasiones, hasta ser enmendado el 28 de septiembre de 1979.

La Convención de Berna introdujo el principio de Trato Nacional, en el que cada miembro concede a los nacionales de los demás países miembros el mismo trato que otorga a sus nacionales. En este sentido, se aplicó la ley nacional para proteger las creaciones extranjeras en cada uno de los territorios de los países firmantes.

La hipótesis desarrollada por Geller consiste en que «sólo cuando la tecnología y las condiciones del mercado permitieron el lucro a través de la piratería, pudo surgir el copyright» (GELLER, 2000, p. 210). De acuerdo a los acontecimientos previamente citados del siglo XIX, el autor parece atisbar dos caras de una misma moneda: derechos de autor y piratería. Sin embargo, hay que tener en cuenta los planteamientos de ASAY (2015), quien señala que los derechos de autor fueron también el fruto del grito de independencia por parte de los creadores, pero que esto tampoco resultó en una independencia absoluta, porque los intermediarios jugaban –y siguen jugando hoy– papeles protagónicos.

El principio de territorialidad tradicionalmente inherente a la legislación ligada a la propiedad intelectual –patentes, copyright, marcas, etc.– ha sido cuestionado recientemente (PEUKERT, 2010). Como indica DINWOODIE (2009), desde sus inicios los derechos de propiedad intelectual han poseído una dimensión internacional. El autor comenta que, históricamente, en los procesos judiciales en los que se disputa la violación de derechos sólo se toma en cuenta aquellos registrados o reconocidos en las leyes de un país determinado, sin tomar en cuenta la violación en otros países. Si se quiere obtener remedio por infracción a los derechos de propiedad intelectual, se debe entonces demandar en cada país por separado, aunque se alegue la misma conducta, por el mismo demandado con respecto al mismo trabajo.

DINWOODIE (2009) también explica cómo el principio de Trato Nacional, a través del cual se erige la territorialidad en los derechos de propiedad intelectual, se ha establecido en tratados internacionales como la Convención de Berna, por ejemplo. Entonces, aunque exista una concepción de la propiedad intelectual que es internacional, no hay patentes, marcas o copyright que sean, consecuentemente, internacionales. Asimismo, el autor explica cómo los principios legales fallan en encajar en la realidad comercial de un mundo cada vez más

globalizado.

Un claro ejemplo que el autor utiliza para ilustrar cómo tempranamente se manifestaba la paradoja de la territorialidad es el caso Boosey & Hawkes Music Publishers, Ltd. v. Walt Disney Co. En 1940, la película *Fantasia* (DEEMS, 1940) incluía en el soundtrack la ejecución de *La consagración de la primavera*, de Igor Stravinsky. De acuerdo a las leyes estadounidenses, esta obra era de dominio público, así que los estudios Disney no necesitaron autorización para su registro y distribución dentro de Estados Unidos, pero sí lo necesitaban para aquellos países en los que los trabajos de Stravinsky aún poseían protección.

En 1939 se había firmado un acuerdo para que Disney gozara de los derechos de explotación durante la proyección de la película en los países extranjeros concernientes. Sin embargo, con el lanzamiento de la película en formato VHS, en 1991, la distribución a nivel mundial se vio afectada por una demanda por parte de Boosey & Hawkes Music Publishers Ltd., quienes representaban los derechos de propiedad intelectual de *La consagración de la primavera*. Estos alegaron que la distribución en VHS no estaba contemplada en el acuerdo alcanzado en 1939. Para obtener remedio, Boosey & Hawkes tuvieron que iniciar procesos diferentes en más de 18 países.

Siguiendo a DINWOODIE (2009), las estructuras sociales y comerciales que eran predominantes en el siglo XIX hoy son mucho más internacionales, y las barreras y derechos nacionales cada vez son más débiles. Los marcos legislativos demandan una perspectiva que sea menos nacionalista, en la que se reconozca la interdependencia entre naciones y el peso y poder que tienen los actores no estatales en el panorama actual.

Tomemos, por ejemplo, la iniciativa legislativa del Mercado Único Digital por parte de la Comisión Europea (COMISIÓN EUROPEA, 2015). De acuerdo a lo que explica la Comisión, los servicios electrónicos de los Estados Miembros de la Unión Europea funcionan mayoritariamente a un nivel nacional, con tan sólo un 7% de los servicios totales realizando ventas más allá de las fronteras de un Estado Miembro.

Durante el mandato de Jean-Claude Juncker, se espera que la Comisión Europea pueda crear un Mercado Único Digital –siguiendo a la Comunicación de la Comisión– en el que la libre circulación de personas, bienes, servicios y capitales esté garantizada. Con ellos se persigue el objetivo de que los ciudadanos y empresas puedan acceder de manera justa y efectiva a bienes y servicios electrónicos, sin importar el Estado Miembro de origen, residencia o estancia temporal.

La propuesta del Mercado Único Digital tiene sus bases en el [artículo 114 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea](#) (UNIÓN EUROPEA, 2012), en el que se establece la toma de medidas para el funcionamiento del mercado común, inclusive en el ámbito electrónico. La Comisión espera, asimismo, contribuir al liderazgo europeo en materia de economía digital, en el que las empresas puedan seguir catapultándose a una escala global y en el que los servicios públicos europeos puedan transformarse constantemente para ser cada vez más eficientes.

La economía europea podría verse beneficiada por unos 415 miles de millones de euros, con lo que se impulsaría el crecimiento, la inversión, la innovación y el empleo. Como indica el estudio, los mercados podrían expandirse y ofrecer una oferta más variada, con un rango más amplio de precios. Las *start-ups* se verían especialmente beneficiadas, así como las empresas más antiguas, ya que las oportunidades de crecimiento y desarrollo son mayores, así como las ganancias en un mercado de 500 millones de personas.

De acuerdo a MAZZIOTTI y SIMONELLI (2016), hay un aspecto a considerar tremendamente importante: la Comisión propone un reglamento, en vez de una directiva. En este sentido, los medios para alcanzar los objetivos que serán dispuestos deben ser idénticos en todos los Estados Miembros. Para ambos autores, la iniciativa legislativa de la Comisión restringe los efectos del principio de territorialidad del copyright al ampliar el espectro de licencias que aún se negocian en cada uno de los Estados Miembros por separado, con especial énfasis en el contenido audiovisual de ficción y deportivo.

MAZZIOTTI y SIMONELLI realizan un análisis detallado, en el que contemplan que de llevarse a cabo, 14 millones de europeos que no residen en su Estado Miembro de origen se verían beneficiados, así como la cifra aproximada de entre 90 y 220 millones de europeos que poseen conocimientos lingüísticos adecuados en lenguas extranjeras (COMISIÓN EUROPEA, 2012).

Sin embargo, los beneficios que se obtienen en base al Principio de Territorialidad –que incluyen la discriminación de precios de licencias y cuotas en cada país– podría afectar el desempeño de los proveedores de servicios, los cuales buscan, como es natural, sacar el máximo partido de cada uno de los territorios en los que operan. Por otro lado, los consumidores serían los más beneficiados, ya que ganarían al acceder a servicios por un precio más bajo.

Por último, MAZZIOTTI y SIMONELLI (2016), señalan que esta revolucionaria propuesta por parte de la Comisión hará frente a diversos obstáculos. El Parlamento Europeo, a través del Reporte Reda, una resolución no legislativa, expresó en julio de 2015 su oposición al descenso del principio de territorialidad, porque este permite que cada Estado Miembro sea remunerado justamente en el marco de su política cultural.

No obstante, el Parlamento asimismo afirmó que la territorialidad no atenta contra la movilidad del contenido. Los autores comentan que el Parlamento ha dejado entrever que aprobará un reglamento en el que no habrá cabida para una interpretación demasiado amplia de la movilidad como exención de la territorialidad. En este sentido, esta nueva y revolucionaria legislación no se constituiría como tal, ya que se impediría la verdadera creación de un Mercado Único Digital, porque se beneficiarían sólo un número muy reducido de personas, un estimado de 2,5 millones de europeos en 2020, lo que se traduce en 0,5% de la población total de la Unión, mayormente migrantes de temporadas cortas, viajeros y turistas.

Se observa entonces, de acuerdo a los ejemplos analizados, que aún en el mundo cada vez más globalizado en el que vivimos –dominado por acuerdos regionales y organizaciones y tratados internacionales– los protagonistas siguen siendo los estados. Sin embargo, es innegable la emergencia de nuevos actores de orden no estatal, los cuales ganan peso a pasos agigantados. El mundo, tal y como lo vivimos, enfrenta un choque actual entre las instituciones y marcos legislativos que tiene y los que debe desarrollar, de acuerdo a las demandas de los nuevos tiempos. Sin embargo, es indudable que, aunque exista mucha resistencia, son cada vez mayores las iniciativas que buscan alcanzar una lógica mundial.

2. LOS DERECHOS DE EXPLOTACIÓN DE CONTENIDO AUDIOVISUAL: PERSPECTIVA TRADICIONAL

El modelo de negocio con el que se ha manejado la industria audiovisual nos refiere, primordialmente, a la utilización de fondos públicos (LA TORRE, 2014). No obstante, el cine, la televisión y la web han desarrollado sus propias estructuras: ingresos obtenidos a razón de la publicidad, las cuotas de suscripción y, en un sentido más amplio, la pre-venta del derecho de explotación de la propiedad intelectual –cine– y la venta de propiedad intelectual –televisión y cine.

Tanto para las operadoras de televisión (públicas y privadas), como para las OTT, los ingresos provenientes de la publicidad y las cuotas de suscripción siguen siendo fundamentales. Lo que ocurre hoy en día es que hay un cambio de preferencia parcial, por parte de un número de usuarios, en cuanto a la manera de consumir contenido audiovisual.

El modelo tradicional asume que un programa dado es transmitido por una operadora y seguido por una audiencia. Esta última se convierte en la «mercancía» con la que las empresas de publicidad negocian, siguiendo a LA TORRE (2014). Desde este punto de vista, un contenido que

tiene un alto índice de audiencia atrae más publicidad, con lo que consecuentemente contará con un mayor presupuesto para su producción. En este sentido, es la publicidad la que se convierte a la vez en una suerte de mecenaz para la producción, y asimismo en la consumidora final del contenido audiovisual (es el objetivo último del contenido audiovisual: resultar ser más atractiva para agentes publicitarios). El valor de los derechos de explotación de un contenido dado depende también, en muchos casos, del valor que este tenga en correlación con la atracción de publicidad.

Del mismo modo, se puede afirmar de manera general que la cantidad de publicidad es proporcional a la capacidad de las empresas de invertir en este recurso de venta, lo cual depende directamente del ciclo macroeconómico, ya que en fases de expansión económica la disponibilidad de fondos es mayor, y viceversa en las fases de contracción. Así, en la época de la Gran Moderación, las economías avanzadas gozaron de una mayor cantidad de dinero que ingresó en las cadenas televisivas a razón de publicidad. Esto permitió que en Estados Unidos, por ejemplo, se pudiese invertir mucho más, como consecuencia, en la producción de contenidos, los cuales han hecho que ese país posea una madurez de producción cada vez mayor, además de ser uno de los competidores más fuertes en el mercado audiovisual, con una gama de productos muy amplia, de acuerdo a LA TORRE.

En la balanza comercial estadounidense la exportación de bienes audiovisuales es el único rubro que genera superávit, si seguimos al autor. Mucho más preocupante es pensar que los hábitos de consumo –la educación de la mirada– que se han generado durante mucho tiempo desde la industria audiovisual estadounidense –fuertemente arraigada en el Modelo de Representación Institucional desarrollado y asentado por el cine clásico Hollywood, a partir de 1940 (BURCH, 1969)– ha hecho que el cine experimental y de arte y ensayo, por poner un ejemplo, estén cada vez más orientados a una minoría de espectadores que tengan una educación especializada para enfrentarse a un tipo de contenido que demande una lectura más activa y compleja. No por otra cosa, en lo referente a trabajos de ficción, se entiende mayormente a lo producido en televisión y cine como aquello que forma parte de la industria del entretenimiento, y ya no de la cultural. La era del *blockbuster*.

Regresando a lo que nos atañe, se entiende entonces que no hay un coste y precio único para las producciones audiovisuales. Cada una de ellas depende, en el esquema tradicional televisivo, del lugar que ocupe en la banda de programación, lo cual está ligado directamente a los objetivos de audiencia y a la capacidad de atraer cada vez más espectadores, los cuales a su vez devendrán en más publicidad, con lo que se obtienen más ganancias para poder seguir produciendo o comprando. Es de especial importancia para una operadora, entonces, el lugar que ocupa cada contenido en su banda de programación. Para diferentes operadoras un contenido tendrá distinto valor, dependiendo del determinado lugar en la programación que éste ocupe.

En los mercados domésticos de televisión, cuando la operadora está asociada a los productores ya cuenta con los derechos de explotación de la obra. Si la producción es independiente a la operadora, entonces ésta última se convierte en el comprador de los derechos y ambas partes deben llegar a un acuerdo, en el que se tendrá en cuenta el lugar en la banda de programación y el éxito del programa en relación a los índices de audiencia.

En mercados internacionales, LA TORRE (2014) explica que la situación es más compleja. Primero que nada, el autor analiza la estructura de la oferta y la demanda en esos mercados. Diferencia entonces a aquellos países que están orientados a la oferta de los que están orientados a la demanda. Esto, en un nivel más profundo, nos devuelve al origen de los contenidos y los hábitos de consumo.

Los contenidos audiovisuales de los países europeos, por ejemplo, en general poseen un arraigo artístico local, condicionado además por el idioma. NOAM (2008) destaca que los presupuestos de estas producciones suelen ser muy bajos en lo que a «visuales» se refiere. Se concentran, entonces, en un desarrollo más complejo de los personajes, con una extensión de diálogo mayor, en detrimento de la acción y de los efectos especiales. Como consecuencia –y salvo algunas excepciones– el nivel de universalidad que presentan es menor, y así también su potencialidad de exportación. Por esto se dice que el mercado de propiedad intelectual audiovisual europeo está orientado a la demanda: las operadoras negocian la compra de productos extranjeros.

El mercado estadounidense está, por el contrario, orientado a la oferta y presenta un muy alto índice de exportación de sus productos. Dado que en este país los fondos de financiación de contenidos audiovisuales no sólo son públicos o provienen de las ganancias que obtienen las operadoras –sino que se sustentan en financiamiento privado– hay una mayor ventaja para el desarrollo de contenidos de alto nivel, a los cuales se le suman presupuestos mucho más grandes y la madurez de una industria con fuertes cimientos.

La estructura del mercado permite a LA TORRE identificar que los productos más comercializados son aquellos de ficción, ya que son los más aptos para ser exportados y preparados para satisfacer los intereses de los espectadores en distintos rincones del planeta. En el caso de Estados Unidos, el mercado internacional audiovisual está orientado a las ventas, y en él la figura de los productores, representados por las *majors*, intentan colocar sus productos en diferentes países a través de negociaciones que tienen lugar, las más de las veces, con intermediarios. En los países europeos, orientados a la compra, también existen figuras intermediarias.

Las *majors* estadounidenses más importantes son 7: Sony, Fox, Warner Bros, Disney, Paramount, MGM y Universal. Estos estudios poseen oficinas de distribución de su propiedad en varios países, que gestionan la exhibición y distribución, así como la venta de los derechos de explotación de los contenidos audiovisuales, territorio a territorio (AFT y RENAULT, 2011). Los estudios estadounidenses se encuentran agrupados en una organización de comercio internacional, la Asociación Cinematográfica de Estados Unidos. Los distribuidores independientes, por su parte, han creado la Alianza de Televisión y Filmes Independientes, en la que AFT y RENAULT señalan que cerca del 60% de sus miembros son empresas no estadounidenses. Como comentan ambos autores, se puede afirmar en general que cada país tiene una asociación local de comercio de contenidos audiovisuales, así como uniones o sindicatos que representan a productores, guionistas, directores, actores y técnicos de la industria.

De regreso a LA TORRE (2014), los objetivos del vendedor y del comprador en las negociaciones de los derechos de explotación de los contenidos difieren, tomando en cuenta el tipo y la cantidad del producto, así como las condiciones de explotación (área geográfica, periodo de explotación y número de ejecuciones). El productor desea vender los productos exitosos, junto con aquellos que no lo son tanto (todos los productos que posee en su catálogo) y ofrecer el mínimo número de licencias y repeticiones de ejecución (tiraje). El comprador desea el mejor producto, sólo aquél que le resulta más atractivo, y obtener el mayor número de licencias y tiraje. En el mercado internacional surgen las figuras de los agentes, distribuidores e intermediarios, ya que necesidades opuestas requieren ser conciliadas.

Si la operadora firma un acuerdo directamente con una *major*, entonces ésta se compromete, a través de un contrato de tipo «output deal», a comprar todo lo que ella produzca en un periodo determinado de tiempo. Si se hace un contrato de tipo «volume deal», entonces la operadora compra sólo una parte del total producido. Ambos tipos de acuerdo incluyen contenidos audiovisuales de cine y televisión, nunca antes distribuidos («current type») o ya previamente ejecutados («re-run type») en la zona geográfica donde se produce la compra. La duración de dichos contratos varía de 3 a 5 años, y el riesgo que incluyen está relacionado con el desconocimiento del contenido que no está disponible aún, pero que se producirá en el tiempo de duración del contrato y que la operadora ya se ha comprometido a comprar. Sin embargo, en términos de relación cantidad-precio, este tipo de acuerdo beneficia más a las operadoras de televisión.

Existen otros casos en los que intermediarios logran que se produzca un «package deal», que implica que ellos comprarán productos de una *major* y luego negociarán su venta con operadoras de televisión. Este tipo de negociaciones suele ser más común para pedidos de productos específicos que desean operadoras que no tienen ningún acuerdo fijo con una *major*, lo cual resulta ser más costoso, pero puede haber más beneficios en términos de relación calidad del producto-derecho de la explotación.

En cuanto a la dinámica de precios, la cual nos guía hacia el entendimiento de la importancia de los intermediarios en la negociación, La Torre propone la siguiente fórmula:

Fórmula 1: Ingreso de ventas

$$\text{Ingreso de ventas (p x q)} = \text{oc} + \text{dc} + \text{fc} + \text{ic} + \text{comr} + \text{techr} + \text{legr} + \text{unsr} + \text{mark-up}$$

En donde:

p = price (precio)

q = quantity (cantidad)

oc = overhead costs (costes generales)

dc = direct costs of production (costes directos de la producción)

fc = financial costs (costes financieros)

ic = insurance costs (costes relativos al seguro)

comr = completion risk (riesgos de finalización)

techr = technical risk (riesgos técnicos)

legr = legal risks (riesgos legales)

unsr = unsold or stock risk (riesgos de la no-venta o existencias)

mark-up = margen de beneficio

Fuente: elaboración propia a partir de datos provistos por Mario La Torre

A una *major*, por ejemplo, le interesa poder establecer por adelantado ingresos, para alcanzar el margen de beneficio deseado. Puede perseguir cuatro caminos, siguiendo al autor: incrementar las ventas del producto, establecer un precio de venta por unidad más alto, recortar costes o limitar la exposición a riesgos. Los intermediarios serán los responsables de alcanzar una solución en alguno de los cuatro caminos propuestos. Por lo general, el intermediario garantizará una menor exposición a riesgos al establecer un mayor volumen de ventas, porque puede cerrar contratos en diversas áreas geográficas, reduciendo así la posibilidad de no-venta, aunque los distintos precios de venta por área geográfica varíen y los acuerdos no sean iguales en cada territorio.

Un intermediario es una figura muy deseable en el modelo de negociación de derechos de explotación, porque será el o las personas que se especializan en el ámbito y que tienen los conocimientos necesarios de las legislaciones específicas de cada territorio. ¿Podríamos, entonces, imaginar un mundo sin tales intermediarios? ¿Sería posible que las condiciones de legislación actuales y los avances tecnológicos cambiasen la forma de negociar los contenidos, y que la territorialidad sea remplazada por la globalidad? ¿Esto aumentaría o reduciría ganancias?

3. DE LAS BROADCASTERS A LAS OVER THE TOP

Defiende STEPHENS (1998), que la imagen en movimiento nos provee de nuevas perspectivas. La irrupción del cinematógrafo por los hermanos Lumière en 1895 hace que la posibilidad de capturar a la imagen en movimiento marque un antes y un después, como también lo hicieron la letra escrita y, posteriormente, la letra impresa. Más aún, la irrupción de la televisión en el contexto de la imagen en movimiento es un fenómeno complejo de estudiar.

Aunque la televisión existía en 1930, no fue hasta la década 1950 que penetró considerablemente en los hogares estadounidenses. De hecho, en 1955 ya la mitad de los hogares totales en Estados Unidos poseían un televisor (STEPHENS, 2000). Durante este tiempo, y hasta 1970, el contenido audiovisual televisivo estuvo controlado por tres grandes cadenas: National Broadcast Company (NBC), American Broadcast Company (ABC) y Columbia Broadcasting System (CBS).

La población del país estimada por el censo del gobierno Estados Unidos en 1959 era de 117 millones de habitantes, frente a 205 millones en 1970 (UNITED STATES CENSUS BUREAU, n.d.). En ese momento, y tan sólo con 3 cadenas poseyendo el monopolio del mercado, los anuncios de publicidad en televisión alcanzaban a un porcentaje demográfico muy amplio. Y no sólo se trataba de pocas cadenas televisivas, sino –en consecuencia– de poca producción de contenido. Es por esto que se pagaba entre 10,000 y 20,000 dólares por un minuto de publicidad, 10 veces más de lo que se pagaba por anuncios en la radio, de acuerdo a YOUNG y YOUNG, (2004).

Seguendo a estos autores, la televisión se convirtió en el primer soporte de venta de productos. En este sentido, muchos patrocinadores tomaron parte activa en el proceso creativo, controlando decisiones del contenido audiovisual, de acuerdo a los productos en venta. Por ejemplo, un actor era forzado a fumar si un patrocinador de cigarrillos –cuyos anuncios aparecerían en los cortes publicitarios– así lo requería. Esto llevó a demandas por fraude a finales de la década de 1950, y los anunciantes se limitaron únicamente a comprar tiempo de publicidad.

En 1967, el congreso estadounidense agrupó a varios canales de televisión pequeños, con objetivos educativos y no comerciales, y creó una cuarta operadora de televisión, la Public Broadcast Station (PBS), financiada a través de donaciones, suscripciones corporativas y el subsidio del gobierno. Por ende, esta estación se encontraba libre de cualquier tipo de publicidad (STEPHENS, 2000). Así, la década de 1960 cerró en Estados Unidos con cuatro grandes operadoras de acceso gratuito que –a excepción de la PBS– generaban sus ingresos a partir de la publicidad.

El cable, por su parte, se originó en Estados Unidos en 1948 en Arkansas, Oregon y Pennsylvania, para potenciar la señal de la televisión convencional en áreas montañosas y de difícil acceso en el país. Varias compañías generaron beneficio por medio de la captación de señal a grandes distancias, a través de antenas a las que se conectaban utilizando un cable los subscriptores de estas compañías, con lo que se empezó a llamar a este servicio *televisión por cable* (CALIFORNIA CABLE & TELECOMMUNICATION ASSOCIATION, n.d.).

De acuerdo a la Asociación de Cable y Telecomunicaciones de California, las cadenas televisivas comenzaron a ver a las compañías de televisión por cable como una amenaza. Como consecuencia, la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC por sus siglas en inglés), restringió el alcance de estas compañías, lo que congeló los avances de la televisión por cable hasta 1970, cuando un proceso de desregulación modificó las restricciones.

1972 es uno de los años más especiales en la historia de la televisión. Es en ese momento cuando Charles Dolan y Gerald Levin –de la

compañía Sterling Manhattan Cable– crearon el primer canal por suscripción y transmisión por cable en Estados Unidos: Home Box Office (HBO), que en 1975 se comenzó a transmitir por satélite y que, desde su nacimiento, constantemente ha redefinido la industria televisiva, constituyéndose como una alternativa a las operadoras convencionales y ocupando un lugar privilegiado en eso que ha sido denominado por muchos como la televisión de calidad (LEVERETTE et al., 2009).

El siguiente hito estuvo en manos de Ted Turner, un empresario heredero de una compañía de publicidad que trabajaba en un canal de distribución local en Atlanta, Turner Broadcasting System (TBS), una cadena especializada en películas y deportes que se comenzó a transmitir por suscripción a nivel nacional (CALIFORNIA CABLE & TELECOMMUNICATION ASSOCIATION, n.d.).

Pronto, TBS se convirtió en la primera *superestación* de Estados Unidos, constituyendo un grupo fundador de las cadenas The Cable News Network (CNN), Turner Network Television (TNT) y Turner Classic Movies (TCM) (LEIGH VER MEULEN, 2015). Más tarde, hacia finales de los noventa, el grupo Time Warner adquirió HBO y la *superestación* de Ted Turner, entre otras cadenas, convirtiéndose así en el líder mundial del entretenimiento televisivo, con presencia en más de 150 países (TIME WARNER INC., 2016).

Entre los años de 1980 y 2000 se evidenciaron notables cambios que permitieron una mayor diversidad de contenidos, tanto en cantidad como en calidad. El año 2000 cerró con un porcentaje de 70% de los hogares estadounidenses suscritos a un servicio de televisión por cable (CALIFORNIA CABLE & TELECOMMUNICATION ASSOCIATION, n.d.).

En Europa cabe destacar el caso de Canal+, que en 2014 cumplió 30 años y que posee 12,5 millones de suscriptores en el mundo y presencia en los 5 continentes. El lanzamiento de un canal privado por suscripción fue impulsado por el presidente francés François Mitterrand. Así, el canal privado nace en 1984. Hoy pertenece a los grupos Vivendi y

Lagardère

y es uno de las compañías de televisión por cable más importantes en Europa, además de ser líder en la producción y distribución de contenidos audiovisuales europeos y el mayor comprador de contenidos estadounidenses (AMDUR y CHECKETTS, 1992).

Existe dentro de Europa otro caso que resulta curioso. Si nos remontamos a los orígenes de la televisión, desde 1922 existe en Gran Bretaña la cadena British Broadcasting Company (BBC). Resulta de especial relevancia, porque aunque se trata de la primera emisora de carácter nacional y pública, desde 1995 posee una división comercial –BBC Worldwide Ltd.– la cual distribuye contenidos originales producidos por la BBC, así como otros contenidos audiovisuales ingleses a través de la televisión por cable, mundialmente (CRISELL, 2002). Del mismo modo, la BBC forma parte hoy de un grupo más amplio que incluye radio y publicaciones escritas inglesas.

En España, en 1988 el Congreso de los Diputados aprobó la ley 10/1988, referente a la televisión privada. De acuerdo a ella, el gobierno permitiría la entrada de 3 canales privados: Antena 3, Telecinco y Canal+. Previo a este momento, tan sólo existían dos cadenas: TVE1 (Televisión Española 1) y TVE2 (Televisión Española 2), ambas controladas por el estado (HERRERO, 2003).

Cuando hablamos de Antena 3 y Telecinco, nos referimos a cadenas comerciales. Canal+, sin embargo, representó en España el primer canal de televisión por suscripción, que apoyaba su programación principalmente en películas y deportes, y fue así como atrajo masivamente a suscriptores. Como consecuencia, TVE (1 y 2) sufrió las consecuencias de la pérdida del monopolio del mercado, ya que la audiencia se diversificaba entre un mayor número de competidores, de acuerdo a HERRERO (2003).

En paralelo a la televisión por cable y satelital, se generaron otras formas de consumir contenidos audiovisuales. En la década de 1970, la Victor Company of Japan desarrolló el Video Home System (VHS), lo que permitió generar copias de contenidos audiovisuales en videocasetes y ponerlos a la venta o en alquiler. Más adelante, en 1995, Phillips, Toshiba, Sony y Panasonic desarrollaron el Digital Video Disc (DVD) (JOZEFOWICZ et al., 2008).

El alquiler de videocasetes y DVDs cubrió una necesidad incipiente: el consumo más personalizado de contenidos audiovisuales. Así, en la comodidad del hogar y a la hora deseada, el consumidor escogía qué ver y *cómo* verlo, sin estar sujeto a los anuncios publicitarios o las restricciones que impone la banda de programación de una cadena televisiva, teniendo acceso a poder detener, adelantar o atrasar la imagen en movimiento presionando diferentes botones.

Blockbuster Video, una tienda operada por David Cook, abrió en octubre de 1985. Pronto se convirtió en la primera cadena de alquiler de videos en Estados Unidos en 1988, con 289 tiendas y un ingreso de 200 millones de dólares anuales. Blockbuster Video crecería para convertirse en una franquicia mundial, que llegaría a poseer 3500 tiendas en Estados Unidos y otros países alrededor del mundo, con lo que su recaudación alcanzaba 4 miles de millones de dólares anuales (WOOLDRIDGE et al., 2007).

Uno de los principales competidores de Blockbuster Video –que contribuiría a presionar a esta compañía hasta que se declarase en bancarota en 2010– nació de la mano de Red Hastings y Marc Randolph en 1997 en Los Gatos, California: Netflix, que se posicionó como una compañía de alquiler de DVDs por internet que enviaba los discos por correo postal. La novedad que ofrecía Netflix consistía en un precio fijo al mes por el alquiler de películas, sin que hubiese ningún tipo de obligación de devolver los DVDs en un periodo de tiempo determinado, como sí tenía Blockbuster Video, que además poseía un sistema de alquiler que cobraba por película/días de alquiler, y que penalizaba el retraso en la devolución de los videocasetes o DVD (KEATING, 2012).

En 2007, Netflix empieza a distribuir sus contenidos a través de internet. A partir del año 2000, la cantidad de adultos que utilizaban internet en Estados Unidos sobrepasaba el 52%. En 2015, con una población total de 320 millones de habitantes, esta cifra ascendió a 84%, e incluso 96%, en las edades comprendidas entre los 18 y 29 años de edad (PERRIN y DUGGAN, 2015).

En 2007 se produce el lanzamiento del primer iPhone. En 2015, en Estados Unidos, 68% de los adultos poseen un Smartphone, 73% un ordenador y 45% una Tablet (ANDERSON, 2015). Llama especialmente la atención que las Tablet hayan aumentado de un 3 a un 45% entre el periodo 2010-2015.

Es innegable que el desarrollo y perfeccionamiento de dispositivos tecnológicos ha dado lugar a servicios que han identificado nuevas necesidades de la vida cotidiana. Entre ellas está, sin duda, la búsqueda de comodidad y flexibilidad en el consumo. Es en este contexto que nacen las plataformas Over The Top (OTT).

Es necesario, entonces, proveer una definición cerrada. Las OTT son plataformas que proveen audio y video a través de internet, sin la presencia de un Multiple System Operator (MSO), es decir, un operador de televisión cable o satélite que actúe como un intermediario en el control de la distribución de los contenidos. El proveedor de internet o Internet Service Provider (ISP) es el encargado de transportar paquetes Internet Protocol (IP) y no se involucra, responsabiliza, beneficia o controla el tipo de contenidos, el consumo, el copyright o la redistribución del contenido (HANSELL, 2016).

Los actuales competidores de Netflix no son únicamente otras OTT u operadoras de televisión que están desarrollando plataformas para reproducir contenido audiovisual a la carta; a ellas se les suman las propias *majors* que no sólo tienen más experiencia en la producción de contenido propio, sino que no están dispuestas a vender los derechos de explotación de sus productos a terceros, y desean entonces eliminar los intermediarios: Hulu Plus, por ejemplo, es una OTT que proviene de la alineación de Walt Disney Company, 21st Century Fox y

NBCUniversal. HBO, por otro lado, ya posee un servicio propio de plataforma OTT que permite disfrutar de contenidos audiovisuales, sin necesidad de estar suscrito a la cadena a través de un servicio de televisión por cable («Who Are Netflix's Main Competitors?» n.d.).

La irrupción de las OTT en el mercado de la web y su incipiente importancia pone el acento sobre cómo ellas han acompañado los cambios del hábito de consumo: ahora cada usuario decide qué ver, dónde y cuándo. En el caso específico de Netflix, que será el ejemplo que seguiremos en el análisis, ya no hay publicidad, pero sí una cuota de suscripción (como también sucede en la televisión por cable).

En principio, una plataforma OTT como Netflix, que puede considerarse como un distribuidor de películas y series por internet, funcionaría del mismo modo que lo hace una operadora de televisión. La principal diferencia es que obtiene sus ganancias únicamente a través de las cuotas de suscripciones, como también sucede con las operadoras de televisión por cable. Sin embargo, la cantidad de contenido a la que tienen acceso los usuarios, y la flexibilidad con la que pueden acceder a él, hacen que se convierta en un afilado competidor. A esto se le suma la producción original de contenido, al que sólo se puede acceder a través de la plataforma. Mientras produzcan el contenido que todo el mundo *quiera* ver, las OTT garantizan su posicionamiento, cuestión que analizaremos más adelante en esta investigación.

No obstante, resulta curioso que los precios sean bajos, en comparación con las suscripciones de la televisión por cable, y que varíen en términos de la calidad del *streaming* (transmisión) o la cantidad de dispositivos (pantallas) al que se tenga acceso por cada cuenta, y no por la cantidad de contenido que se ofrece. En España, país en el que Netflix entró en octubre de 2015, hay tres planes: el plan *básico*, una conexión de definición estándar por 7,99 € al mes; el plan *estándar*, dos conexiones simultáneas en alta definición por 9,99€ al mes; y el plan *premium*, cuatro conexiones simultáneas en ultra HD (4K) por 11,99 € al mes, de acuerdo a la página web oficial de Netflix (NETFLIX MEDIA CENTER, n.d.).

En esta breve contextualización, centrada en Estados Unidos, se lee cómo la industria televisiva, quizás la más cercana al nacimiento de las plataformas OTT, ha cambiado a través del tiempo. Estos cambios ocurren rápida y dramáticamente, y la industria se ve remodelada en cortos periodos de tiempo, como se ha podido constatar. A continuación, en el siguiente apartado, se utilizará el caso Netflix para estudiar los principales desafíos que enfrentan las OTT, en especial a lo que concierne a la propiedad intelectual de los contenidos a partir de la internacionalización masiva de estas plataformas.

III. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS DESAFÍOS DE LAS OTT: ESTUDIO DE CASO NETFLIX

1. OTTS VS INCUMBENTS

De acuerdo a CASADESUS-MASANELL y ZHU (2010), cuando un nuevo entrante se enfrenta a un mercado donde existen actores dominantes – *incumbents*– éstos pueden imitar el modelo de innovación una vez el nuevo entrante lo revela. Ambos autores hallaron que un nuevo entrante debe tomar una decisión: revelar allí en lo que es innovador, compitiendo a través de un nuevo modelo de negocio; o encubrir la innovación al hacer uso de un modelo de negocio tradicional.

Siguiendo a los autores, la pregunta específica que debemos realizar nos lleva a diferenciar cuáles son las circunstancias dentro de las cuales un nuevo entrante se beneficiaría al adoptar un nuevo modelo de negocio, teniendo en cuenta que éste pudiese ser fácilmente imitado por actores dominantes. Por modelo de negocio se entiende la lógica que posee una compañía, es decir, la manera en que actúa y cómo crea valor para sus grupos de interés o *stakeholders* (BADEN-FULLER y HAFLIGER, 2013).

El primer elemento que se decide analizar de forma comparativa es la relación que existe entre el componente innovador que incluyen las OTT y cómo éste se posiciona con respecto a los actores dominantes de la industria televisiva tradicionales. Para ello tomaremos el caso Netflix, columna vertebral de esta investigación, y HBO, un actor de innegable trayectoria y peso no sólo en la exhibición y distribución de contenidos, sino también en la producción.

Hay que recordar, como señala LEIGH VER MEULEN (2015) que tanto Netflix como HBO han sido pioneros. Por un lado, HBO fue el primer canal de televisión por suscripción en Estados Unidos, desde su creación en 1972. Netflix, por otro lado, fue la primera compañía estadounidense en proveer un servicio de alquiler de películas por internet que se entregaban a domicilio a través del correo postal, desde 1997.

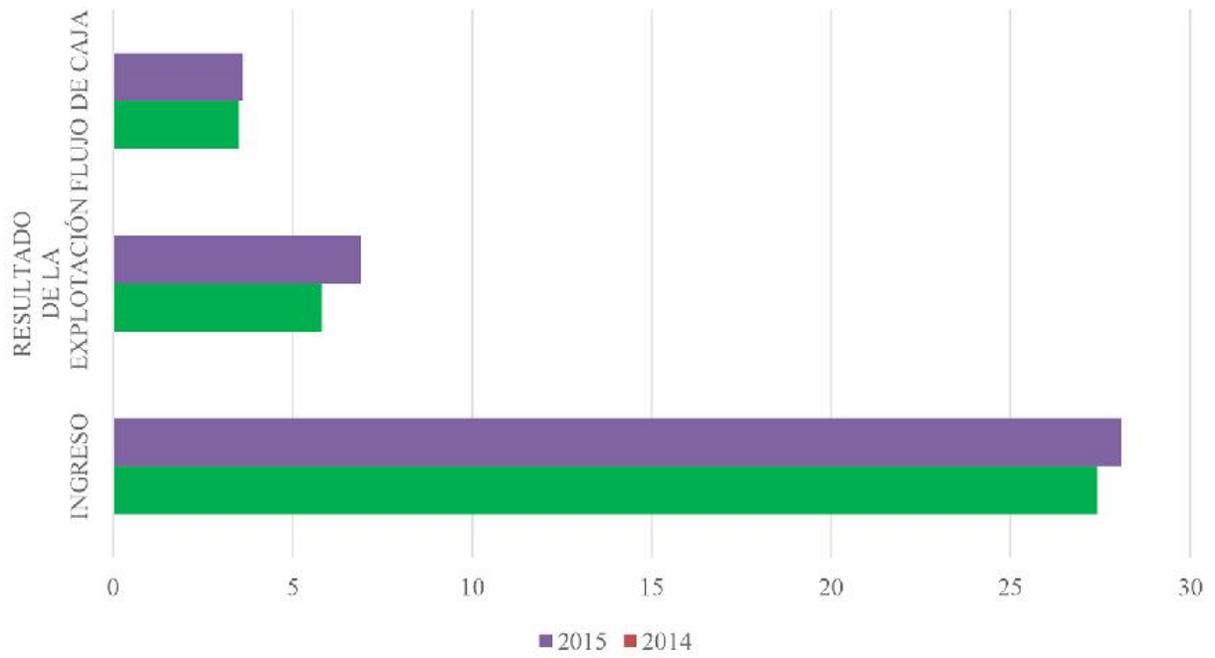
Tanto Netflix como HBO provienen de escenarios muy distintos. Sin embargo, algunas similitudes son innegables: ambos se enfocan en contenido audiovisual relativo a series y películas. Ambos producen contenido original y al mismo tiempo distribuyen el contenido de otros. HBO, a través de HBO Go, extendió a sus suscriptores la posibilidad de observar los contenidos de HBO por internet, pero recientemente lanzó su propia OTT, HBO Now, para la cual no se requiere estar suscrito a esta cadena a través de una compañía de televisión por cable o satelital. Y es aquí donde HBO, un gigante longevo de la industria, cada vez está más cerca de hacerse con el modelo de innovación de negocio que propone Netflix.

Red Hastings, CEO de Netflix, ha comentado que el objetivo de Netflix es «convertirse en HBO, antes de que HBO pueda convertirse en Netflix» (LAPORTE, 2015:85-86). Para poder establecer una comparación entre ambos es necesario poder analizar la cantidad de suscriptores que poseen, el beneficio y el éxito del contenido original, legitimado tanto por los números de espectadores, como por el reconocimiento de la propia industria a través de premiaciones y galardones.

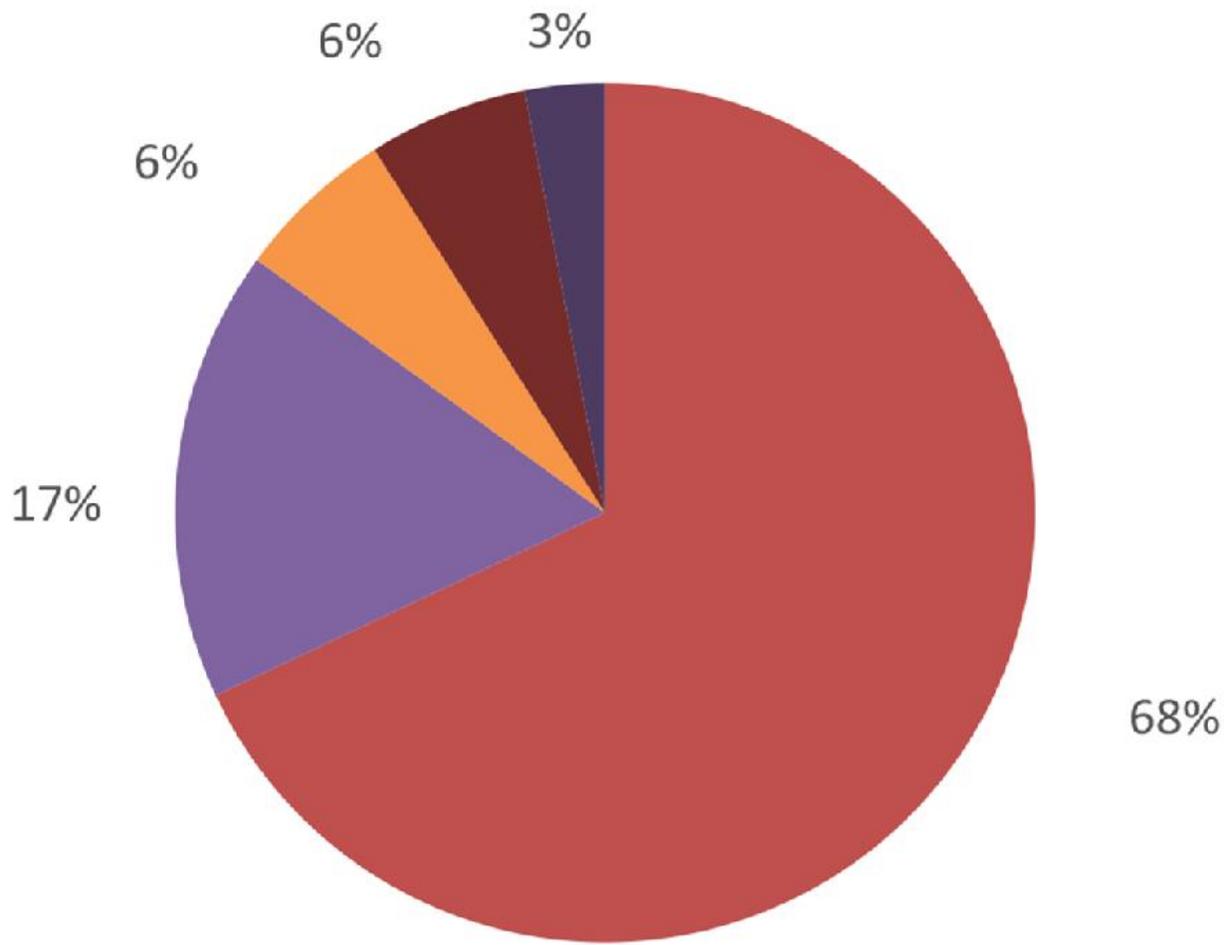
1.1. HBO

HBO –y su cadena hermana Cinemax– forma parte del enorme conglomerado Time Warner Inc., que agrupa también al gigante Warner Bros Entertainment y Turner (TBS, TNT, Adult Swim, Cartoon Network, truTV, CNN, HLN). En el reporte anual disponible publicado por la compañía que recoge el año 2014 se señala que el conglomerado generó 27,4 miles de millones de dólares (TIME WARNER INC., 2014), de los cuales el resultado de la explotación es 5,8 miles de millones de dólares y el flujo de caja es de 3,5 miles de millones de dólares. Estados Unidos agrupa 68% del ingreso, Europa 17%, Asia Pacífico 6%, Latinoamérica 6% y otros 3%. Del total generado, HBO representa 19% (5,3 miles de millones de dólares)⁴.

En el reporte anual de 2015 (TIME WARNER INC., 2015a) se señala que los ingresos de la compañía aumentaron un 3%, alcanzando 28,1 miles de millones de dólares, con un resultado de la explotación de 6,9 miles de millones de dólares, y con un flujo de caja de 3,6 miles de millones de dólares, entre los que HBO alcanzó 5,6 miles de millones de dólares a nivel mundial (19,9% de los ingresos totales de Time Warner Inc).

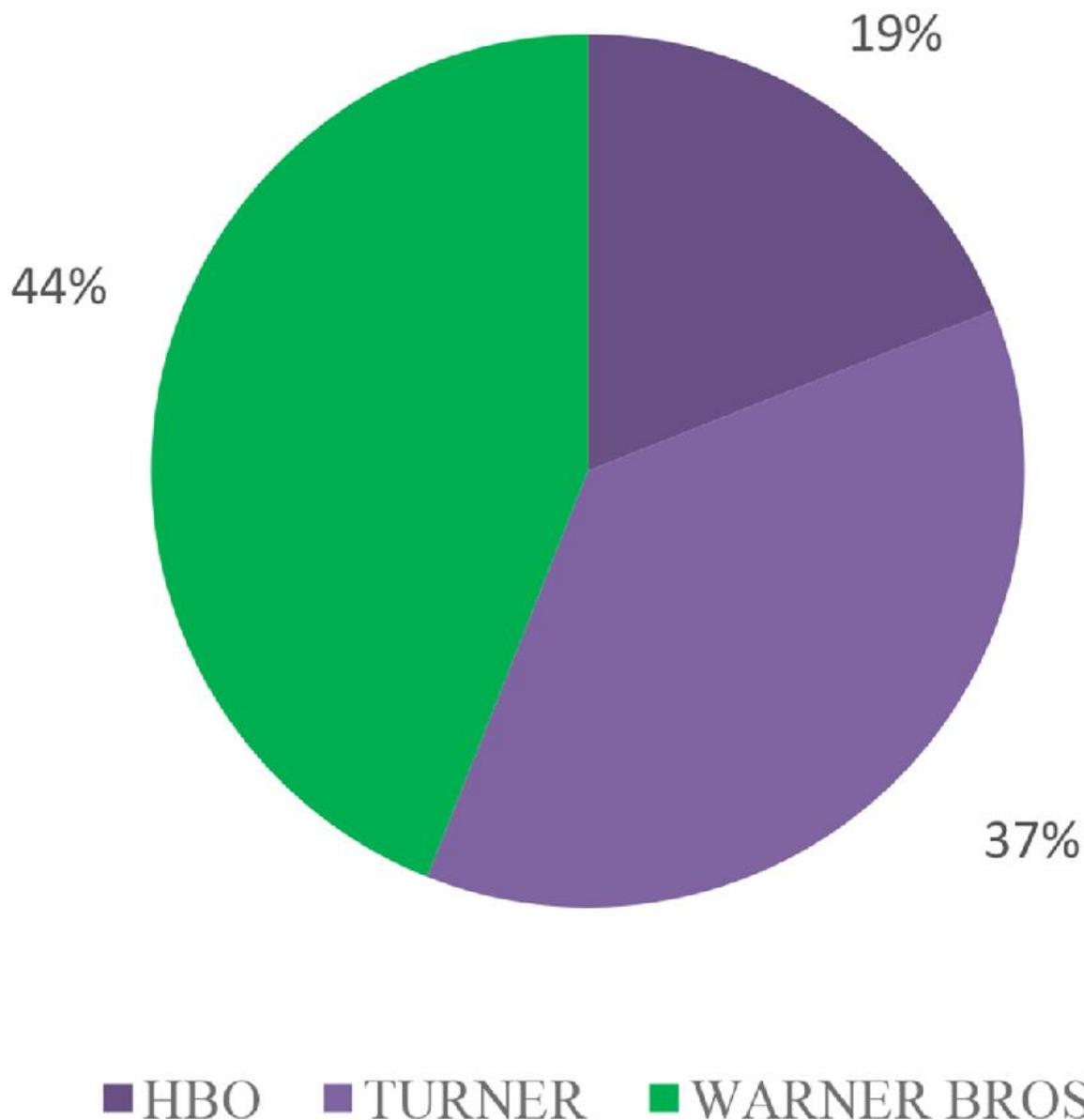


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Time Warner, Inc.



- ESTADOS UNIDOS
- EUROPA
- ASIA PACÍFICO
- LATINOAMÉRICA
- OTROS

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Time Warner, Inc.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Time Warner, Inc.

Si se observa el resultado de la explotación, HBO generó 1,9 miles de millones de dólares, un aumento del 5% con respecto al año anterior (880 millones de dólares), lo que refleja un incremento del ingreso que Time Warner señala se debe al aumento de suscriptores – principalmente en EE.UU– que se traducen en 170 millones de dólares (aumento del 4% con respecto al año anterior); e ingresos obtenidos a razón del contenido, que se traducen en 47 millones de dólares (aumento del 6% con respecto al año anterior). De acuerdo a Time Warner, el resultado de la explotación se vio debilitado por los gastos en el desarrollo tecnológico de HBO Now y el incremento del 3% del gasto en programación original.

El aumento de suscriptores en Estados Unidos de HBO y Cinemax (2,7 millones) se debe, indudablemente, a la introducción de HBO Now, la OTT desarrollada por la cadena, los cuales también se cuentan en los suscriptores totales. Esto quiere decir que los indicadores suman los suscriptores de la cadena a través de una operadora de televisión por cable o satelital, y aquellos correspondientes a la OTT, que acceden al contenido HBO y Cinemax a través de internet, aunque no se hace una separación oficial de cuántos suscriptores pertenecen a cuál tipo de consumo.

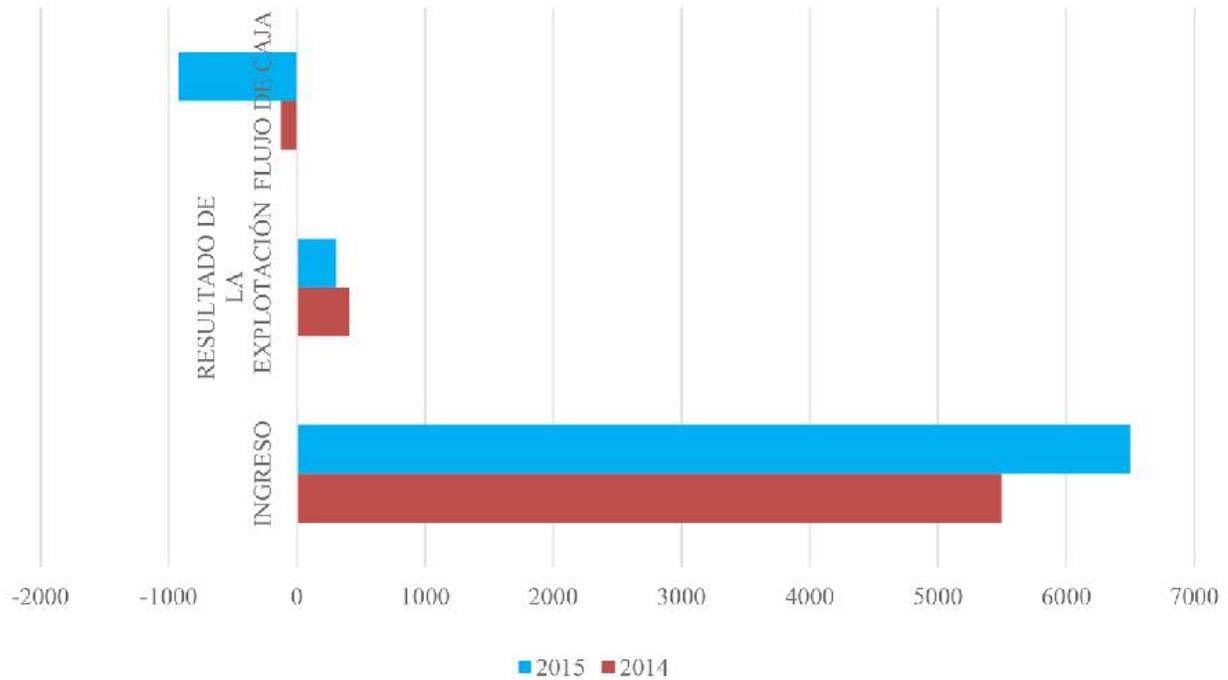
HBO, incluyendo a Cinemax, suma 131 millones de suscriptores a nivel mundial, con presencia a través de televisión por cable y satélite en más de 60 países. HBO Now actualmente sólo funciona en territorio estadounidense, México, Colombia, España y otros pocos países, debido a conflictos de derechos de explotación de contenidos. La suscripción tiene un precio fijo de 14 dólares al mes (TIME WARNER INC., n.d.).

Por otro lado, en 2015 HBO obtuvo 43 nominaciones a los Emmy, la mayor cantidad de nominaciones que haya tenido una única cadena, por catorceavo año consecutivo, resultado del desarrollo del contenido original de primera calidad. De las 43 nominaciones, 12 fueron reclamadas por la serie *Game of Thrones* (TIME WARNER INC., 2015b).

En el informe anual de Time Warner de 2015, se señala que HBO continúa invirtiendo en contenidos originales, y que en 2016 la producción se expandirá. En febrero debutó la serie *Vinyl* de Martin Scorsese y Mick Jagger. A esta serie se le suman 5 más a debutar en 2016, incluyendo *Divorce*, protagonizada por Sarah Jessica Parker, *The Night Of*, protagonizada por John Turturro y *Vice Principals*, protagonizada por Danny McBride (TIME WARNER INC., 2015a).

1.2. Netflix

Netflix reporta su registro contable en tres segmentos: *streaming* doméstico (EE.UU.), *streaming* internacional y servicio de alquiler de DVDs, que funciona sólo a nivel doméstico. En 2014, el beneficio total es igual a 5,5 miles de millones de dólares. El resultado de la explotación es de 402 millones de dólares, y el ingreso neto es de 266 millones de dólares. El flujo de caja es de -126 millones de dólares. En ese año se sumaron 13 millones de suscriptores internacionales a Netflix, para un total mundial en los tres segmentos de 57 millones de suscriptores (NETFLIX INC., 2015).

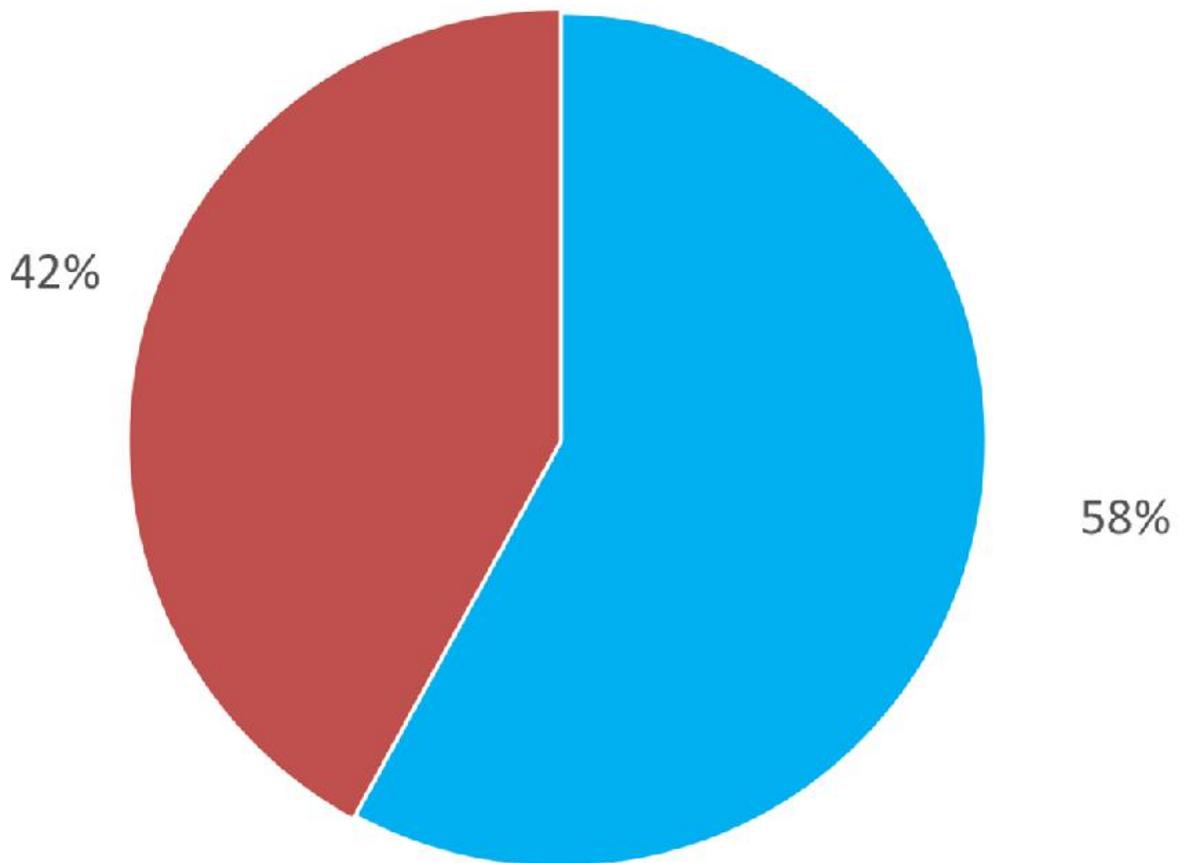


Fuente: elaboración propia a partir de datos de Netflix, Inc.

En 2015, el beneficio aumenta a 6,7 miles de millones de dólares. El resultado de la explotación es de 305 millones de dólares y el ingreso neto es de 122 millones de dólares. El flujo de caja es de -920 millones de dólares. El año suma en total 74 millones de suscriptores, gracias a una adición de 17 millones de suscriptores a nivel mundial (NETFLIX INC., 2016a).

Los indicadores de Netflix corresponden a diversos factores. En primer lugar, la compañía alega que el flujo de caja es negativo porque la inversión en contenido original debe pagarse por adelantado. Es por esto que se produce una brecha temporal entre el ingreso y el flujo de caja. La compañía alega, además, poseer una deuda a largo plazo de 2,4 miles de millones de dólares (NETFLIX INC., 2016b).

A partir de enero de 2016, Netflix extendió su proceso de internacionalización a 130 países. En la mayoría de los nuevos mercados Netflix sólo se ofrece en inglés y las formas de pago están limitadas a tarjetas de crédito internacionales, lo cual espera la compañía poder modificar paulatinamente, para ofrecer un mejor servicio que pueda satisfacer diversas lenguas, culturas y gustos (NETFLIX INC., 2016b).



- STREAMING DOMÉSTICO (ESTADOS UNIDOS)
- STREAMING INTERNACIONAL

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Netflix, Inc.

En la carta a los inversores también se explica que partir de su proceso de internacionalización, Netflix ha extendido su producción de contenido original a otros idiomas, a parte del inglés, de acuerdo a las exitosas series *Club de Cuervos*, producida en México y *Narcos*, producida en Colombia y hablada tanto en inglés como en español. Ya hay una serie francesa producida por Netflix, *Marseille* –protagonizada por Gerard Depardieu–, cuyo estreno mundial se realizó el 5 de mayo de 2016. Durante el primer trimestre de 2016, asimismo, una serie diferente debutó en la plataforma mundialmente cada semana.

A esto se le suma una serie producida en Japón, *Hibana*, cuyo debut se realizó en junio. Además, Netflix trabaja en la producción de las series 3% en Brasil, *Subura* en Italia, *Dark* en Alemania y la segunda serie producida en México, *Ingobernable*, protagonizada por Kate del Castillo. A esto se le suma la producción de la primera serie de anime, *Perfect Bones* y una producción española aún no titulada que se espera debute en 2017. De acuerdo a Netflix, estas producciones locales son esenciales para consolidar la relevancia de Netflix en aquellos territorios en donde se originan, teniendo la capacidad al mismo tiempo de acceder a una audiencia global.

Para medir el éxito del contenido de Netflix hay que tener en cuenta diversos factores. En una conferencia Sebastian Wernicke (TED, 2015) explica cómo Roy Price, uno de los ejecutivos de Amazon Studios, hizo un estudio analítico basado en las estadísticas de consumo que obtuvo de la audiencia, para escoger en qué contenido original se debía invertir. Para ello, Price ofreció *streaming* gratuito de un episodio piloto de cada una de las ocho series que había preseleccionado como potencial para ser producida. Los espectadores observaban, y mientras lo hacían eran, al mismo tiempo, observados al observar. Price registró cada vez que un usuario presionaba el botón de *play* y *pause*, así como las partes que eran vistas dos veces, o las partes que alguien se decidía saltar. Los datos recogidos señalaron a que Amazon debía invertir en una *sitcom* ² sobre cuatro senadores republicanos estadounidenses. La serie, *Alpha House*, resultó en un contenido promedio, evaluado con un 7,5 en la escala (0-10) propuesta por The Internet Movie Data Base (IMDB).

Un contenido promedio no es suficiente para captar usuarios que decidan unirse a tu plataforma antes que a la de alguien más. Ted

Sarandos, el jefe de contenidos de Netflix, también realiza estos estudios estadísticos y, como Price, está constantemente presionado por encontrar aquel *gran* contenido. Wernicke comenta que el equipo de Netflix observa pequeños fragmentos de datos: actores, productores y tipo de contenido que los usuarios que ya tiene suscritos en su plataforma ven –lo que ya saben que gusta–. Otra diferencia con respecto a Amazon es que no se toma el dato estadístico como el resolutivo a la hora de decidir qué tipo de contenido se financia. Sarandos realiza un *salto de fe*, porque no puede ir a lo seguro. A diferencia de Amazon, Netflix concluyó producir una serie dramática sobre un senador estadounidense. El resultado, *House of Cards*, obtuvo un 9,0 en la escala de IMBD.

Más allá de eso, *House of Cards* es uno de los contenidos originales más atractivos de Netflix, con un presupuesto estimado de 60,000,000 millones de dólares («House of Cards» 2013) y, aunque Netflix no hace público sus números, se dice que es su contenido más popular. La consultora Nielsen espera, en 2016, desarrollar un nuevo sistema de medida para la «visión» en servicios y dispositivos alternativos, y con ello proveer indicadores más exactos (GARRAHAN, 2015).

De acuerdo a estimaciones realizadas por Rich Greenfield, un analista en BTIG Research (O'REILLY, 2015), los suscriptores de Netflix observan emisiones en promedio dos horas al día. Si esto se compara con las 3,5 horas que un estadounidense promedio observa televisión por día de la semana («Bureau of Labor Statistics Data» n.d.) parecería más bien que Netflix tiene poca retención. Henry Blodget, editor en jefe y director de *Business Insider* lo pone en perspectiva: Netflix implica dos horas en una misma emisora, versus 3,5 horas en todas las emisoras. Hoy, si Netflix fuese un canal de televisión estadounidense, sería probablemente el segundo a nivel nacional, de acuerdo a las estimaciones de BTIG Research, porque los datos oficiales no han sido compartidos por parte de Netflix.

Por otro lado, en un blog post publicado en Variety (WALLENSTEIN, 2015) la firma Luth Reseach consiguió hacer un estudio tomando como muestra a 2.500 suscriptores de Netflix que sintonizaban contenido a través de ordenadores, Tablets o Smartphones. Sin embargo, la firma no pudo rastrear aparatos de televisión, ya fuesen «sets» conectados a internet o reproductores de «streaming-media», así como consolas de juegos.

Ya que Netflix no ha compartido en detalle la composición de la audiencia a través de cada dispositivo en el que puede sintonizarse, no fue posible para la firma concluir si los que lo hacen a través de aparatos de televisión tienen un patrón de consumo distinto al de ordenadores, Tablets o Smartphones. No obstante, Luth Reseach ofrece, al menos, un primer atisbo sobre qué se observa en Netflix. En este sentido, de acuerdo a Luth, de la muestra de 2.500 suscriptores 6,3% sintonizó *House of Cards* los primeros 30 días de la emisión. Los números muestran, asimismo, que el contenido original más popular hoy es *Daredevil*, con un 10,7% de la muestra de suscriptores sintonizando un episodio en los primeros 11 días de emisión de la temporada.

Netflix ha mantenido sus números en secreto porque su publicación podría resultar problemática para los productores de contenido original de Netflix, y para los estudios que ingresan dinero a razón de los costes de licencias por parte de la compañía, quien se mantiene firme en no publicar nada, de acuerdo al post de Variety. Tampoco Netflix comentó nada al respecto de las averiguaciones hechas por Luth Reseach. Por otro lado, y ya que Netflix no utiliza el modelo de la publicidad para financiarse, profesa entonces no importarle cuándo un suscriptor observa un contenido.

Luth Research capturó el patrón de consumo gracias a una herramienta «ZQ». Otros terceros han intentado hacer rastreos similares a través de la utilización de la banda ancha, como lo hizo Proccera Networks, quien pudo calcular el consumo de ciertos contenidos específicos. A pesar de ello, Netflix ajusta con frecuencia la codificación de su información y hace cada vez más difícil que las averiguaciones puedan hacerse.

2. APROXIMACIÓN CRÍTICA

De acuerdo a un reciente artículo de Business Insider (McALONE, 2016), la compañía Morgan Stanley publicó en su sexto Informe Anual de la Industria de Transmisión de Video los resultados de una encuesta a 2.501 adultos estadounidenses, quienes califican a Netflix como la mejor fuente de contenido audiovisual original, el cual por vez primera se coloca como la primera opción, por encima de HBO: de los 2.501 adultos encuestados, 29% considera que Netflix posee la mejor programación original, en contraste con un 18% de los encuestados, que colocaron a HBO en segundo lugar.

El informe de Morgan Stanley no está disponible al público. Sin embargo, Business Insider provee de algunos detalles a considerar a la hora de entender el posicionamiento de Netflix. La encuesta sólo tomó en cuenta contenido original –en contraposición al contenido obtenido a través de licencias–, que no proviniese de operadoras de televisión tradicional, sino sólo programación de operadoras «Premium» –entre las que se cuentan cadenas como HBO o Showtime, por ejemplo– y servicios ofrecidos fuera de la televisión por cable.

Siguiendo al artículo, Netflix ha invertido de manera agresiva en la producción contenido en 2016, un total de 600 horas de contenido original, incluyendo 31 series, de acuerdo también a las declaraciones de Ted Sarandos en enero. Para 45% de los encuestados en el estudio de Morgan Stanley –en comparación a 34% en 2015– los contenidos originales constituyen el principal motivo de la elección de su suscripción a una cadena Premium u OTT. El artículo señala que la gran inversión de contenido por parte de Netflix en 2016 ha sido caracterizada por sus directivos como la mejor decisión de inversión para posicionarse en la delantera.

Mientras aumenta el contenido original, la biblioteca de contenidos no propios se hace más pequeña. De acuerdo a los datos que AllFlicks –un sitio web que hace seguimiento al catálogo de Netflix– dio a Business Insider, la biblioteca de contenidos de Netflix se ha reducido un 31,7% desde inicios de 2014. Asimismo, Netflix ha aumentado la producción de contenido original en un promedio anual de 185,4% desde 2012, lo que hoy suma 111 títulos.

El Director General de HBO, Richard Pepler, señaló asimismo que en 2016 HBO ha aumentado la producción de contenido original un 50%, para perseguir a partir de 2017 una consolidación de su expansión internacional (LA PORTE, 2015). Se espera que el desarrollo de su OTT, HBO Now, continúe perfeccionándose, en favor de generar cada vez más un mayor alcance.

Sin duda, Netflix apuesta por el contenido original como su principal ventaja comparativa. Por una parte, sin embargo, los elevados costes de producción podrían impedirle colocarse como el primer competidor por mucho tiempo, ya que HBO, así como otros competidores más longevos, poseen una mayor cantidad de recursos para hacer inversiones en producción. Además, aunque Netflix se haya posicionado de primero este año, bien es cierto que HBO posee más experiencia en la producción de contenidos originales, y un reconocimiento mayor y asimismo más longevo por parte de la industria televisiva.

El análisis comparativo de Netflix con un *incumbent*, como es el caso de HBO, permite dar cuenta de cómo todos los actores, nuevos y dominantes, consideran la producción de contenido como algo muy importante. Más aún, este es el indicio clave que se tiene para comenzar a ver cómo podría perfilarse la negociación de la explotación de los derechos de contenido audiovisual en un escenario a medio o largo plazo: en gran parte esta negociación no se producirá.

En la carta a los inversores de 2016, Netflix expresa que las películas exclusivas que hacen su debut en Netflix generan más emoción en el consumidor e impulsan la adhesión de nuevos suscriptores a la plataforma, en comparación a la venta de licencias territorio a territorio de nueve meses de duración en las que el consumidor compra la película, la cual puede también estar disponible en suscripción de video a la carta (TVOD) o DVD (NETFLIX INC., 2016b).

Si la ventaja comparativa de una OTT o una cadena es su contenido original, no es muy difícil imaginar que este no sólo domine, sino que en un futuro asuma todo el catálogo. Además, la ventaja del contenido original es que sólo puede verse a través de una específica fuente, así que no se venderán a otros los derechos de un contenido que tenga la potestad de distribuirse mundialmente a través de la misma plataforma, en distintos países. Actualmente Netflix vende a terceros parte de su contenido original, pero mientras gane terreno internacionalmente, se puede estimar que dejará de hacerlo en favor de reservarse la exclusividad.

IV. INTERMEDIARIOS TRADICIONALES VS NUEVOS INTERMEDIARIOS

Como se ha afirmado previamente, la negociación de derechos de explotación de contenidos audiovisuales pende de intermediarios, antes fundamentales a la hora de cerrar distintos tipos de contratos de acuerdo a las legislaciones específicas de cada territorio. No obstante, la entrada de las plataformas OTT y otras tecnologías desafía el modelo del uso de intermediarios tradicionales, porque aunque aún comprenden contenido para sus catálogos, su verdadera ventaja reside en el contenido original que producen, distribuyen y buscan exhibir únicamente a través de ellas mismas.

Netflix, presente a partir del 6 de enero de 2016 en 190 países, pretende más pronto que tarde poseer un catálogo global. De este modo, al ofrecer un servicio idéntico en todo el mundo, no es difícil imaginar un futuro cercano en el que no importase desde dónde se accede al mismo tipo de contenido, siempre y cuando se pudiese establecer un precio «global» de los derechos de explotación. Lo mismo pudiesen llevar a cabo otras plataformas OTT.

Empero, debemos recordar que para acceder a Netflix hay que pagar una cuota de suscripción. Nos centramos entonces en servicios de pago, como lo es asimismo la televisión por cable o satélite. Hay que tener en cuenta, entonces, dos factores, los cuales se desarrollarán en profundidad en la segunda parte del análisis:

1. Existe un nuevo intermediario en el proceso de distribución, que pretende hacerse también con la producción y exhibición de contenidos, y que de obtener el control total podría devenir en un monopolizador absoluto: el proveedor de servicio de internet (Internet Service Provider o ISP).
2. Al depender de un proveedor de servicio de internet, las plataformas OTT se encuentran con el problema de la accesibilidad del internet, que varía país a país. Asimismo, la piratería a través de internet es un factor a ser tomado en cuenta en lo que la adopción a plataformas OTT se refiere.

1. EL PROVEEDOR DE SERVICIO DE INTERNET (INTERNET SERVICE PROVIDER)

En un artículo del NewYork Times se publicó que durante el segundo trimestre de 2015 más de 600 mil subscriptores de las compañías de televisión por cable y satélite en Estados Unidos decidieron «cut-the-cord». Este es el declive más importante que la industria ha vivido jamás. Analistas esperan que los números aumenten mientras más personas decidan cambiarse a plataformas de tipo Over The Top como Netflix, HBO Now o Amazon Prime, las cuales son mucho más baratas que los paquetes que ofrecen las compañías de televisión estadounidenses, los cuales rondan en 125\$ (KUPERBERG, 2015).

Como explica LEIGH VER MEULEN (2015), la industria televisiva ha clasificado a la generación más joven de espectadores en dos categorías: los «cord-cutters», aquellos que decidan *cutar el cable*, es decir, abandonar su suscripción a televisión paga por cable o satélite; y los «cable-nevers» o «cord-nevers», aquél segmento de la población que nunca si quiera se suscribirá. Este último segmento se asocia, pero no se limita, a los jóvenes adultos que comienzan a independizarse al acabar la universidad en Estados Unidos.

En Estados Unidos se espera que mientras los usuarios abandonen los servicios de televisión por cable y migren hacia servicios «internet-based», las grandes compañías de telecomunicaciones de ese país que ofrecen servicios de internet y también televisión por cable o satelital – como por ejemplo AT&T, Comcast y Charter – simplemente cobren más por el acceso a internet a los usuarios, suprimiendo entonces la cuota de *ahorro* que los consumidores esperaban obtener a través del «cord-cutting», en la búsqueda de una obtención mayor de beneficios, así como un cobro a las plataformas OTT por garantizar un tráfico óptimo de la alta demanda de sus contenidos (O'REILLY, 2015).

Como se explicó a la hora de dar un concepto cerrado sobre las plataformas OTT previamente en esta investigación, el Proveedor de Servicio de Internet (ISP por sus siglas en inglés) es el encargado de transportar paquetes «Internet Protocol» (IP) y no se involucra, responsabiliza, beneficia o controla el tipo de contenidos, el consumo, o la redistribución. No obstante, este nuevo intermediario, en la práctica, posee otras pretensiones, como veremos a continuación.

En 2014, sin la existencia de algún marco regulatorio, la compañía de televisión por cable estadounidense Comcast, también proveedora de servicio de internet, decidió restringir las transmisiones de Netflix, argumentando que éstas generaban un alto tráfico en los flujos de información. Lo que realizó Comcast fue un bloqueo, que sólo pudo ser combatido cuando Netflix accedió a pagar decenas de millones de dólares a la compañía (LARSON, 2015). Este es uno de los claros ejemplos que devolvió el acento hacia la falta de regulación en las telecomunicaciones, en especial en lo que respecta a la neutralidad de la red.

Siguiendo a LARSON (2015), el 26 de febrero de 2015 la Comisión Federal de Comunicaciones de Estados Unidos (FCC por sus siglas en inglés), tomó la decisión de regular a los proveedores de internet a través de reglas de neutralidad de red, luego de que distintos grupos de presión de la sociedad civil, sumado a 4 millones de comentarios por parte de consumidores así lo exigieran, a favor de la libertad de la información.

El debate sobre la neutralidad de la red es un complejo tema de discusión en el ámbito de las políticas de regulación, en el que se pone en cuestión si todos los paquetes de información que transportan los proveedores de internet deben o no ser tratados por igual, sin que se bloquee o priorice el tráfico de acuerdo a los tipos de contenido, servicios o aplicaciones (CHOI et al., 2015).

De acuerdo a CHOI, (CHOI et al., 2015), los proveedores de servicio de internet, no obstante, ya no pueden ser considerados como un servicio común de transporte que está sujeto a restricciones. En este sentido, hay distintos mecanismos actuales que buscan apelar la decisión de la FCC en relación al internet abierto y sin bloqueos, y más aún, intentando demostrar con argumentos técnicos que la FCC no es la autoridad competente para regular cómo los proveedores de internet deliberan el acceso a los contenidos en Estados Unidos.

Como contra-medida estratégica, Netflix se ha visto en la necesidad de realizar índices mensuales sobre cuáles servidores de internet ofrecen la mejor calidad del servicio en los horarios de mayor congestión de tráfico de contenidos (SQUEO, 2016). La compañía también anunció en diciembre de 2015 lo que denomina «complexity-based encoding» para permitir potenciar la transmisión de contenidos utilizando menos datos del ancho de banda. La nueva codificación resultará en un descenso de los promedios en los indicadores del índice mensual que realiza Netflix, una medida que es positiva en tanto reduce el «peso» de los paquetes y ayuda a aligerar el alto tráfico de contenidos.

Este trabajo no busca ahondar en la discusión sobre la neutralidad de la red, pero sí se busca traer a colación un escenario posible, dado que los servicios que ofrecen las OTT penden del proveedor de servicio de internet. El primero, las plataformas OTT proveedoras de contenido, son multi-hogares. El segundo, el proveedor de internet, es único en cada hogar. Si las compañías proveedoras de internet alcanzan acuerdos

de incremento de precios no sólo con cada compañía de servicio OTT, sino también un incremento de precios que afecte a los consumidores, se podría generar un escenario de escasez artificial.

La escasez artificial refiere a que aunque haya suficiente oferta para cubrir la demanda de contenidos, los altos precios en la oferta del servicio excluirían a todo aquél que no pueda pagar por él. Esto podría convertirse en un asunto de extrema delicadeza, sobre todo con los contenidos que dejen de negociarse con terceros para su venta porque estén presentes sólo en los catálogos de las OTT a los que se pueda únicamente acceder a través de un proveedor de internet, ya que allí reside su principal atractivo y ventaja competitiva.

Por otro lado, si el proveedor de servicio de internet posee el control sobre los flujos de información, esto le otorga un inmenso poder, que contribuye al cambio que se está llevando a cabo en la economía del internet. De acuerdo a Wu (2010), la competencia en la industria de la información ha estado dominada por una tendencia al monopolio, ya que los incentivos para crecer y absorber competidores son demasiado grandes.

Google, por ejemplo, realiza proyectos para convertirse en proveedor del servicio de internet («Google Fiber» n.d.). Entonces, no resulta descabellado imaginar un escenario en el mediano plazo en el que los intermediarios lleguen a reducirse a tal punto en el que el proveedor del servicio de internet, un distribuidor, se convierta asimismo en el proveedor de contenidos y, eventualmente, en el productor. Siendo dueño de YouTube, y ya ofreciendo contenidos gratuitos y pagos, la evidencia muestra que ese escenario no es ni improbable, ni demasiado lejano.

Otro ejemplo lo constituye la compra del estudio DreamWorks en abril de 2016 por parte de la operadora de televisión por cable Comcast, que también es proveedora de servicio de internet, lo que se suma a los previamente adquiridos NBC Universal, Universal Pictures, Focus Features y Illumination Entertainment, todos importantes estudios productores de contenido audiovisual (ANNE STEELE et al., 2016)

De acuerdo a los analistas Eric Wold, de la firma Riley y Co. (Anoushasakoui, 2016) y Evan Wingren, de la firma Pacific Crest Securities (REINHARDT, 2016), el principal motivo que persigue Comcast en la compra de DreamWorks es asegurar la provisión de contenidos. En este sentido, los estudios se han revalorizado muchísimo recientemente, porque son ellos quienes van a llenar las *bibliotecas* de los distintos distribuidores y exhibidores, y lo que hace que un contenido disponible en un lugar y no en otro se convierta en un elemento diferenciador y, al mismo tiempo, determinante.

Anticipándose a este escenario, en 2013 HBO firmó un contrato con Universal Pictures y Focus Features en el que, durante un período de 10 años, los contenidos que produzcan estos dos estudios sólo estarán disponibles en HBO de manera exclusiva, impidiendo a los usuarios que estén suscritos a Netflix y otras OTT que puedan acceder a ellos (CUSSON y ROUSO, 2013).

De acuerdo a KARPPIENEN (2013) la figura del monopolio prevalece en la cadena de valor de las firmas audiovisuales, las cuales penden de la concentración de contenidos, ya que la supervivencia de estas compañías se basa en la explotación de lo escaso. Por ende, la actual proliferación de contenidos se ve aún más obstaculizada por las nuevas tecnologías.

Es indiscutible, al mismo tiempo, que las compañías busquen proteger aquello que las diferencia y las hace únicas. Se trata, entonces, de poder alcanzar un equilibrio, en el que lo público y lo privado puedan reencontrarse de acuerdo a los parámetros de una gobernanza que provea protección a los creadores, los distribuidores y exhibidores, pero también que garantice, hasta cierto punto, que el contenido sea accesible, y no que únicamente esté disponible.

Una gobernanza global puede sentar las bases de un manejo adecuado de la negociación de derechos de explotación, porque los modelos de innovación que proponen las plataformas OTT se enmarcan en un proceso de globalización, en las que una economía global necesita de unas reglas que puedan tener el mismo alcance, en un contexto en el que el consumo de contenidos audiovisuales constituye un complejo fenómeno que involucra prácticas sociales y culturales.

El Foro Global de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) se reunió en febrero de 2013 para discutir problemas de competencia en los ámbitos de la televisión y la difusión (OECD GLOBAL FORUM ON COMPETITION, 2013). De acuerdo a lo expuesto por el secretario José Ángel Gurría, los desarrollos tecnológicos alteran el rango de alcance y la calidad de los servicios, los costes subyacentes, las dimensiones de las barreras de entrada, la habilidad que tienen los usuarios de cambiar de proveedores y los mecanismos para establecer los precios, con lo cual las condiciones de competencia se ven afectadas.

Un proceso de convergencia apunta a la necesidad de una aproximación neutra a la hora de diseñar los marcos regulatorios, de acuerdo a la postura de la OCDE. Este mismo proceso de convergencia suma incertidumbre a la hora de establecer estrategias empresariales, y también representa un gran reto para los que trabajan en la construcción de la regulación: cuando no se pueden establecer con especificidad las características de un mercado, la intervención puede interrumpir su desenvolvimiento, teniendo en cuenta que la innovación mantiene las puertas abiertas para el desarrollo de la competencia futura.

Señala la OCDE que el proceso de convergencia ha dado también lugar a que los límites entre los sectores de las telecomunicaciones y la teledifusión deban repensarse, sobre todo a la hora de desarrollar políticas regulatorias en las que se incluyan obligaciones a los servicios de telecomunicaciones que sólo hoy tienen los servicios de teledifusión, como por ejemplo el nivel mínimo de contenido audiovisual doméstico –necesario para obtener licencias de difusión–, así como los servicios de soporte de contenido, como los subtítulos, los cuales hacen que los contenidos audiovisuales sean más accesibles para diversos segmentos de la sociedad.

Siguiendo a lo expuesto por la OCDE, en contraposición a las plataformas tradicionales de teledifusión, los países han tenido menos oportunidad para regular el contenido de internet y, por ende, se han aplicado menos estándares. La persecución de los principios de neutralidad de red ocasionaría, asimismo, que los países tengan menos oportunidad de hacerlo en el futuro.

Por último, la OCDE también señala en su documento de trabajo que el mercado de la televisión paga crece, a la par que lo hacen los servicios de teledifusión a través de las OTT. Sin embargo, la organización es cauta al señalar que en aquellos mercados geográficos donde la penetración de internet es baja, el modelo tradicional de teledifusión permanece dominante, como también lo hace el comportamiento de los intermediarios en la compra y venta de derechos de explotación de contenidos. Asimismo, aquellos contenidos que tienen un tiempo específico de difusión a grandes porciones de audiencias, como los deportes –contenido fuera de los márgenes de esta investigación– aún hallan su ventaja comparativa en el modelo de teledifusión tradicional.

2. EL ACCESO A INTERNET Y LA PIRATERÍA

Como fue señalado por NOAM y FONTAINE (2013), aunque Estados Unidos parece ser líder en el proceso de cambio del «cord-cutting», en el corto plazo éste no se sucede por completo al otro lado del Atlántico, en Europa, donde los autores argumentan que no se estaba siquiera llevando a cabo hace 3 años.

Estudios realizados en Bélgica (BACCARNE et al., 2013) muestran que aún el fenómeno del «cord-cutting» no es inminente. Los investigadores argumentan que no se trata de un cambio en el modelo de negocio, sino de una alternativa complementaria y no sustitutiva: las cifras muestran que 82,1% de la población total belga tiene en casa televisión digital por cable o línea de teléfono y 57,2% de los hogares tienen

entre 5 y 9 pantallas (televisión, Smartphones, Tablets y ordenadores). A todo ello se le suman este país europeo, alternativamente, 31,9% de la población consume contenidos audiovisuales obtenidos de manera ilegal.

De acuerdo a un reciente artículo publicado en el *Financial Times* (COOKSON, 2016), la compañía británica de televisión por suscripción Sky, que opera también en Alemania, Austria, Irlanda e Italia –y que posee 21,7 millones de suscriptores– clama haber sumado 177,000 suscriptores en el tercer trimestre de 2015. Más aún, la compañía expresa haber aumentado un 5% su beneficio, alcanzando 8,7 miles de millones de libras en marzo de 2016.

Sin embargo, el artículo también señala que ha habido una pérdida de clientes importantes, mucho más alta de lo que distintos analistas esperaban. Si esta tendencia continuase y se hiciese más fuerte que la suma de nuevos suscriptores, Sky pudiese enfrentarse a un panorama más complejo. De acuerdo a otro artículo (GARRAHAN, 2016b), Jeremy Darroch, Presidente Ejecutivo de Sky, afirma que el mercado estadounidense es muy diferente al europeo. En este sentido, señala que la penetración de la televisión por suscripción en Estados Unidos es mayor, y que los precios son asimismo 60% más altos que en el Reino Unido.

La baja penetración de la televisión por suscripción en Europa implica más clientes potenciales para Sky, señala Darroch. En los países donde opera Sky, 65 millones de hogares no poseen una suscripción. También señala que en Alemania, la penetración de la televisión paga se encuentra por debajo del 30%. Esto se corresponde con los postulados de NOAM y FONTAINE (2013): a este lado del Atlántico el fenómeno del «cord-cutting» parece no poder llevarse a cabo con la intensidad con la que se sucede en Estados Unidos, al menos no en el corto plazo. No obstante, a lo largo de 2015 Netflix hizo su entrada en Europa y, a partir del 6 de enero de 2016, está presente en 190 países, aunque no aún con tanta contundencia, ya que en cada país esta OTT posee un catálogo de contenidos distintos y debe reglar licencias y derechos de explotación para hacerse tan atractiva como ya lo es en Estados Unidos, lo cual llevará algo de tiempo.

Si revisamos la región latinoamericana –por poner otro ejemplo– veremos que en ella el desarrollo de infraestructura en telecomunicaciones no parece ser suficiente como para que la adopción del consumo de contenido audiovisual a través de una plataforma tipo OTT sea efectiva. Allí, GANUZA y VIECENS (2014) argumentan que probablemente sólo en los hogares más privilegiados se cuenta con una conexión que permite disfrutar de una experiencia OTT óptima, en un grupo de países reducido: Brasil, Chile, México, República Dominicana y Trinidad y Tobago.

Las estadísticas señalan que el 51% de los operadores de televisión latinoamericanos reconocieron en 2013 que la implementación de una estrategia para hacer frente a las plataformas OTT no era una prioridad. Consistentemente, las cifras señalan que contra los 1,2 millones de suscriptores que Netflix poseía en la región en 2013, había 50 millones suscriptores de televisión por cable o satélite (LOPASSO, 2013). Sin embargo, el cambio de codificación que lleva a cabo Netflix y que permite acceder a los contenidos desde 0,5 mega bites por segundo (Mbps) desde diciembre de 2015, pudiese afectar estos indicadores.

GANUZA y VIECENS (2014) también hacen un énfasis en los altos índices de piratería que existen en Latinoamérica como un factor determinante para el impacto de las OTT's en la región. En Estados Unidos son los hogares «jóvenes» y de menor ingreso los que deciden cambiarse de servicio (BANERJEE et al., 2014). En Latinoamérica este segmento de la población puede que tenga una conexión ilegal y, por ende, no se va a cortar un cable que se disfruta de manera gratuita. Siguiendo a los autores, los hogares de mayor ingreso son los que se predice estarán dispuestos a pagar por ambos: televisión por suscripción y plataforma OTT. Como consecuencia, no se espera que en Latinoamérica el fenómeno del «cord-cutting» se suceda a gran escala.

En cuanto a políticas públicas, los autores señalan que en las economías avanzadas las iniciativas gubernamentales se centran en asegurar, cada vez más, altas velocidades en la fibra; en la región latinoamericana los esfuerzos, más bien, se dirigen a corregir las desigualdades en la distribución de banda ancha de primera generación, con lo que los objetivos de velocidad quedan relegados a un segundo plano (GANUZA y VIECENS, 2014). La situación planteada, pues, yuxtapone calidad del servicio versus expansión regional y garantía de una mayor cantidad de acceso al servicio.

Por otro lado, es importante mencionar que plataformas como Google Play, Hulu Plus, o Netflix –todas ellas de tipo OTT–, han sido consideradas como los actores que han afrontado el problema de la accesibilidad y asequibilidad de contenidos audiovisuales. En este sentido, se señala que Netflix y Spotify han reducido la piratería en Estados Unidos, al ofrecer un servicio que muchos consumidores se sienten convencidos de obtener de manera legal (Marshall, 2014). Entonces, cuando la industria responde a las demandas de los consumidores con un precio adecuado, y una mayor facilidad para poder acceder al contenido, el impacto es positivo.

De acuerdo al Social Science Research Council (2011), los desencadenantes de la piratería a través de internet son tres: altos precios de los productos culturales, bajos salarios y tecnología digital barata. Esto se refleja en los altos índices de piratería multimedia que existen en el mundo, un 82% de contenidos musicales en México y 90% de películas en India.

Siguiendo las propuestas de esta institución, la globalización de contenidos ligados a la cultura multimedia no se corresponde con una democratización a su acceso, al menos dentro de un marco legal. Para el Social Science Research Council, la cuestión no recae sobre el endurecimiento de las sanciones para eliminar la piratería, sino sobre qué modelos de negocio son capaces de florecer y tener la capacidad de dirigirse a los próximos millones de consumidores. Un factor de especial importancia a considerar es que los precios de las tecnologías han decaído mucho más rápido de lo que los salarios han subido en países en desarrollo.

En Australia, una economía avanzada, el problema de la piratería no es menos incipiente: existen usuarios que prefieren suscribirse a Netflix de Estados Unidos, falsificando sus datos y utilizando en su ordenador una red virtual privada o Virtual Private Network (VPN). Aunque Netflix esté presente en Australia, su catálogo aún no es tan amplio, pero se paga igual que en Estados Unidos (DOOTSON y SUZOR, 2015). Esto nos devuelve a la *no-tan-descabellada* idea de la demanda de un catálogo único, que haga que Netflix además permita a sus usuarios hacer *streaming* desde cualquier rincón del planeta en el que se encuentren, sin importar desde dónde han solicitado el servicio.

El uso de VPNs para acceder a contenidos se considera una violación del copyright, apoyado fuertemente en el principio legal de la territorialidad, pero más allá de esto, esta cuestión desata la pregunta sobre cómo vencer las barreras territoriales y eliminar intermediarios que negocien los derechos de explotación de los contenidos. Netflix afirma que esto permanece como uno de sus retos, pero que tomará tiempo antes de poder alcanzar un único catálogo global (RUSSELL, 2016).

Esto nos lleva a pensar que la nueva compra-venta de derechos de explotación se realizará entre plataformas OTT u operadoras que puedan transmitir de manera internacional, y no a través de transacciones que puedan incluso implicar ir producto a producto en cada país, lo cual representa una ardua tarea para Netflix en el presente, como fue señalado en un artículo reciente del *Financial Times* (GARRAHAN, 2016a). Conseguir los derechos de explotación de un contenido de manera mundial representará, realmente, el cambio de modelo de negocio, pero este no podrá sucederse en tanto las condiciones de los países sean tan dispares, no sólo en lo que concierne al acceso de tecnologías, sino a la regulación.

V. CONCLUSIONES

La difusión de contenidos audiovisuales, tradicionalmente asociados al ámbito televisivo, se mueve en un escenario tremendamente dinámico, en el que se suceden profundos cambios en breves periodos de tiempo. El más significativo y reciente, probablemente, es el cambio

en los patrones de consumo: la posibilidad de acceder a contenidos en cualquier momento y en cualquier lugar, gracias a plataformas de tipo OTT, las cuales se apoyan en una difusión a través de internet.

Es indudable que existe un movimiento de todos los actores del sector de la transmisión de contenidos audiovisuales, nuevos y dominantes, hacia una mayor control y proliferación de la producción de contenido, acentuada en los últimos años por la entrada de las plataformas OTT, y la búsqueda que éstas han tenido para producir, distribuir y exhibir sus contenidos originales, lo cual ha constituido su principal ventaja competitiva, más allá de la garantía de flexibilidad que se ofrece al consumidor y que inherentemente poseen en su estructura.

Asimismo, el recorte de los intermediarios, potenciado por el mantenimiento de la exclusividad de difusión de los contenidos audiovisuales, podría generar a largo plazo que la negociación de los derechos de explotación del contenido audiovisual –con base territorial– no se suceda, o que sea cada vez más escasa, en tanto las plataformas de tipo OTT y las cadenas de televisión tradicionales que desarrollen sus propias OTT puedan transmitir los mismos contenidos mundialmente desde ellas mismas, estando presentes en todos los territorios. Este escenario se acentuaría más aún si se tiene en cuenta que la mayor parte de los contenidos que posean las distintas plataformas sean contenidos originales que no hayan tenido que ser, si quiera, negociados, y que no pretendan negociarse con otros para mantener la exclusividad de la difusión.

El recorte de intermediarios, no obstante, es un proceso que no se está llevando a cabo por igual en todos los rincones del mundo, como hemos podido constatar en esta investigación. La incidencia de la televisión en distintas regiones, así como el acceso a internet y los patrones de consumo ligados a la piratería, varían de país en país. Nos enfrentamos, entonces, con un panorama muy heterogéneo, y con una legislación que aún privilegia la territorialidad como principio en la negociación de los derechos de explotación de contenidos, pero que al mismo tiempo se ve desafiada por el desarrollo de nuevas tecnologías.

Asimismo, que las operadoras de televisión por cable, o incluso las plataformas OTT, estén tomando el control del proveedor del servicio de internet, y viceversa, hace necesario que exista una regulación que integre a las telecomunicaciones y la teledifusión, y que ponga sobre la mesa las condiciones apropiadas para una competencia óptima entre los distintos actores. En este sentido, también es importante que se tome en cuenta a los intermediarios tradicionales, para garantizar un flujo amplio de negociación de derechos, y con ello se mantenga una democratización de acceso a los contenidos.

En un futuro proceso de investigación, resultaría de especial interés medir el nivel de control que poseen los proveedores de internet sobre las plataformas OTT con mayor profundidad, así como estudiar a fondo las consecuencias que esto conlleva, y relacionar este aspecto con el debate actual sobre el desarrollo de marcos legislativos que favorezcan o no la neutralidad de la red, y cómo esto podría tener relación o no con la protección de la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Asimismo, se necesita más información para poder establecer una correcta relación entre la piratería y las plataformas de tipo OTT, lo que permitiría determinar si este modelo de negocio constituye una verdadera alternativa con la que hacer frente al fenómeno de la piratería de contenidos audiovisuales a través de internet, gracias a la facilidad del acceso a los contenidos que poseen estas plataformas, y sus precios competitivos.

Por último, es importante rescatar que esta investigación se une a la discusión existente sobre los distintos aspectos del proceso de globalización, los cuales se palpan en diversos sectores y ámbitos. Estudiar los fenómenos particulares, como el de la televisión y los contenidos audiovisuales, nos ayuda a entender la profundidad de la globalización y también su complejidad, además de proveer algunos atisbos de respuesta a los desafíos particulares que este proceso supone.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- ABRAMOWICZ, M. & DUFFY, J.F. (2008). Intellectual Property for Market Experimentation (SSRN Scholarly Paper No. ID 1090887). Social Science Research Network, Rochester, NY.
- AFT, R.H. & RENAULT, C.-E. (2011). *From Script to Screen: The Importance of Copyright in the Distribution of Films - Creative Industries* - Booklet. World Intellectual Property Organization.
- AMDUR, M. & CHECKETTS, P. (1992). Prime Time in the European Television Market. *The Journal of European Business* 3, 28.
- ANDERSON, M. (2015). Technology Device Ownership: 2015. Pew Research Center.
- ANNE STEELE, FRTIZ, B. & MATTIOLI, D. (2016). Comcast to Buy DreamWorks Animation for \$3.8 Billion [WWW Document]. *The Wall Street Journal*. Disponible en <http://www.wsj.com/articles/comcasts-nbc-universal-to-buy-dreamworks-for-3-8-billion-1461849691> (última consulta 3/5/2016).
- ANOUSHASAKOUI, A.S. (2016). Comcast in Discussions to Buy DreamWorks Animation, WSJ Reports [WWW Document]. Bloomberg.com. Disponible en <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-04-27/comcast-in-discussions-to-buy-dreamworks-animation-wsj-reports> (última consulta 15/5/16).
- ASAY, C.D. (2015). Copyright's Technological Interdependencies. *Stanford Technology Law Review*, 18, 189-245.
- BACCARNE, B., EVENS, T. & SCHURMAN, D. (2013). The Television Struggle: An Assessment of Over-the-Top Television Evolutions in a Cable Dominant Market (SSRN Scholarly Paper No. ID 2473955). Social Science Research Network, Rochester, NY.
- BADEN-FULLER, C. & HAEFLIGER, S. (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning, Managing Business Models for Innovation, Strategic Change and Value Creation*, 46, 419-426. doi:10.1016/j.lrp.2013.08.023
- BANERJEE, A., ALLEMAN, J. & RAPPOPORT, P. (2013). Video-Viewing Behavior in the Era of Connected Devices. *Communications & Strategies*, 1, 19-42.
- BANERJEE, A., RAPPOPORT, P.N. & ALLEMAN, J. (2014). Forecasting Video Cord-Cutting: The Bypass of Traditional Pay Television. En Alleman, J., Ní-Shúilleabháin, A.M.P., Rappoport, P.N. (Eds.), *Demand for Communications Services - Insights and Perspectives*, *The Economics of Information, Communication, and Entertainment* (pp. 59-82). Springer US.
- BURCH, N. (1969). *Praxis du cinéma*. París: Gallimard.
- Bureau of Labor Statistics Data [WWW Document], n.d. URL <http://data.bls.gov/pdq/SurveyOutputServlet> (última consulta 17/1/16).
- California Cable & Telecommunication Association, n.d. History of cable [WWW Document]. URL <http://www.calcable.org/learn/history-of-cable/> (última consulta 17/4/16).
- CARRIER, M.A. (2013). Increasing Innovation Through Copyright Common Sense and Better Government Policy (SSRN Scholarly Paper No. ID 2288618). Social Science Research Network, Rochester, NY.

- CASADESUS-MASANELL, R. & ZHU, F. (2010). Business Model Innovation and Competitive Imitation: The Case of Sponsor-Based Business Models.
- CHOI, J.P., JEON, D.-S. & KIM, B.-C. (2015). Net Neutrality, Business Models, and Internet Interconnection. *American Economic Journal: Microeconomics* , 7, 104-141. doi:10.1257/mic.20130162.
- Comisión Europea (2015). *Una estrategia de mercado único digital para Europa* .
- Comisión Europea (2012). *Eurobarómetro especial 286: europeos y sus idiomas* .
- COOKSON, R. (2016). Sales rise at Sky despite higher customer churn. [WWW Document] *Financial Times*. URL Disponible en <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/c2a66498-0796-11e6-96e5-f85cb08b0730.html#axzz4B4STvPVe> (última consulta 5/5/16).
- CRISSELL, A. (2002). *An Introductory History of British Broadcasting* . Psychology Press.
- CUSSON, J. & ROUSO, A. (2013). Universal Pictures and Home Box Office Extend Film Output Deal [WWW Document]. Time Warner. Disponible en <http://www.timewarner.com/newsroom/press-releases/2013/01/06/universal-pictures-and-home-box-office-extend-film-output-deal> (última consulta 4/5/16).
- DEEMS, T. (1940). *Walt Disney's Fantasia: in technicolor and fantasmound*.
- DINWOODIE, G.B. (2009). Developing a Private International Intellectual Property Law: The Demise of Territoriality? (SSRN Scholarly Paper No. ID 1502228). Social Science Research Network, Rochester, NY.
- DOOTSON, P. & SUZOR, N. (2015). The Game of Clones and the Australia Tax: Divergent Views About Copyright Business Models and the Willingness of Australian Consumers to Infringe. *University of New South Wales Law Journal* , 38, 206-239.
- GANUZA, J.-J. & VIECENS, M.F. (2014). Over-the-Top (OTT) Content: Implications and Best Response Strategies of Traditional Telecom Operators. Evidence from Latin America (Contenido Over-the-Top (OTT): Implicaciones y mejores estrategias de respuesta de los operadores de telecomunicaciones tradicionales. El caso de América Latina) (SSRN Scholarly Paper No. ID 2462574). Social Science Research Network, Rochester, NY.
- GANUZA, J.J. & VIECENS, M.F. (2013). Exclusive contents and next generation networks. *Information Economics and Policy, ICT and Innovation* , 25, 154-170. doi:10.1016/j.infoecopol.2012.10.001
- GARRAHAN, M. (2016a). CES 2016: Netflix launches in 130 new markets [WWW Document]. *Financial Times*. Disponible en <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/a83cf9ec-b470-11e5-8358-9a82b43f6b2f.html> (última consulta 1/9/16).
- GARRAHAN, M. (2016b). Jeremy Darroch, Sky - switched on to Europe. *Financial Times*.
- (2015). US media companies hit by viewer switch to online services. [WWW Document] *Financial Times*. Disponible en <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/8abe7396-a999-11e5-955c-1e1d6de94879.html> (última consulta 1/2/16).
- GELLER, P.E. (2000). Copyright History and the Future: What's Culture Got to Do with it? (SSRN Scholarly Paper No. ID 243115). Social Science Research Network, Rochester, NY.
- Google Fiber [WWW Document], n.d. URL <https://fiber.google.com/about/> (accessed 5.20.16).
- HANSELL, S. (2016). Time Warner Goes Over the Top [WWW Document]. Bits Blog. Disponible en <http://bits.blogs.nytimes.com/2009/03/03/jeff-bewkes-goes-over-the-top/> (última consulta 10/4/16).
- HASENBERG, L. (2014). Fair Use or Unfair Abuse: How Copyright Law Should Adapt in the Age of Ad-Skipping Technology. *Houston Law Review* , 52, 709-739.
- HERRERO, M. (2003). *Programming and Direct Viewer Payment for Television. The Case of Canal Plus Spain*. Pamplona: EUNSA.
- JOZEFOWICZ, J.J., KELLEY, J.M. & BREWER, S.M., (2008). New Release: An Empirical Analysis of VHS/DVD Rental Success. *Atlantic Economic Journal* , 36, 139-151. doi:10.1007/s11293-008-9111-4
- Juan José GANUZA, M.F.V. (2014). Over-the-top (OTT) content: implications and best response strategies of traditional telecom operators. Evidence from Latin America. *Info - The journal of policy* , 16. doi:10.1108/info-05-2014-0022
- KARPPINEN, K. (2013). *Rethinking Media Pluralism* . Nueva York: Fordham University Press.
- KEATING, G. (2012). *Netflixed: The Epic Battle for America's Eyeballs* . Nueva York: Penguin.
- KING, B. (2011). Too Much Content: A World of Exponential Information Growth [WWW Document]. *The Huffington Post*. Disponible en: http://www.huffingtonpost.com/brett-king/too-much-content-a-world- b_809677.html (última consulta 24/3/16).
- KUPERBERG, J. (2015). TV's Disruptors Talk. *Discovery and Sharing*, 145, 12.
- LAPORTE, N. (2015). *Bring It On* . Fast Company 82-122.
- LARSON, R., (2015). *MONEY YELLS! Market Power and Corporate Control of Information. Part 1: The Economics of Net Neutrality* . Dollars & Sense.
- LEIGH VER MEULEN, A. (2015). *Changing Viewership Habits: An Analysis of the New Television Landscape When Going Over-the-Top, Who Will End Up on Top?* California: University of Southern California.
- LEVERETTE, M., OTT, B.L. & BUCKLEY, C.L. (2009). *It's Not TV: Watching HBO in the Post-Television Era* . Nueva York: Routledge.
- LOPASSO, G. (2013). Cómo lidiar con servicios over-the-top [WWW Document]. Ericsson.com. Disponible en: http://www.ericsson.com/ar/news/2013-06-04-ott-es_254740124_c (última consulta 17/1/16).
- MARSHALL, J. (2014). Trading Rabbit Ears for Wi-Fi: Aereo, the Public Performance Right, and How Broadcasters Want to Control the Business of Internet TV. *Vanderbilt Journal of Entertainment & Technology Law* , 16, 909-943.
- MAZZIOTTI, G. & SIMONELLI, F. (2016). Regulation on «cross-border portability» of online content services: Roaming for Netflix or the end of copyright territoriality? CEPS.

- McALONE, N. (2016). Netflix now has better programming than HBO, according to new survey [WWW Document]. Disponible en: <http://www.businessinsider.com/netflix-has-better-programming-than-hbo-2016-4> (última consulta 5/1/16).
- McLUHAN, M. (2011). *The Gutenberg Galaxy*. University of Toronto Press.
- Netflix Inc. (2016a). *Form 10-K (annual report)*.
- Netflix Inc. (2016b). *Letter to Shareholders*.
- Netflix Inc. (2015). *Form 10-K (annual report)*.
- Netflix Media Center, n.d. About Netflix [WWW Document]. Disponible en: <https://media.netflix.com/en/about-netflix> (última consulta 18/4/16).
- Nielsen (2013). Tasting Table: Video-On-Demand Viewers Order from the Menu.
- NOAM, E.M. (2008). If Fiber is the Medium, What is the Message? Next-Generation Content for Next-Generation Networks (SSRN Scholarly Paper No. ID 1374347). Social Science Research Network, Rochester, NY.
- NOAM, E.M. & FONTAINE, G. (2013). Cutting the Cord: Common Trends Across the Atlantic. *Communications & Strategies*, 92, 13-17.
- OECD Global Forum on Competition (2013). *Policy Roundtables: Competition Issues in Television and Broadcasting*. OECD.
- O'REILLY, A. (2015). Netflix is eating TV's dinner: If it were a TV network it would be at least the fourth-biggest in the US [WWW Document]. Business Insider. Disponible en <http://www.businessinsider.com/average-daily-netflix-usage-according-to-btfg-research-2015-4> (última consulta 23/1/16).
- PERRIN, A. & DUGGAN, M. (2015). *Americans' Internet Access: 2000-2015*. Pew Research Center.
- PEUKERT, A. (2010). Territoriality and Extraterritoriality in Intellectual Property Law (SSRN Scholarly Paper No. ID 1592263). Social Science Research Network, Rochester, NY.
- REINHARDT, K. (2016). Comcast Buys DreamWorks, Content Provider To Netflix, Amazon [WWW Document]. Investor's Business Daily. Disponible en: <http://www.investors.com/news/technology/comcast-buys-dreamworks-content-provider-to-verizon-netflix-amazon/> (última consulta 15/5/16).
- SQUEO, A.M. (2016). Netflix ISP Speed Index for March 2016 [WWW Document]. Netflix Media Center. Disponible en: <https://media.netflix.com/en/company-blog/netflix-isp-speed-index-for-march-2016> (última consulta 24/4/16).
- STEPHENS, M. (2000). *History of Television*. Grolier Multimedia Encyclopedia.
- (1998). *The Rise of the Image, the Fall of the Word*. Oxford: Oxford University Press.
- TED (2015). *How to use data to make a hit TV show*.
- The Editorial Board (2015). Preparing for Life After Cable. *The New York Times*.
- Time Warner Inc. (2016). Company Overview [WWW Document]. Disponible en: <http://www.timewarner.com/company/about-us> (última consulta 17/4/16).
- (2015a). *Time Warner Annual Report*.
- (2015b). *Earnings Release*.
- (2014). *Time Warner Annual Report*.
- n.d. Home Box Office: The World's Most Successful Premium Television Company [WWW Document]. Disponible en: <http://www.timewarner.com/company/operating-divisions/home-box-office> (última consulta 21/4/16).
- TORRE, M.L. (2014). *The Economics of the Audiovisual Industry: Financing TV, Film and Web*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Unión Europea (2012). [Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea](#).
- United States Census Bureau, n.d. Historical National Population Estimates 1900-1999 [WWW Document]. Disponible en <https://www.census.gov/popest/data/historical/pre-1980/index.html> (última consulta 16/4/16).
- VENTURINI, F., MARSHALL, C. (2012). *TV is all around you*. Accenture.
- WALLENSTEIN, A. (2015). *Netflix Ratings Revealed: New Data Sheds Light on Original Series' Audience Levels*. Variety.
- WOOLDRIDGE, B.R., MATULICH, E. & RIDDICK JR., J.C., (2007). Big Changes in Rental Industry Test Retail Powerhouse Blockbuster. *Annual Advances in Business Cases*, 162-172.
- World Intellectual Property Organization (1886). Berne Convention for the Protection of Literary and Artistic Works.
- Wu, T. (2010). *The Master Switch: The Rise and Fall of Information Empires*. Knopf Doubleday Publishing Group.
- YOUNG, W.H. & YOUNG, N.K. (2004). *The 1950s*. Greenwood Publishing Group.

FOOTNOTES

1

El ingreso neto se calcula en el total del balance de situación de Time Warner, Inc y no se revela para cada grupo (Warner Bros., HBO, Turner).

Comedia de situación/enredos, en la que los personajes comparten el mismo entorno siempre.