

IMPACTO DEL MODELO NETFLIX EN EL CONSUMO CULTURAL EN PANTALLAS: BIG DATA, SUSCRIPCIÓN Y *LONG TAIL*

ELENA NEIRA · @ELENA_NEIRA

Licenciada en Derecho y Comunicación Audiovisual. Especializada en nuevos modelos de distribución audiovisual. Profesora de los estudios de comunicación en la UOC. Ha trabajado como directora de marketing en el sector de la distribución cinematográfica. En la actualidad compagina el trabajo de investigación y la docencia con la consultoría. Es autora de *El espectador social. Las redes sociales en la promoción cinematográfica* y *La otra pantalla. Redes sociales, móviles y la nueva televisión*. También ha coordinado la obra *Márketing cinematográfico. Cómo promocionar una película en el entorno digital*.

<http://www.laotrapantalla.com>

Introducción

En apenas dos décadas de existencia, Netflix se ha convertido en una marca de resonancia mundial y en una nueva manera de entender el entretenimiento moderno. La compañía daba el salto al mundo digital en 2007, tras diez años de andadura analógica, durante los cuales su negocio consistía en ofrecer una tarifa plana para el alquiler de DVD que se enviaban a domicilio. En lo sustancial su modelo seguía siendo el mismo (llevar el cine y las series de televisión a los hogares), pero a través de una actividad 100 % digital: *streaming* de contenidos sin descarga al dispositivo de reproducción, mediante una suscripción mensual. Apostar por Internet parecía arriesgado con la situación que por aquel entonces vivía el *home entertainment*, debilitado a causa de la piratería y la desaceleración en la venta y alquiler en formato físico. «Nadie querrá pagar por algo que se puede tener gratis» se convirtió en el comentario recurrente, sobre todo por parte de los agentes tradicionales del sector. Los mismos que se encontraban (y aún se encuentran) inmersos en el dilema de cómo retener las ventajas de su negocio analógico y, a la vez, explotar las necesidades que generaba el nuevo ecosistema digital.

Netflix ha demostrado que sí era posible. Ha sido fiel a su filosofía de oferta inmediata y accesibilidad total, incluso con sus producciones originales. En la actualidad goza de un cómodo liderazgo en el ámbito de la televisión por Internet, con casi 110 millones de suscriptores en todo el mundo y presencia en más de 190 países (según [datos del tercer trimestre de 2017](#)¹). Y aunque la suya no ha sido una andadura exenta de tropiezos y errores, ha sabido reorientar su modelo de negocio cuando ha hecho falta, adaptando su oferta a un mundo sumido en una innovación acelerada y unos hábitos de consumo en constante cambio. También ha demostrado que era posible rentabilizar un servicio de contenidos digitales, ofreciendo un valor añadido por el que el usuario estuviese dispuesto a pagar. Y, por el camino, ha trans-

formado profundamente los cimientos del consumo cultural en pantallas.

El modelo Netflix

La popularidad de Netflix no solo se ha traducido en una adopción masiva del servicio. También ha sido el principal impulsor de un nuevo concepto, el entretenimiento del individuo, frente al tradicional entretenimiento del hogar. La triple A del servicio que Netflix ofrece (accesible, asequible y atractivo) se construye en torno a unos elementos clave, que se detectan en la mayoría de los agentes que representan esta nueva cultura de consumo en dispositivos conectados.

- Un **modelo económico basado en la suscripción**. Cuando Netflix puso en marcha su servicio de *streaming*, adoptó la fórmula del SVOD (suscripción de vídeo *on demand*). Su contenido estaba integrado, casi en exclusiva, por producto de terceros, muchos meses después de su exhibición en salas de cine o de su emisión en televisión. Es cierto que, en la actualidad, su oferta ha cambiado drásticamente. Ya no hace falta esperar tanto para ver contenido reciente. Ni la oferta la integran, en exclusiva, licencias sobre contenidos de otros. Los denominados *Netflix Originals*, producciones o coproducciones de la compañía, han aumentado su presencia en el servicio de manera exponencial. Es decir, se percibe una mejora cualitativa de la oferta, pero su modelo sigue siendo el mismo. Frente a otras alternativas comerciales, basadas en una transacción por producto (el cliente paga por la adquisición temporal o permanente de un determinado bien), Netflix sigue ofreciendo acceso total por un pago mensual único. La eliminación de operaciones económicas individuales ha provocado un cambio en la percepción del valor que tiene el cliente. Se ha trasladado del producto individual (estoy pagando por un contenido, y solo ese, cuya decisión de ver he formal-

zado antes de su alquiler o compra) hacia una oferta colectiva (pago por acceder a una selección de referencias entre las que, a posteriori, puedo elegir).



Estilo de vida. Fuente: Netflix.com

- El **beneficio es proporcional al número de suscriptores** (Gómez-Uribe; Hunt, 2015) y, por ello, los baremos tradicionales de popularidad y rendimiento comercial (audiencias, reproducciones, cifras de venta o alquiler, etcétera) se han vuelto ineficaces como medida del éxito de los contenidos. De hecho, estos modelos son muy reticentes a dar cuentas al uso de los agentes del sector tradicional. Netflix, en concreto, ha sido duramente criticado por su negativa a difundir la audiencia de sus programas, pero no existe ninguna razón que lo obligue a hacerlo. Las licencias para el *streaming* de contenidos de terceros se adquieren por un tiempo determinado a cambio de un importe fijo. Al no existir liquidación de *royalties* a partir del consumo individual, el reporte interno sobre el rendimiento del programa en la plataforma deja de ser necesario. Quienes han hecho negocios con la compañía declaran que **reciben una información más cualitativa**², como el arranque que ha tenido el programa comparado con otro espacio similar o la demografía básica de sus usuarios. Estas prácticas hacen muy difícil evaluar el valor de cada uno de los contenidos basándose en medidas simples, como el número de veces que se ha visto un episodio. No obstante, la riqueza de datos

que recopilan, como veremos más adelante, les permite evaluaciones más sofisticadas (Lozt, 2017). El mismo razonamiento se aplica a su negativa a difundir públicamente la audiencia de sus producciones originales, como hacen las televisiones tradicionales. Al basar su modelo en la suscripción y no en la inversión publicitaria, no necesitan negociar con anunciantes ni agencias de medios (Fernández-Manzano; Neira; Clarés-Gavilán, 2016). Esto no quiere decir que, internamente, el número de reproducciones del contenido sea irrelevante. Para que el pago de cada licencia de contenido sea rentable, deben asegurarse unos **índices óptimos de visionado**³ y se tienen muy en cuenta en los procesos de producción, negociación, adquisición y renovación de cada programa disponible en la plataforma.

La percepción del valor que tiene el cliente se ha trasladado del producto individual hacia una oferta colectiva (pago por acceder a una selección de referencias entre las que, a posteriori, puedo elegir).

- El valor no reside únicamente en los contenidos, sino también en una **buena experiencia de usuario**. El éxito de Netflix, y el de otras empresas basadas en el mismo esquema, se debe en gran medida a una filosofía *user centric*. Tradicionalmente las estrategias comerciales se han centrado en potenciar el valor de la oferta frente a la competencia. En estos nuevos modelos no basta con tener contenido que el usuario quiera disfrutar. El servicio ha de tener un valor adicional, de manera que su uso genere un elevado índice de satisfacción general. Ya se trate de escuchar música, ver series de televisión o leer un libro, la capacidad de este tipo de servicios para retener a los suscriptores y atraer a otros nuevos se basa en una métrica sencilla: el tiempo que los usuarios lo usan de manera activa. Y a la inversa, las bajas están motivadas por una falta de utilización del mismo. El consumo

cultural en pantallas a través de servicios de suscripción ha redefinido el concepto de fidelización. En el caso de Netflix, la medida básica de este *engagement* es el número de horas de contenido reproducido. Es, de hecho, una de las pocas cifras que la empresa difunde públicamente. El tiempo de conexión al servicio se sustenta en elementos que ya forman parte de la experiencia de acceder a Netflix, como la capacidad del contenido para generar intensidad y recurrencia del consumo (el famoso *binge watching*), la accesibilidad en múltiples dispositivos, un óptimo funcionamiento en movilidad, la ausencia de incidencias técnicas, etcétera. Estrategias como las listas interminables de reproducción, el encadenado automático de un contenido a otro y los sistemas avanzados de recomendación son ejemplos de mecanismos para incrementar el tiempo que el usuario dedica al consumo en pantalla.

permite asimismo ofrecer recomendaciones personalizadas de contenidos a sus suscriptores y les ayuda a elegir, evitando que se sientan abrumados por el volumen de la oferta (Fernández-Manzano; Neira; Clares-Gavilán, 2016).



Multidispositivo. Imagen de los dispositivos a través de los cuales se puede ver Netflix

El consumo cultural en pantallas a través de servicios de suscripción ha redefinido el concepto de fidelización.

- Aprovechan el **potencial de los datos que genera el consumo de contenidos mediante dispositivos conectados a Internet**. Cuando se habla de Big Data aplicado al negocio audiovisual, Netflix es el elefante en la habitación (Neira, 2015). Ha sido una de las empresas pioneras en la monitorización, gestión, almacenamiento y análisis de datos. El conocimiento de sus suscriptores le permite la consecución de su principal objeto de negocio (aumentar las altas y reducir las bajas a su servicio), gracias a la mejora de las experiencias de usuario y a la constante búsqueda de la eficiencia en el tipo de contenido que ofrecen. Los datos tienen muchas utilidades. Sirven para elegir el contenido de terceros que ofertan, identificando los que interesan y efectivamente se consumen. También a la hora de producir contenidos. El análisis de datos les
- **El nuevo consumo en pantallas tiene lugar en multitud de soportes, lo que ha multiplicado los contextos de ocio**. Nunca habíamos asistido a semejantes niveles de consumo digital en movilidad. El contenido se ha vuelto líquido, superando las barreras físicas de los contenedores tradicionales para adaptarse a todos los puntos de acceso digital posibles. El desarrollo de software compatible con todos los dispositivos de consumo y sistemas operativos disponibles ha sido, para muchas empresas, un peaje costoso pero necesario. Hoy en día es lo que permite una mayor penetración del servicio entre los usuarios potenciales. De hecho, la accesibilidad en los aparatos que ya tiene el usuario es uno de los elementos que inclinan la balanza hacia la contratación de uno u otro servicio. La importancia de este aspecto tecnológico explica por qué las ofertas comerciales en estos modelos tienden a escalarse no en base al acceso a distintos paquetes de contenidos, sino por las mejoras que ofrecen: el número de

usuarios máximos por tarifa, la ausencia de publicidad, consumos simultáneos permitidos, resolución de la reproducción, modo sin conexión, etcétera.

El contenido se ha vuelto líquido, superando las barreras físicas de los contenedores tradicionales para adaptarse a todos los puntos de acceso digital posibles.

Las palancas del cambio

La forma en que accedemos y consumimos contenidos vivió su primer gran cambio con Internet. Modelos como el de Netflix representan una segunda fase, que va más allá de la simple disponibilidad de un nuevo formato. En este epígrafe abordaremos las palancas que han tenido una influencia decisiva en el modelo de consumo y que se concentran en torno a tres áreas principales: el modelo de explotación, la vigencia del contenido y el nivel de conocimiento de los usuarios destinados a consumirlo.

La crisis del modelo económico de la escasez

En 2011 *The Wall Street Journal* publicaba un artículo⁴ en el que, por primera vez, se hablaba de la denominada «bóveda Disney». La expresión aludía a una práctica aparentemente contradictoria para una empresa que hace negocio con la venta de bienes: retirar deliberadamente de la circulación comercial títulos estrella, como *Blancanieves* o *Fantasía*. En realidad era una acción de marketing. ¿El objetivo? Aumentar la demanda de determinados productos mediante la utilización del impacto psicológico de la escasez y la percepción de que determinados bienes eran efímeros. Desde hace décadas las empresas han utilizado estas y otras estrategias similares para la comercialización de productos en soporte físico, controlando su disponibilidad, formato y precio. La generación de la cadena

de valor de los bienes culturales ha estado, en gran medida, condicionada por estas mismas fuerzas de mercado que han sometido al usuario a unas directrices de consumo determinadas. La crisis de este modelo ha sido, sin duda, una de las grandes palancas del cambio. Además, este consumo digital en pantallas impone un cambio de explotación económica que explica la enorme resistencia por parte del sector tradicional.

Netflix y otros tantos agentes que siguen el mismo sistema de explotación chocan frontalmente con el «modelo de la escasez artificial». El *scarcity model* ha estado tradicionalmente vinculado a la protección de la propiedad intelectual para evitar que la abundancia de bienes repercutiese en la facilidad de la copia. ¿Cómo? Mediante la imposición de restricciones a la disponibilidad de un producto que, sin ellas, podría ser abundante. Esto explica por qué disfrutar de lo que acaba de salir al mercado es más costoso para el consumidor final que cuando lo adquiere pasado un tiempo. El avance natural de la tecnología ha demostrado lo arcaico de la fórmula.

¿Cuáles son los beneficios de la escasez artificial? Básicamente permitir una explotación por fases, con un rendimiento proporcional a lo reciente que sea la comercialización y al «valor» del soporte. Se sacrifica la accesibilidad (esa que abraza el nuevo modelo) a costa de aumentar los márgenes por el producto individual (la que el nuevo modelo sacrifica). Estas prácticas son bien conocidas en las industrias creativas a la hora de comercializar bienes físicos. También en algunos modelos de negocios digitales cuyo objeto de negocio gira en torno a la transacción (alquiler o compra digital). Controlar la disponibilidad y rebajar la calidad (pensemos en los libros de bolsillo o las ediciones en DVD sin extras) permite exprimir el beneficio de los bienes de mayor valor (como los libros de tapa dura o los BluRay). Esta asignación de valor ha servido durante años para frenar la devaluación del producto (al menos en teoría), imponiendo un doble control: el formato y contexto de su explotación, así como su precio. Una vez se entiende que el bien cierra una de las

etapas, pasa a la siguiente, en donde el precio se corrige a la baja para (nuevamente en teoría) acceder a una segunda masa de público. Estas estrategias de discriminación de audiencias a través de los precios han sido, en palabras del CEO de Netflix, una «insatisfacción inducida»⁵.

El nuevo modelo supone un cambio radical por dos motivos. De un lado, las plataformas de suscripción apuestan por el consumo instantáneo y sin esperas. Como ya se dijo más arriba, la retención de clientes se basa en el uso activo del servicio, no en la anticipación de un estreno o lanzamiento. De otro, se erige sobre el concepto de acceso, no de propiedad. Ya no es necesario poseer el bien físico o descargar el archivo digital para poder disfrutarlo. Por lo tanto, los elementos del modelo de la escasez (propiedad, valor del formato y tiempo) dejan de ser útiles para imputar un mayor precio. El estreno de todos los capítulos de una nueva temporada o la disponibilidad de nuevos álbumes o libros recién publicados en servicios de suscripción han hecho realidad el temor de muchos: que el usuario se haya vuelto cada vez más intolerante a sobrepagos y esperas.

El (very) long tail

Hace más de una década Chris Anderson acuñaba por primera vez el concepto *long tail* (o larga cola) en un artículo⁶ publicado en la revista *Wired*. En él auspiciaba el triunfo de un nuevo modelo económico para la industria de los medios y el entretenimiento, situado en las antípodas de la escasez artificial; una transición del «pocos productos con mucho margen» al «poco margen de muchos productos». Este nuevo modelo de la abundancia tenía como motores las culturas de negocio de agentes como Netflix y Amazon. En aquel momento, ambas empresas comenzaban a vislumbrar las posibilidades que ofrecía la explotación de bienes culturales en formato digital, gracias a la eliminación de las limitaciones del espacio físico. Gran parte de las predicciones de dicho artículo no podrían tener

hoy más vigencia. De hecho, el *long tail* ha sido otra palanca decisiva en el cambio del consumo en pantallas.

El long tail ha sido otra palanca decisiva en el cambio del consumo en pantallas.

La comercialización tradicional de productos en formato físico ha sido muy rentable, pero «ha impuesto limitaciones dramáticas al entretenimiento» (Anderson, 2004). A la larga, el problema de la cocina de productos exclusivos y escasos ha demostrado ser de sostenibilidad. Depende de que se logre conectar con la audiencia en un espacio y tiempo muy reducidos. Y ello eleva el riesgo económico. Si no se produce el éxito en las primeras etapas de explotación, la generación de la cadena de valor del producto se ve mermada y acaba afectando (a la baja) su explotación en otras fases. Se entenderá mejor con un ejemplo: ¿por qué las películas más vendidas en soporte físico son, mayoritariamente, las que han tenido un recorrido más próspero en los cines? Porque han sido notorias para el público y por ello han despertado el interés en la siguiente etapa de explotación. ¿Qué ocurre con las que han tenido una experiencia más modesta en taquilla? Que sus DVD tendrán menos presencia y visibilidad, porque el sistema está pensado para reforzar los éxitos. Confía en que con ellos tendrá más margen que con un producto menos conocido.

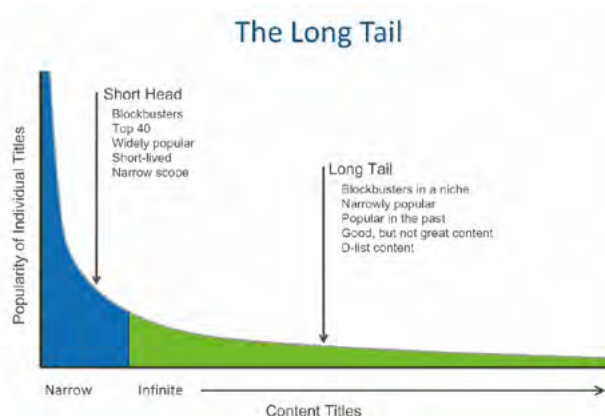


Gráfico del *long tail*. Fuente: David Wilkins <https://www.learningsolutionsmag.com/articles/154/e-learning-long-tail-leaving-walmart-to-buy-from-amazon>

La situación se complica si le añadimos las restricciones del espacio físico. La estanterías de un centro comercial no son infinitas, el espectro radioeléctrico no puede ocupar más de veinticuatro horas de programación al día ni los cines pueden contener más películas que las que caben en un horario comercial. Con estas premisas, es fácil entender por qué gran parte del mercado cultural está copado por estos caballos ganadores efímeros, que buscan seducir al mayor número de público en el menor tiempo posible. Además, este consumo generalista de producto físico está muy condicionado por las campañas de marketing que se invierten para crearlos. Durante años, han reducido el espacio de otro tipo de contenido, ahora muy de moda: el no tan exitoso pero muy longevo *long tail*. La larga cola alude a un mercado, secundario y alternativo, integrado por productos fuera de la órbita de explotación comercial convencional, presuntamente por su falta de rentabilidad. En la era analógica, este entramado cultural, de nicho, requería un extraordinario esfuerzo de búsqueda activa para el usuario, que disponía de escasa información sobre una oferta heterogénea y minoritaria. Los cines de arte y ensayo o las tiendas de libros de segunda mano, de discos para coleccionistas o DVD de serie B se percibían como cementerios de elefantes de la cultura.

El consumo cultural se ha visto en el centro de una tormenta perfecta, en la que han confluído la digitalización del contenido, la mejora de los soportes tecnológicos de consumo y la implantación de la banda ancha. Este ha sido el caldo de cultivo que ha impulsado un profundo cambio en nuestros hábitos. Ha sido la fe en las posibilidades de una oferta digital no circunscrita a los *hits* lo que ha movido a agentes como Netflix, Amazon o Spotify. Gracias a ello, el usuario ha dejado de estar tan condicionado en sus elecciones por el presunto valor añadido de estrenos y primicias. Sencillamente porque en estos nuevos servicios el catálogo se ubica, en términos de exposición, al mismo nivel. Las suscripciones digitales han permitido deshacerse de la mochila que constreñía la explotación a criterios de popularidad. Hoy

en día, al reducirse drásticamente los costes de producción, es posible estirar la vida de los productos y dejar sitio para nuevos lanzamientos sin grandes inversiones de marketing. Técnicamente hasta el infinito. Las más de 34.000 horas de contenido⁷ que se pueden ver en Netflix, los 30 millones de canciones⁸ que se pueden escuchar en Spotify o el millón de referencias⁹ que Amazon declara tener en su servicio Kindle Unlimited nos dan una idea de la magnitud.

¿Cómo se enfrenta el usuario a repositorios de contenidos de semejante magnitud? Esto nos lleva a la tercera palanca.

Las suscripciones digitales han permitido deshacerse de la mochila que constreñía la explotación a criterios de popularidad.

Big Data y la búsqueda de la eficiencia

El consumo de contenidos mediante dispositivos conectados genera un rastro digital muy abundante. Es lo que se conoce como Big Data, una expresión que alude a los datos masivos que no pueden ser procesados por sistemas informáticos tradicionales (Fernández-Manzano; Neira; Clarés-Gavilán, 2016). La influencia del Big Data como palanca del cambio en el consumo cultural en pantallas es innegable. De hecho, se ha convertido en un eje central en la estrategia de los denominados «unicornios digitales» (Lee, 2013). Los datos masivos les ofrecen una posición privilegiada en términos de conocimiento de la audiencia a la que se dirigen. También subyace una cuestión de eficiencia en la gestión del servicio. La producción de contenidos no para de crecer. Y el contenido de catálogo está estirando al máximo la vida útil de los bienes culturales (el famoso *long tail*). Además, el almacenamiento, gestión y entrega de contenidos se produce en un abrir y cerrar de ojos. El usuario corre el riesgo de sentirse abrumado por la abundancia de la oferta y por la velocidad que permiten las consultas de contenidos en estas plataformas, de *scroll* y *swipe* infinitos. El Big Data ha venido al rescate.

Los usuarios siempre se han guiado por unos patrones de recomendación de cercanía: lo que leen en los medios, las críticas de algún periodista que les interesa, las recomendaciones de amigos, una publicidad atractiva. Estas fórmulas de búsqueda activa en un ecosistema de oferta más o menos controlada eran óptimas. Sobre todo porque el consumo cultural de bienes físicos en un modelo de escasez no se realizaba de manera tan intensa y sostenida. El mercado se encargaba de regular las cadencias de consumo en términos de novedades o nuevas entregas. La digitalización y la libre circulación de contenidos no solo ha multiplicado los puntos de acceso, también ha acelerado el consumo. La labor de curación y prescripción de contenidos es más importante que nunca, ya que los usuarios demandan una personalización total. Y el tiempo apremia. Netflix, por ejemplo, ha declarado que en su servicio existe una horquilla temporal crítica de entre 60-90 segundos. Es lo que el usuario medio destina a decidir qué ver una vez entra en su plataforma. Superada esa franja, las posibilidades de que acabe viendo el contenido se reducen drásticamente (Gómez-Urbe; Hunt, 2015).

Para que el negocio del «poco margen de muchos productos» sea rentable es imprescindible que el servicio conozca muy bien sus contenidos y las preferencias de sus consumidores. Y que sea capaz de conectarlos de forma apropiada. El conector de ambos intereses son los famosos algoritmos, fórmulas matemáticas con las que estos servicios realizan una suerte de recomendación automatizada, depurada por dinámicas de *machine learning*. Estos procesos cruzan el contenido disponible y toda la información que tienen de los usuarios para realizar una serie de predicciones. ¿El objetivo? Destacar al usuario una selección de títulos que resulte relevante para él. Conectar la oferta con el usuario adecuado es el camino para lograr que tengan lugar consumos satisfactorios y que la experiencia general con la plataforma sea óptima. Tanto como para querer volver.

Para que el negocio del «poco margen de muchos productos» sea rentable es imprescindible que el servicio conozca muy bien sus contenidos y las preferencias de sus consumidores.



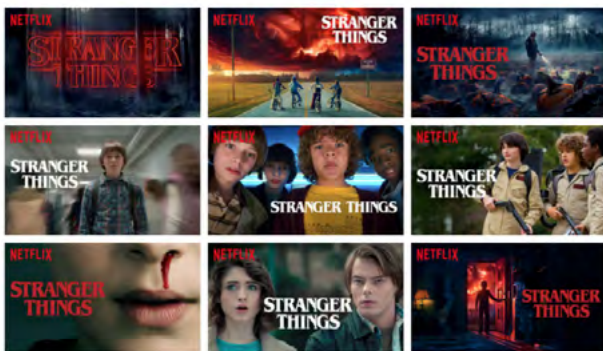
Netflix en público. Infografía con los hábitos de los usuarios de Netflix en movilidad. Fuente: Netflix.com

Anatomía del contenido

La principal ventaja competitiva para Netflix ha sido, curiosamente, su habilidad a la hora de incorporar el factor humano a toda esta operación, cambiando radicalmente el concepto de recomendación tal y como lo conocemos. La compañía se ha dedicado a realizar una labor de ingeniería inversa (Madrigal, 2014), enriqueciendo el conocimiento del contenido con metadatos: información técnica y artística, atributos de género e infinidad de marcadores semánticos. Los encargados de asignar estas etiquetas son los denominados *taggers*¹⁰, personal contratado por la empresa para destacar toda la información relevante de cada contenido disponible (como el hecho de que sea una historia con final feliz, que salgan animales o que esté ambientada en una determinada época, por ejemplo). Este barniz humano y subjetivo ha derivado en una indexación

de contenido nunca vista, que impulsa las selecciones emocionales de contenido. El resultado ha sido la superación de la clasificación tradicional de géneros (como terror, drama, comedia o película familiar) en favor de las más de 80 000 categorías¹¹ que Netflix tiene para indexar el contenido (como «Dramas con un sólido personaje femenino», «Películas para olvidar a tu ex» o «Perros verdes e inadaptados»).

Estos procesos se aplican, con dinámicas muy parecidas, a la selección de imágenes con las que Netflix presenta el contenido dentro de su plataforma, que es dinámica y personalizada. Lo que se pretende es elegir el estímulo visual más eficiente, para impulsar los visionados en cada *target* específico. ¿Cómo? Destacando en cada máscara de programa¹² aquellos aspectos que resulten más atractivos a cada perfil de usuario, ya sean protagonistas concretos, escenas, composiciones, etcétera. Este es un proceso muy útil en el caso de programas con audiencias muy heterogéneas.



Interfaces de Netflix. Ejemplo de las diferentes combinaciones gráficas bajo las cuales puede aparecer presentada a los usuarios la serie *Stranger Things*. Fuente: Netflix Tech Blog.

Spotify es otro buen ejemplo de empresa que ha invertido en ir más allá de las categorías estancas tradicionales en la música que gestiona. Su proyecto Echo Nest¹³ analiza las canciones usando criterios como su acústica, tempo, ritmo, cadencia o cómo son de bailables.

Anatomía del usuario

¿Qué controla Netflix cada vez que nos conectamos al servicio? A partir de la información difundida por trabajadores de la compañía en presentaciones públicas, entrevistas, artículos y *posts* en su Tech Blog, podemos concluir que Netflix monitoriza información muy diversa y transversal (Fernández-Manzano; Neira; Clares-Gavilán, 2016). Por ejemplo, el tipo de contenido reproducido y descartado; las características de la reproducción (si se ha realizado a ritmo normal, si se ha avanzado, retrocedido, pausado o abandonado); la intensidad de la reproducción (frecuencia y número de horas de *streaming* por sesión); la valoración que el usuario le otorga al contenido (pulgar arriba o abajo); el tipo de dispositivo desde el que se accede; los caminos que sigue el usuario y las búsquedas realizadas dentro de la aplicación; el día y la hora; la ubicación del contenido que se decidió reproducir o se descartó, y cuestiones tecnológicas, como el tipo de conexión, el funcionamiento óptimo del *buffer*, etcétera.

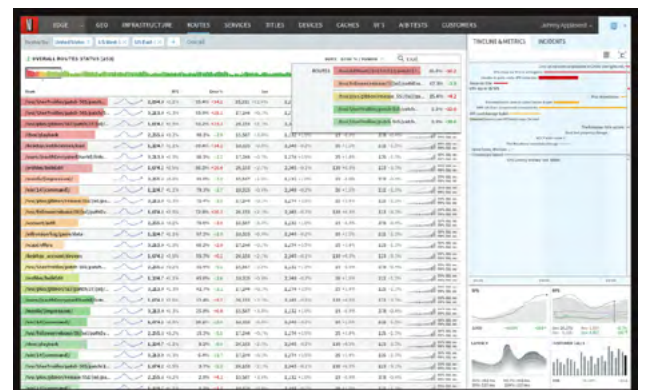


Imagen (ficticia) de un *dashboard* de Netflix en el que pueden verse las rutas de navegación seguidas por los usuarios, tasas de error y otros indicadores clave, que se actualiza casi en tiempo real. Fuente: Netflix Tech Blog.

Como se indicaba más arriba, los servicios basados en el modelo Netflix nos unen con los contenidos a través de algoritmos, operaciones que buscan simplificar el encuentro entre oferta

y usuarios, para formalizar consumos satisfactorios. El impacto de esta selección de recomendaciones automatizadas en el consumo final es creciente, en detrimento de la búsqueda activa. Netflix, en concreto, puede llegar a mostrar cuarenta filas de contenido personalizado. La mayoría de esas filas se corresponde con un algoritmo, y suele incluir categorías emocionales descritas en el apartado anterior, específicas para cada usuario. Su influencia en el tiempo de visionado total es abrumadora: dos de cada tres horas de contenido reproducido en Netflix se «descubren» en este nivel.

La fragmentación de las audiencias, que tanto ha preocupado a los medios en la última década, ha demostrado ser una ventaja competitiva para estos negocios, muchos de ellos globales. Gracias al Big Data y a la eliminación de las barreras geográficas, se ha logrado la superación de la demografía tradicional y los nichos han comenzado a ser rentables. Los patrones de consumo rebasan las fronteras y permiten trabajar sobre los *clusters* de gustos globales. El VP de Innovación de Netflix, Todd Yellin, declaraba recientemente que [Netflix ha identificado más de 1300 comunidades de preferencias](#)¹⁴.

El Big Data no se aplica únicamente a la curación del contenido una vez que se incorpora a la plataforma. En el caso de Netflix, también condiciona las adquisiciones de producto de terceros (a la hora de valorar su idoneidad en términos de afinidad con los gustos de sus audiencias). E incluso lo que pagan por él, ya que pueden [anticipar el número de personas que, potencialmente, estarán interesadas en verlo](#)¹⁵.

Para estupor de muchos, los datos masivos también condicionan la producción de contenidos. No es una práctica tan ajena al sector. Los éxitos siempre han sido «inspiración» para crear fenómenos similares. Ya sea el uso de un estilo de cubierta, de un tipo de narrativa o de un estilo musical, beber de un contenido que ha logrado encandilar al público es un recurso habitual. Otro tanto cabe decir de los estudios cualitativos, a

puerta cerrada, con selecciones de público de distinta demografía para testar su afinidad con determinados productos.

En 2012 Netflix daba una vuelta de tuerca. Creaba una división para el desarrollo de programas originales. Con varias propuestas sobre la mesa, decidieron apostar unánimemente por una de las más costosas. El proyecto en cuestión era *House of Cards*, con Kevin Spacey y David Fincher a bordo, una adaptación de una miniserie británica (ya disponible en la plataforma). La inversión que demandaba era importante (casi cuatro millones de dólares por capítulo). Pero lo tuvieron claro. El Big Data les había permitido detectar tres elementos que asignaban al proyecto un «círculo de éxito probado» (Neira, 2015): actor, director y serie original. Gracias a la monitorización del comportamiento de sus usuarios en la plataforma, ya habían identificado una audiencia potencial, con unas características, dimensiones y gustos específicos. Todo lo que Netflix necesitaba era utilizar su arsenal de algoritmos para conectar la serie con su público objetivo.

Los servicios basados en el modelo Netflix nos unen con los contenidos a través de algoritmos, operaciones que buscan simplificar el encuentro entre oferta y usuarios, para formalizar consumos satisfactorios.

Conclusiones

Resulta inevitable pensar en la influencia a largo plazo de los sistemas edificados en base a esta arquitectura. Muchas voces ya alertan sobre la magnitud que está alcanzando la burbuja de contenidos y el riesgo para la rentabilidad con una explotación tan dilatada en el tiempo. Por no hablar de la sostenibilidad de un sistema económico de márgenes tan estrechos en un escenario de competencia creciente. Existe, además, una cuestión directamente relacionada con la manera en la que estos sistemas condicio-

nan nuestras preferencias. Aunque no impiden que veamos todo el contenido disponible, sí condicionan nuestra percepción de la oferta, a partir de lo que eligen mostrar y la manera que tienen de presentarlo: con imágenes más grandes, bajo el paraguas de una u otra categoría o relacionándolo con otros contenidos. La balanza siempre parece inclinarse hacia el lado de lo que nos gusta. Y por el camino olvidamos la importancia que tienen en nuestra visión del mundo las experiencias negativas, lo que nos desafía o lo que no nos reconforta. En esta nueva era de entretenimiento digital la oferta es virtualmente infinita, pero también nos ha vuelto perezosos y conformistas. El sistema nos vigila para adaptarse, pero ¿condicionamos nosotros al sistema o nos condiciona el sistema a nosotros?

Bibliografía

Anderson, C. (2004). «The long tail». *Wired*. <https://www.wired.com/2004/10/tail/>

Fernández-Manzano, E.; Neira, E; Clarés-Gavilán, J. (2016). «Gestión de datos en el negocio audiovisual. Netflix como estudio de caso». *El Profesional de la Información*, v. 25, n.º 4, pp. 568-576. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.jul.06>

Gómez-Urbe, Carlos A.; Hunt, Neil (2016). «The Netflix recommender system: Algorithms, business value, and innovation». *AMC Transactions on Management Information Systems (TMIS)*, v. 6, n.º 4, artículo n.º 13. <http://dx.doi.org/10.1145/2843948>

Lee, A. (2013). *Welcome To The Unicorn Club: Learning From Billion-Dollar Startups*. <https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/>

Lozt, A. (2014). *The television will be revolutionized*. Nueva York, New York University Press.

Madrigal, Alexis (2014). «How Netflix reverse engineered Hollywood». *The Atlantic*. <http://goo.gl/7XCSWA>

McCabe, Jenny (2013). *Netflix quick guide: How does Netflix decide what's on Netflix*. Jenny McCabe, Director of Global Media Relations, Netflix. <https://www.youtube.com/watch?v=V-yp0Uhg9x58>

Neira, Elena (2015). *La otra pantalla. Redes sociales, móviles y la nueva televisión*. Barcelona, UOC.

Recursos

Innovación Audiovisual: <http://innovacionaudiovisual.com>

Netflix Tech Blog: <https://medium.com/netflix-techblog>

Quartz Media: <https://qz.com>

Wired: <https://www.wired.com>

Mashable: <http://mashable.com>

Recode: <https://www.recode.net>

Tuiteros

Francisco Asensi · [@fasensi](#)

Luis Miguel Pedrero · [@Luismipedrero](#)

Natalia Heredia · [@nataliahelo](#)

Roberto Rodríguez · [@Mr_Robdriguez](#)

Pepe Cerezo · [@pepecerezo](#)

Pilar Gonzalo · [@pilargonzalo](#)

Eva Patricia Fernández · [@evapatricia](#)

Roberto C. Gozalo · [@robservando](#)

Lau Delgado · [@LauDelgado_com](#)

Judith Argila · [@jargila](#)

Notas

¹ <https://media.netflix.com/es/>.

² <http://www.vulture.com/2015/12/netflix-ratings-how-hollywood-gossips.html>

³ <https://www.youtube.com/watch?v=VypoUhgX58>

⁴ <https://www.wsj.com/articles/SB1000142405274870490460457633344180431886>

⁵ <https://www.newyorker.com/magazine/2014/02/03/outside-the-box-2>

⁶ <https://www.wired.com/2004/10/tail/>.

⁷ <https://automatedinsights.com/blog/netflix-statistics-how-many-hours-does-catalog-hold>

⁸ <https://press.spotify.com/us/about/>.

⁹ https://www.amazon.es/gp/feature.html?do_cld=1000834013

¹⁰ <https://www.xataka.com/streaming/de-profesion-tagger-todo-el-dia-viendo-netflix-para-mejorar-su-algoritmo>

¹¹ Existe una [extensión de Google Chrome](#) para navegar por todas las categorías disponibles en Netflix (<https://chrome.google.com/webstore/detail/netflix-categories/lnbopcabgddpanjmeab-ponnjngbmemml>).

¹² <http://innovacionaudiovisual.com/2016/07/18/el-dia-que-netflix-decidio-pasar-de-la-caratula-de-dvd/>.

¹³ <https://www.theguardian.com/technology/2013/nov/25/pop-music-louder-less-acoustic>

¹⁴ <http://variety.com/2017/digital/news/netflix-lab-day-behind-the-scenes-1202011105/>.

¹⁵ <https://qz.com/872909/netflix-nflx-has-algorithms-that-determine-what-it-pays-for-shows-and-movies-like-stranger-things-and-the-crown/>.