

Plantar cara a Hollywood: la estrategia *glocal* de Netflix para popularizar series en habla no inglesa en todo el mundo

Standing up to Hollywood: the *Netflix* glocal strategy for popularising non-English-language series worldwide

Elena Neira; Judith Clares-Gavilán; Jordi Sánchez-Navarro

Note: This article can be read in its English original version on:
<https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/87280>

Cómo citar este artículo.

Este artículo es una traducción. Por favor cite el original inglés:

Neira, Elena; Clares-Gavilán, Judith; Sánchez-Navarro, Jordi (2023). "Standing up to Hollywood: the *Netflix* glocal strategy for popularising non-English-language series worldwide". *Profesional de la información*, v. 32, n. 4, e320409.

<https://doi.org/10.3145/epi.2023.jul.09>

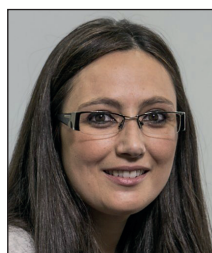
Artículo recibido el 12-02-2023
Aceptación definitiva: 09-06-2023



Elena Neira ✉

<https://orcid.org/0000-0002-8565-2889>

Universitat Oberta de Catalunya
Estudios de Ciencias de la Información y
de la Comunicación
Rambla del Poblenou, 156
08018 Barcelona, España
eneira@uoc.edu



Judith Clares-Gavilán

<https://orcid.org/0000-0002-7462-9712>

Universitat Oberta de Catalunya
Estudios de Ciencias de la Información y
de la Comunicación
Rambla del Poblenou, 156
08018 Barcelona, España
jclares@uoc.edu



Jordi Sánchez-Navarro

<https://orcid.org/0000-0002-0311-1385>

Universitat Oberta de Catalunya
Estudios de Ciencias de la Información y
de la Comunicación
Rambla del Poblenou, 156
08018 Barcelona, España
jsancheznav@uoc.edu

Resumen

Las series de *Netflix* en habla no inglesa parecen tener una capacidad especial para encontrar públicos más allá de su territorio de origen. Este fenómeno, de hecho, se puede considerar uno de los cambios más importantes impulsados por la compañía, tanto en el sector de la producción y la distribución (tradicionalmente dominado por las producciones de Hollywood) como en la cultura audiovisual de los espectadores occidentales, cada vez más receptivos a contenidos de tradiciones audiovisuales distintas a las propias. Los datos analizados en el presente artículo confirman la importante cuota que representa el consumo de producto foráneo por parte de los usuarios del servicio. En el período junio 2021-diciembre 2022, las series en habla no inglesa representaron un 38% de las series de *Netflix* más populares (en base a las horas acumuladas de visionado) y viajaron, de promedio, a más de 53 países. En este resultado han influido dos factores fundamentales. El primero, las lógicas empresariales de la compañía, basadas en los *big data*, la indexación de contenidos y la monitorización de sus usuarios. En segundo lugar, esta popularidad mundial de contenidos locales en habla no inglesa es la consecuencia de diversas actuaciones de la compañía, globales y locales, en desarrollo de proyectos, prototipado de audiencias, distribución, idioma, marketing, algoritmos de recomendación y conversación social. La estrategia *glocal* de *Netflix* a nivel mundial, que persigue construir una audiencia global para productos locales en lenguas distintas

al inglés, es el estudio de caso que centra la presente investigación, que toma como fuente de datos entrevistas directas a trabajadores de la compañía, información de audiencias procedente de su web *Netflix Top 10*, noticias de publicaciones especializadas y diversa bibliografía académica.

Palabras clave

Netflix; *Glocal*; Algoritmos; Comunidades de gustos; Popularidad; Audiencias; Nichos globales; *Netflix Originals*; Programación; *Big data*.

Abstract

Netflix non-English-language TV shows finding audiences beyond their country of origin is a significant change driven by the company, affecting both the production and distribution sectors as well as the audiovisual culture of Western viewers, who increasingly appreciate diverse audiovisual traditions. This investigation confirms a notable share of foreign product viewership by service users. Between June 2021 and December 2022, non-English TV shows accounted for 38% of the most popular *Netflix* TV rank in terms of accumulated viewing hours, reaching an average of more than 53 countries worldwide. This outcome results from two primary factors. The first is the company's business logic based on *big data*, content indexing, and user monitoring. The second is the global popularity of local non-English speaking content, which is also the consequence of diverse actions taken by the company in project development, audience prototyping, distribution, language, marketing, recommendation algorithms, and social conversation, both locally and globally. This research focuses on *Netflix's glocal* strategy as a case study and draws on direct interviews with company employees, audience data from its *Netflix Top 10* website, specialized publications, and academic literature.

Keywords

Netflix; *Glocal*; Algorithms; Taste communities; Popularity; Audiences; Global niches; *Netflix originals*; Programming; *Big data*.

1. Introducción

La globalización del audiovisual que han impulsado las plataformas de suscripción está provocando un cambio sustancial en las preferencias de los espectadores, durante años influenciados por el "imperialismo cultural" de Hollywood (Limov, 2020). En la actualidad, audiencias de todo el mundo reconocen a la banda de atracadores que operan bajo la supervisión de un jefe al que apodan "el profesor"; las hazañas de un ladrón de guante blanco cuyos robos (inspirados en un personaje literario de principios del siglo XX) traen de cabeza a la policía o las macabras pruebas a las que se someten voluntariamente unos concursantes que aspiran a ganar un premio millonario poniendo en juego su vida. Son las premisas de tres series de televisión recientes (*La casa de papel*, *Lupin* y *El juego del calamar*) cuya diferencia con respecto a otros fenómenos internacionales es que no han sido producidos en Hollywood, sino en España, Francia y Corea del Sur respectivamente. En estas tres producciones (y en otras muchas, según se ha podido constatar en la presente investigación) ni el idioma ni el territorio de origen parecen haber sido un impedimento a la hora de conseguir gran repercusión global.

El aumento de producciones locales que consiguen gran popularidad más allá de su país de origen y en su formato original de emisión (no mediante la adaptación del formato) es un fenómeno particularmente asociado a *Netflix*. La cobertura que proporciona (llega a más de 230 millones de clientes en 190 países, según datos correspondientes al primer trimestre de 2023), su modelo de distribución (en bloque y de forma simultánea en todo el mundo), la resonancia de su marca y el tipo de promoción empleada posibilitan un éxito que ninguna otra serie local había logrado mediante el modelo de distribución tradicional de ventas internacionales, territorio por territorio.

Hoy en día el video bajo demanda en modelo de suscripción (SVOD) está plenamente consolidado, debido no solo a la madurez del mercado, sino también al afianzamiento del entretenimiento digital en los hogares. En sus orígenes, los servicios directos al consumidor se nutrían de forma exclusiva de contenido de terceros, al que tenían acceso meses después del inicio de su explotación comercial. Con el tiempo, evolucionaron hacia un modelo basado también en la producción original y exclusiva, sobre la que han construido sus ofertas para diferenciarse de la competencia. También conviene tener presente que la rentabilidad de una plataforma de streaming basada en modelo de suscripción depende de la captación y retención de elevados volúmenes de clientes. El reducido precio de la tarifa tiene como consecuencia que cada cliente genere poco ARPU (*average revenue per user*, esto es, el promedio de ingresos por usuario), de ahí que la mayoría de los operadores del sector tengan una clara vocación global, lo que ha impulsado la actual desterritorialización del entorno digital (García-Leiva; Albornoz, 2017; Lamkhede; Das, 2019).

Como empresas globales, las plataformas necesitan satisfacer con sus contenidos a clientes de todo el mundo. La consecución de este objetivo se lleva a cabo, principalmente, mediante dos líneas de actuación:

- contenido generalista o *mainstream*, ya sea original o licenciado de terceros (en su mayoría procedente de Estados Unidos);
- contenido de proximidad, anclado a cada territorio y que genera catálogos específicos por países (Lobato; Lotz, 2020).

La importancia que han adquirido las producciones locales y su popularidad más allá de los territorios de origen justifica el interés de esta investigación, dado que han abierto una brecha en la tradicional hegemonía del contenido de Hollywood como principal atractivo de la oferta para los clientes de este tipo de servicios. El fenómeno ha sido particularmente notorio en Europa. En el ámbito del VOD, el desarrollo de políticas de fomento para impulsar la circulación digital del audiovisual europeo comenzó a partir de 2005 (García-Leiva, 2016) aunque con escaso éxito. El cambio llegaría de la mano de los servicios de SVOD globales a partir de la década de 2010. Así lo confirman los datos del *Observatorio Audiovisual Europeo* (2021), que evidencian cómo los catálogos de las plataformas de suscripción han desempeñado un papel clave a la hora de facilitar el acceso a contenidos de distinta procedencia en los territorios de los estados miembros, lo que en la práctica ha aumentado su circulación.

La relevancia de *Netflix* como objeto de estudio de este artículo está plenamente justificada. Como servicio de vídeo bajo demanda donde la gente puede ver películas y series de televisión (Jenner, 2018) ostenta en la actualidad el liderazgo en el sector, con 232 millones de suscriptores en más de 190 países (2023). *Netflix* comenzó su andadura en la creación de contenido original en 2013 y la deslocalización en su filosofía de producción se hizo evidente en 2016, año en que completó su expansión global (Brennan, 2018). Desde entonces, la inversión de la compañía destinada a la producción ha crecido de manera progresiva año tras año, dada su firme convicción de que existe una relación directa entre el gasto en contenidos y el crecimiento en suscriptores. Según datos del portal *Statista* (2022), *Netflix* cerró 2022 con una inversión de 18.000 millones de dólares, 1.000 más que el año anterior y más del doble de lo que invirtió cinco años antes. Para 2023 la compañía ha anunciado una estabilización de las cifras destinadas a producción original, una medida enmarcada dentro del plan de austeridad que han adoptado a consecuencia de la crisis económica postpandemia.

La apuesta de *Netflix* por la producción de contenido propio o *Netflix Originals* ha demostrado tener más ventajas que licenciar contenidos de terceros (Lotz; Havens, 2016; Wayne, 2017; Neira; Clares-Gavilán; Sánchez-Navarro, 2021), su modelo de negocio central durante los primeros años de actividad como servicio directo al consumidor. Su consolidación como estrategia recurrente en el funcionamiento de la compañía (Hidalgo-Marí; Segarra-Saavedra; Palomares-Sánchez, 2021) se explica por varios motivos:

- Es más barato: una vez satisfecho el coste de producción, el programa continúa generando beneficios, mientras que las licencias tienen una duración limitada en el tiempo y necesitan ser renovadas para que continúen formando parte de la oferta de contenidos del servicio.
- Da mayor libertad a la hora de hacer estrenos simultáneos en todo el mundo, aumentando su público potencial y, por extensión, la magnitud de su impacto y popularidad.
- Permite una mayor homogeneidad en su catálogo por países y conocer mejor la reacción de la audiencia en distintos territorios.
- Son un vehículo idóneo para promocionarse internacionalmente (Jenner, 2018; Lobato; Lotz, 2020).

Netflix entiende la producción local no solo como herramienta para acercarse a las audiencias de los territorios de origen sino también como vía para conectar con sus audiencias globales (Kim, 2021). Los *Netflix Originals* de origen local, gracias a distintas técnicas globalizadoras ejecutadas por la compañía, consiguen una extraordinaria circulación internacional (Fernández-Manzano; Neira; Clares-Gavilán, 2016; Shattuc, 2020; Neira; Clares-Gavilán; Sánchez-Navarro, 2020), algo que confirma la naturaleza fundamentalmente local del gusto global a la que aluden Wayne y Castro (2021).

El binomio local y global vinculado al audiovisual no es una novedad en la bibliografía académica. Huertas-Bailén ya se refiere a estos

“contenidos específicamente locales, propios de cada país, de cada televisión, de cada empresa, pero que reciben un tratamiento global, pensando sobre todo en una audiencia universal y no limitada, como antaño” (Huertas-Bailén, 2002).

El reciente aumento de ejemplos que representan esta dualidad, contenido local con una gran circulación internacional, ha impulsado el uso de la expresión *glocal*. El *glocal* es la hibridación terminológica de global y local. Se trata de un término popularizado por el sociólogo Roland Robertson y acuñado por economistas japoneses para explicar las estrategias de marketing global desarrolladas en dicho país. Implica la creación de productos o servicios para un mercado global y, a la vez, adaptados a las culturas locales (Blatter, 2022).

Los *Netflix Originals* de carácter *glocal* están perfectamente alineados con esta premisa. Se trata de producciones marcadamente locales (por elementos como el origen de la producción, el equipo artístico, las localizaciones, los temas tratados, el idioma...) globalizadas gracias a un conjunto de técnicas y prácticas diseñadas para llegar a audiencias de otros países, un “efecto red” que, como señala Cascajosa-Virino (2018), es una de las principales ventajas competitiva del SVOD (vídeo bajo demanda en modelo de suscripción). Su aumento dentro de la oferta de *Netflix* es, en gran medida, consecuencia del éxito de dicha estrategia, que se ha traducido en un incremento sustancial de su consumo. Según el co-CEO de *Netflix*, Ted Sarandos, en

“ Los *Netflix Originals* de origen local, gracias a distintas técnicas globalizadoras ejecutadas por la compañía, consiguen una extraordinaria circulación internacional ”

declaraciones realizadas durante la presentación de resultados correspondientes al tercer trimestre de 2022, el visionado de contenidos en lengua extranjera por parte de los usuarios de la plataforma se ha multiplicado por tres desde que *Netflix* debutó en la producción original. Este hecho fue, en sus palabras, el germen de esta idea de producción local con vocación global.

“Empecé a pensar en el impacto de dicho crecimiento y en que teníamos a nuestro alcance la posibilidad de llevar a todo el mundo a nuevos *storytellers* procedentes de cualquier parte del planeta y que podrían dictar la forma en la que la televisión y el cine se haría en el futuro” (*Netflix Investors*, 2022).

El éxito de esta estrategia *glocal* basada en producción con enfoque territorial (**Hidalgo-Marí; Segarra-Saavedra; Palomares-Sánchez**, 2021), unido a las exigencias derivadas de la cuota del 30% de contenido europeo impuesta por la *Directiva (UE) 2018/1808 (Unión Europea, 2018)* a los catálogos de estos servicios, ha animado a otras plataformas directas al consumidor de ámbito internacional, como *Prime Video*, *HBO Max* o *Disney+*, a replicar la estrategia y recurrir a la producción en lengua extranjera para afianzar su posición en territorios internacionales. Esta circunstancia justifica todavía más el interés de esta área de investigación dado su potencial calado dentro del modelo de producción audiovisual actual.

Conviene apuntar que durante 2022 y, muy especialmente, a partir de 2023 ha comenzado a producirse cierto descenso en los volúmenes de producción original de plataformas, también de ámbito local. La desaceleración de la economía tras la pandemia (que ha provocado una contracción en las cifras de suscriptores); la delicada situación geopolítica en Europa del Este (que ha moderado las perspectivas de crecimiento en estos mercados); la saturación del mercado derivada del lanzamiento de nuevos servicios y las nuevas directrices que ha adoptado *Wall Street* a la hora de valorarlos (trasladando el foco de atención del número de suscriptores a los beneficios) ha provocado una mayor austeridad en el gasto. Según estimaciones de la consultora *Ampere Analysis*, el presupuesto de producción de los jugadores globales para 2023 será de 26.500 millones, un 14% más que el año anterior. La cifra, aunque menor con respecto al crecimiento de 7.200 millones registrado durante el período 2021-2022, sigue evidenciando la importancia que las plataformas asignan al contenido original, aunque con una aproximación más cautelosa y selectiva para ajustarse a un mercado del *streaming* más saturado (**Szalai**, 2023).

2. Objetivos y metodología

La consolidación internacional de las plataformas de *streaming* globales y el hecho de que todas hayan decidido producir contenido original ha impulsado la atención de la comunidad académica en el análisis de este fenómeno. Como apuntan Lobato y Lotz:

“*Netflix* resulta un objeto de estudio fascinante porque emplea una nueva tecnología de distribución, un modelo de negocio poco frecuente en el pasado, y porque está provocando una disrupción en las normas establecidas sobre la distribución internacional de video basada en el ventaneo temporal y espacial” (**Lobato; Lotz**, 2020).

El notable aumento de inversión en producción local, la eficacia de los mecanismos que emplea para impulsar su popularidad fuera de sus fronteras naturales y los cambios que está produciendo en las dinámicas de consumo de los usuarios, cada vez más receptivos a recibir contenidos de procedencia no anglosajona, explican el interés de esta investigación, que toma como punto de partida la siguiente hipótesis (H1):

La popularidad global de las producciones seriadas locales de *Netflix* en lengua no inglesa más allá de su territorio de origen es posible gracias a una estrategia de carácter ‘glocal’, ejecutada a través de distintas líneas de actuación en ámbitos como la creación, el prototipado de audiencias, la distribución, el idioma, el marketing, los algoritmos de recomendación y la conversación social.

Se ha estimado pertinente, dentro de la producción local, acotar el objeto de análisis a la ficción seriada dada su relevancia en términos de volumen y por “su capacidad para fidelizar audiencias” (**Cascajosa-Virino**, 2018).

La comprobación de la hipótesis planteada se vertebra en torno a dos objetivos:

(O1) Analizar los elementos que integran la estrategia de *Netflix* para promocionar sus contenidos originales. A tal efecto se tomarán como referencia las aportaciones académicas de **Linares-Palomar** (2009) y **Herbera, Linares y Neira** (2015) relacionadas con las estrategias de promoción y distribución de uso habitual en la industria, tanto en la fase de preparación como en la fase de lanzamiento.

(O2) Entender cómo dicha estrategia, aplicada a las series en lengua no inglesa, consigue dotarlas de una mayor *vijabilidad*, traducción al español del término en inglés acuñado por la consultora *Parrot Analytics* (2018). Se trata de un indicador que establece la relación entre la demanda de un contenido en el lugar de origen de la producción y el resto de los mercados.

Este artículo emplea el método del estudio de caso (**Yin**, 2009), cuya pertinencia queda justificada toda vez que se trata de una investigación empírica basada en un fenómeno real, dentro de su contexto y a partir de distintas fuentes de evidencia, particularmente apropiada para adquirir competencias de diagnóstico en un mundo en donde los mercados y las tecnologías cambian permanentemente (**Peña-Collazos**, 2009).

El enfoque holístico, mediante la provisión de varias fuentes de información para llegar a una mejor comprensión del fenómeno analizado, es un elemento consustancial al estudio de caso. A tal efecto la tabla 1 muestra las fuentes que se han establecido para la recopilación de datos relevantes.

Tabla 1. Fuentes para la recopilación de datos

Fuente de datos	Muestra	Objetivo
<i>Netflix Top 10</i>	Horas de visionado de programas de televisión en lengua no inglesa. Semanas de permanencia en el top 10 de programas más populares. Número de países en los que el contenido ha entrado en el top 10. Período considerado: junio 2021- diciembre 2022.	Concretar el posicionamiento y el volumen de consumo de series de TV en habla no inglesa. Cuantificar su popularidad en términos de persistencia del consumo y <i>viabilidad</i> a países distintos al territorio de origen.
Entrevistas personales a responsables de contenidos en España, Europa y Latam (<i>Netflix</i> y <i>HBO Max</i>). Entrevista a la responsable de Prensa y Comunicación (<i>Netflix España</i>). (Las entrevistas se gestionaron a través de los respectivos departamentos de comunicación y publicity de <i>Netflix</i> -LLYC- y <i>HBO Max España</i>).	Diego Ávalos (VP de contenido original de <i>Netflix España</i>). Francisco Ramos (VP de contenido original <i>Netflix Latam</i>). Christina Sulebak (CEO de <i>HBO Max Europa</i>). Rut Rey, Senior Communications Manager (<i>Netflix España</i>).	Identificar la línea editorial que sigue <i>Netflix</i> en la selección y desarrollo de proyectos en dos territorios (España y Latam). Opinión sobre la importancia de los originales locales. Línea editorial de la competencia (<i>HBO Max</i>) con respecto al contenido local. Información oficial sobre el doblaje y subtítulo de contenidos en <i>Netflix</i> .
Otras fuentes externas: - declaraciones realizadas por trabajadores de <i>Netflix</i> en foros profesionales, - información consignada en su página web oficial y - notas de prensa de la propia compañía.	<i>Harvard Business Review</i> <i>Variety</i> <i>The Hollywood Reporter</i> <i>El País</i> <i>Business Insider</i> <i>Netflix Tech Blog</i> <i>Netflix Investors</i>	Identificar un hilo discursivo común en las declaraciones de ejecutivos de la compañía desde los orígenes de la producción original de <i>Netflix</i> .

La fuente cuantitativa de información primaria del presente estudio, la web *Netflix Top 10*, es la principal referencia que existe sobre el rendimiento de los programas de la compañía de forma pública y sistemática.

<https://www.netflix.com/tudum/top10/es>

La recogida y publicación de información del citado *site*, que se somete anualmente a la auditoría de tercero independiente, sigue la metodología detallada a continuación:

- Las listas recogen el ranking de títulos en función del total de horas de visionado que acumula cada título.
- Los rankings se separan en cuatro categorías (películas y programas de televisión, en inglés y en habla no inglesa).
- *Netflix Top 10* también recopila, para cada título presente en el ranking, el número de países en los que cada título ha logrado entrar en sus respectivas listas de los 10 contenidos más populares.
- La medición es semanal y se actualiza cada martes.
- Cada temporada se computa de forma separada y todos los títulos son elegibles para entrar en el ranking.
- Las cifras se totalizan a las decenas de millar más próximas al resultado final para evitar la distorsión en las fluctuaciones de conectividad en internet alrededor del mundo.
- El histórico de la web se remonta a finales de junio de 2021.

El proceso de obtención de información mediante las entrevistas en profundidad, segunda fuente de información del presente estudio de caso se detalla en la tabla 2.

El compendio de investigación académica y profesional dedicada a nuevos modelos de distribución audiovisual en internet (Álvarez-Monzoncillo, 2011; Keating, 2012; Tryon, 2013; Cunningham; Silver, 2013; Holt; Sanson, 2013; Lotz, 2014; 2018; Landau, 2016; Lobato, 2019; Neira, 2020) y teoría de la programación televisiva (Contreras; Palacio, 2001; Gómez-Escalonilla, 2003; Bustamante, 2004; Arana, 2011; Izquierdo-Castillo, 2016) ha contribuido a establecer los parámetros generales sobre el funcionamiento de los servicios directos al consumidor. Este ámbito de investigación se ha ampliado con bibliografía sobre programación específicamente centrada en el entorno *over the top*, lo que ha permitido conocer mejor las fórmulas habituales a la hora de generar flujos de consumo en ecosistemas bajo demanda (Cox, 2018; Heredia-Ruiz; Quirós-Ramírez; Quiceno-Castañeda, 2021; Izquierdo-Castillo; Latorre-Lázaro, 2022), en donde la ausencia de parrilla provoca que gran parte del visionado sea fruto de la autoprogramación, según la terminología de Jenner (2016). Asimismo, se ha llevado a cabo una revisión de bibliografía sobre audiencias analizando aspectos básicos como su metodología, evolución y finalidad dentro del ecosistema de medios (Iglesias, 1985; McQuail, 1992; Huertas-Bailén, 2002; Morley, 2003; Gillespie, 2007; Napoli, 2008). Por último, se ha realizado una amplia revisión de bibliografía sobre *Netflix*, en especial todo lo relacionado con los usos de los big data y los algoritmos de recomendación (Morris, 2015;

Tabla 2. Entrevistas en profundidad

Nombre y cargo del entrevistado	Objetivo de la entrevista	Fecha	Medio	Principales aportaciones para el estudio
Diego Ávalos (VP de contenido original de <i>Netflix España</i>).	Conocer la filosofía editorial de la compañía, en especial en lo relativo a la producción local española, coincidiendo con el 5º aniversario del desembarco de <i>Netflix</i> en España	14/10/2020	Correo electrónico	<p>“Nos llena de orgullo comprobar cómo aquella intuición inicial de que las grandes historias pueden venir y pueden llegar a cualquier parte es hoy una realidad”.</p> <p>“Haber emocionado a personas de todo el mundo con series como <i>Valeria</i> o <i>La casa de papel</i> o con películas como <i>El Hoyo</i> o <i>El Practicante</i> ha demostrado que, efectivamente, las historias nos unen”.</p> <p>“Nuestra filosofía es ofrecer a nuestros miembros el mejor entretenimiento y darles el control sobre qué ver y cómo. Eso sigue completamente vigente. De hecho, en el contexto actual, somos más conscientes que nunca de la fortaleza de las grandes historias a la hora de aportar al usuario esa ventana al mundo, esa conexión con otras realidades”.</p> <p>“España cuenta con una base de talento increíble, delante y detrás de la cámara. Contar con un ecosistema creativo, interpretativo y técnico excepcional explica, en buena parte, las grandes historias que nacen en este país”.</p> <p>“Este país sirve de puente entre dos continentes: es un enclave de conexión entre Latinoamérica y Europa, con un idioma que cada vez despierta más interés y que comparten más de 580 millones de personas en todo el mundo”.</p> <p>“Apostamos por proyectos muy variados sin entrar en pautas o patrones. Dejarnos llevar por la intuición, apostando por historias auténticas es nuestra única fórmula: no hay ciencia detrás de lo que hacemos, hay creatividad, dedicación y, ¿por qué no? arte”.</p>
Francisco Ramos (VP de contenido original <i>Netflix Latam</i>)	Conocer la filosofía editorial de la compañía, en especial en lo relativo a la producción original en otro territorio (Latam).	24/09/2020	Videoconferencia	<p>“Estamos destruyendo una barrera consolidada de que lo español es para España, lo mexicano es para México, lo uruguayo es para Uruguay”.</p> <p>“El idioma nos vertebra, pero eso no quiere decir que construyamos una cultura única”.</p> <p>“La especificidad y la mirada única que aporta cada creador a ese proyecto es lo que lo hace local y a la vez universal. Sin especificidad perdemos la identidad”.</p> <p>“Tenemos buenos competidores que están entendiendo lo mismo que nosotros (en cuanto a la producción local)”.</p> <p>“Tenemos que empoderar a ejecutivos locales en cada país para que vayan tejiendo el entramado de equipos locales”.</p>
Christina Sulebak (CEO de <i>HBO Max Europa</i>)	Conocer la filosofía editorial de la compañía con respecto a la producción local.	25/10/2021	Entrevista personal	<p>“Pensamos globalmente pero actuamos localmente”.</p> <p>“La tonalidad local es lo que determina el mejor servicio para nosotros”.</p>
Rut Rey (<i>Senior Communications Manager</i> de <i>Netflix</i>)	Obtener información oficial con respecto al doblaje y subtítulo de <i>Netflix</i> .	18/03/2020	Correo electrónico	<p><i>Netflix</i> subtítulo en 37 idiomas y dobla a 34. En 2021, <i>Netflix</i> subtítulo +7 millones de minutos y dobló 5 millones de minutos.</p>

Gómez-Urbe; Hunt, 2016; Jenner, 2016; Hallinan; Stiphras, 2016; Fernández-Manzano; Neira; Clares-Gavilán, 2016; Iñigo-Daw, 2017; Jenner, 2018; Lamkhede; Das, 2019; Siles *et al.*, 2019; Shapiro, 2020; Shattuc, 2020; Shimpach, 2020) para profundizar en los mecanismos de los que se dota la compañía para conseguir una mayor eficiencia de programas, mejores estadísticas de visionado y audiencias más amplias para sus producciones originales.

3. Personalización y autoprogramación: así construye *Netflix* audiencias globales

El término programar, consustancial a la televisión, aglutina el conjunto de técnicas que encadenan programas para que sean emitidos y consumidos simultáneamente (Arana, 2011). La programación tiene dos dimensiones:

- la primera, estratégica: crear un valor para el público objetivo del medio mediante una composición de contenidos o “macromontaje” (Bustamante, 2004);
- la segunda tiene una dimensión de marca: configurar la oferta de las cadenas que pretenden obtener una identidad propia y diferenciada de la competencia.

Como apuntan Izquierdo-Castillo y Latorre-Lázaro:

“las OTT comparten con la televisión lineal las mismas necesidades que justificaron en su día el desarrollo de la programación televisiva. Esto es, requieren seducir a un consumidor, mantenerlo, adecuar la oferta a sus deseos, influir en sus rutinas de consumo y construir, además, un discurso propio, una expresión global como entidad enunciativa que les permita diferenciarse en un entorno competitivo” (Izquierdo-Castillo; Latorre-Lázaro, 2022).

A estos efectos, la finalidad de la programación es generar un flujo de programas que impulse el contacto de la audiencia con el medio durante el mayor tiempo posible. Esta labor, que en televisión desempeña el programador, ha cambiado de manos en el entorno de las plataformas de *streaming*, si bien ambas comparten el mismo objetivo: intensificar al máximo la atención de la audiencia (McQuail, 1992).

Las plataformas han empoderado al usuario y lo han convertido en el corazón del sistema (Heredia-Ruiz; Quirós-Ramírez; Quiceno-Castañeda, 2021), toda vez que puede construir su propia programación a partir de las referencias que el servicio de *streaming* pone a su alcance. Ahora bien, encontrar algo que ver dentro de la amplia oferta de estos servicios (gran parte de la cual es totalmente desconocida) es un importante obstáculo a la hora de que el usuario consiga ese flujo de programación que impulse continuidad en el uso. Para la plataforma esto es fundamental, ya que depende de ello para retener a sus clientes. *Netflix*, a partir del análisis de la información que generan sus usuarios, ha constatado la existencia de una ventana crítica de 90 segundos, tiempo medio que el cliente que entra en *Netflix* tarda en entrar en un estado de “fatiga de decisión” que reduce drásticamente las posibilidades de que se produzca una reproducción (Gómez-Uribe; Hunt, 2016; Fernández-Manzano; Neira; Clares-Gavilán, 2016).

Los algoritmos ocupan un papel primordial para impulsar el flujo de programación, confeccionando selecciones de contenidos relevantes y personalizadas. Su importancia no deja de ser una consecuencia de la propia “plataformización” del audiovisual, que ha reemplazado la lógica editorial tradicional basada en la elección de expertos por la curación algorítmica (Gillespie, 2014). Hoy en día los algoritmos son los que determinan la visibilidad de los contenidos (Nieborg; Poell, 2018) y se han convertido en la fuente primaria de descubrimiento en la práctica totalidad de las compañías que funcionan suministrando contenido online (Morris, 2015; Lamkhede; Das, 2019; Shapiro, 2020).

Netflix es el paradigma audiovisual de estos modelos basados en las prácticas de visionado personalizadas, los programas indexados y “tagetizados” para ayudar a configurar una dieta mediática propia (Álvarez-Monzonillo, 2011), también denominada autoprogramación televisiva (Jenner, 2016). Este servicio de VoD convertido en todo un referente por la forma en la que fusiona la tecnología, la información que asocia a los contenidos (metadatos) y los datos procedentes del consumo conectado del usuario, en una compleja alquimia de emparejamiento audiovisual mediante algoritmos.

La gestión de un gran volumen de datos es lo que hace posible, en el contexto del *streaming*, el flujo televisivo (Heredia-Ruiz; Quirós-Ramírez; Quiceno-Castañeda, 2021). *Netflix* cruza todos los datos que monitoriza de sus usuarios (como el tipo de contenido que se reproduce y el que se descarta; las características de la reproducción; su frecuencia e intensidad; el tipo de dispositivo de acceso; los caminos que se siguen dentro de la aplicación o su ubicación geográfica, entre otros) con un amplio espectro de metadatos que la compañía asocia al contenido (por ejemplo, si pone de buen humor, si salen relaciones familiares difíciles o si es “oscuro”). El objetivo es descubrir patrones comunes, es decir, los elementos que comparten los contenidos que ve el usuario (temas, géneros, protagonistas, elementos subjetivos, etcétera) y generar recomendaciones basadas en dichos puntos de contacto. Así se construyen los cerca de 80.000 microgéneros que *Netflix* emplea para indexar y presentar su oferta de manera personalizada (Madrigal, 2014). La compañía realiza un proceso similar con la forma en la que se presenta visualmente la oferta (Amat et al., 2018). Además de metadatos, los contenidos llevan aparejados una colección de imágenes, que los algoritmos seleccionan para presentarlos en la interfaz de la manera más afín a las preferencias del usuario.

Dentro de *Netflix* el usuario queda ubicado en el centro de un flujo circular de datos o procesos computacionales invisibles siguiendo la terminología de Cox (2018) que lo convierten a la vez en punto de partida y destino dentro de las lógicas del servicio. El sistema se nutre de las preferencias que trazan con el consumo y, gracias a los algoritmos, vuelve a ellos en forma de recomendaciones. Es así como la plataforma lucha por la atención de sus usuarios, una atención en la que lo determinante, en general, es el tiempo dedicado al contenido o canal (McQuail, 1992). El objetivo último es incrementar las horas de visionado y, el *engagement* con la plataforma en un bucle comercial infinito (Hallinan; Stiphras, 2016; Siles et al., 2019). El contenido es, a estos efectos, maleable, modular en su diseño, informado en el *feedback* del usuario datafocado y susceptible de una constante revisión y recirculación (Nieborg; Poell, 2018).

La constante transformación en la forma en que se presenta el contenido, en ese esfuerzo de adaptación a los usuarios, provoca que los atributos que definen su identidad creativa, tal y como se gestaron en la mente del creador, queden diluidos. Para *Netflix* los contenidos pueden adoptar distintas formas, y los configura una y otra vez, ensalzando determinadas características y ocultando otras, para aproximarlos a las preferencias de los usuarios (Jenner, 2018). En la práctica, este proceso supone dotar de distintas puertas de entrada al mismo contenido para am-

“ En *Netflix* los usuarios pierden sus especificidades y atributos sociales y se les otorga una nueva identidad algorítmica, sustentada en preferencias de visionado ”

pliar los puntos de contacto con toda la audiencia potencial, en lugar de encerrarlo en una categoría única. Un usuario, por ejemplo, podría entrar en el universo del *Original* de Netflix *Ozark* por el género (*thriller* o drama), determinados personajes (mujeres fuertes, clases desfavorecidas, personas moralmente ambiguas, mentes analíticas), conceptos universales (relación entre padres e hijos, el bien contra el mal, la venganza o la lucha contra la adversidad) o temas concretos (narcotráfico, blanqueo de capitales, extorsión, juego, mafia), entre muchos otros. La compañía, a partir del historial del cliente, usará distintas combinaciones de estos atributos

en forma de microgéneros e imágenes que considere más apropiadas para llamar la atención del usuario y conseguir que el emparejamiento ocurra. Gracias a esta visión poliédrica de contenidos y usuarios, Netflix es capaz de aumentar la eficiencia de sus contenidos (entendida como la relación entre el coste de la producción y el número de horas de visionado que genera), ya que los programas recurren a distintos estímulos, visuales y conceptuales, que pueden convencer al usuario a darle al *play* y, por extensión, termine viéndolo. El proceso también funciona a la inversa, esto es, para reducir la incertidumbre en las decisiones de producción y adquisición de licencias. A partir de los elementos en los que se puede descomponer un programa, la plataforma puede dimensionar si existe o no una audiencia potencial para el mismo. Para ello se toman como referencia los programas que comparten metadatos, cuantificando los contactos que estos han tenido entre los clientes de la plataforma (Dye et al., 2020).

A pesar de la supuesta neutralidad de los algoritmos (Netflix ha asegurado en varias ocasiones que sus recomendaciones se guían por el objetivo de dar a los usuarios lo que quieren) no han faltado voces desde el sector académico que alertan sobre los peligros inherentes a la injerencia del algoritmo, convertido en intermediario cultural entre oferta y demanda en este nuevo modelo de la economía digital. Como apunta Van-Esler:

“uno de los principales atractivos de servicios como Netflix son las recomendaciones personalizadas, derivadas de algoritmos, en donde los hábitos de visionado de una persona se introducen en una amplia matriz de datos de otros usuarios para determinar qué contenido le gustará más. Al llevar a cabo este proceso, la elección está claramente delimitada por los programas de televisión o las películas que el algoritmo considere más apropiadas” (Van-Esler, 2021).

Se habla, incluso, de “conformismo cultural” (Hallinan; Stiphras, 2016), ya que el algoritmo supone una constante reafirmación de lo que ya nos gusta y no incentiva el descubrimiento para construir un gusto diferente. El sistema, además, posee implicaciones evidentes sobre la construcción de nuestras preferencias, ya que prioriza estas últimas desplazando otros estándares tradicionales, como la calidad o la diversidad (Morris, 2015).

4. Ingeniería a la inversa de la audiencia: las comunidades de gustos

La consolidación de Netflix a nivel internacional con un tipo de programación que incorpora una fuerte apuesta por lo local ha sido posible gracias, en gran medida, a su forma de entender y gestionar su base de clientes. La clave está en cómo mina a sus audiencias, en base a sus preferencias audiovisuales y no a su demografía o procedencia geográfica.

Las ventajas de entender y minar las audiencias con esta mentalidad ya se pusieron de manifiesto durante la celebración del *Netflix Prize*, el concurso organizado por la compañía en 2006 para mejorar la precisión de su algoritmo de recomendación. El trabajo del equipo de *Pragmatic Theory*, una de las compañías ganadoras, puso de manifiesto que información tradicional como el sexo, la edad o la raza no resultaba adecuada para capturar aquellos elementos, sutiles pero relevantes, que condicionan las decisiones que una persona toma con respecto a un bien cultural determinado (Hallinan; Stiphras, 2016).

En sus orígenes, Netflix operaba como una multinacional con delegaciones en distintos territorios, y clasificaba su audiencia basándose en criterios demográficos básicos. La transición hacia una audiencia construida sobre la base de las preferencias aparece referenciada por primera vez en 2016, en una nota de prensa de Netflix en la que se explicaba cómo se llevaba a cabo una aproximación global a las recomendaciones (Gómez-Urbe, 2016). En ella se empleaba la expresión “comunidades de gustos” en alusión a agrupaciones de personas basadas en las preferencias audiovisuales que compartían. Este nuevo criterio supuso una transición de profunda relevancia para el futuro de la compañía, que pasaba de tener en cuenta a las audiencias nacionales (una por cada territorio donde estaba implantada la compañía) a trabajar sobre una gran audiencia global, susceptible de ser agregada y desagregada en función de sus gustos (Iñigo-Daw, 2017; Shimpach, 2020; Neira; Clares-Gavilán; Sánchez-Navarro, 2020). Netflix ha declarado públicamente su número estimado (más de 2.000) y el promedio de comunidades a las que pertenece un usuario (entre 3 y 4) pero, más allá de esta información, se sabe muy poco de su composición y funcionamiento (Shattuc, 2020). Las comunidades de gustos son agrupaciones de usuarios construidas artificialmente sobre la base de las preferencias audiovisuales que comparten, información que el sistema obtiene a partir de sus patrones de consumo. En Netflix, dichas agrupaciones integran a individuos de procedencias geográficas diversas porque el elemento aglutinador es el gusto y no el origen de una

Que el contenido local sea capaz de satisfacer a audiencias de distintos países explica no solo su relevancia dentro del plan maestro de la compañía sino también el interés de Netflix en los territorios internacionales, en donde está afianzando su posición competitiva con una estrategia que, a esta escala, no tiene competencia

producción o la conexión cultural del usuario con el mismo, que a estos efectos ha dejado de ser relevante. El servicio se ha dotado de una estrategia para difuminar cualquier barrera que esos dos componentes puedan levantar entre cliente y contenido. En *Netflix* los usuarios pierden sus especificidades y atributos sociales y se les otorga una nueva identidad algorítmica, sustentada en preferencias de visionado, que el sistema entiende como un concepto de base estadística y fruto de procesos de investigación de mercado (**Cheney-Lippold**, 2011).

Para *Netflix*, el gusto tiene varias capas (**Iñigo-Daw**, 2017), al igual que el contenido, y es susceptible de ser descompuesto en infinidad de atributos, “repaquetizado” y mostrado de manera individualizada, para adaptarse a aquello en lo que el usuario ha demostrado interés. Lo que la compañía busca, en última instancia, son nuevos flujos de entrada a la programación, en una práctica que se asemeja a las históricamente empleadas por la televisión lineal: se asume que al espectador que le ha gustado un programa tenderá a acomodarse a programas similares (**Jenner**, 2018). Como apunta **Shapiro** (2020)

“esto amplifica la competencia neoliberal ya que, dado que estos *clusters* están formados a partir de algoritmos propios, los espectadores no tienen ni idea de hasta qué punto sus elecciones de consumo microscópicas se relacionan con las de los demás” (**Shapiro**, 2020).

Este prototipado post-demográfico, siguiendo la terminología de **Rogers** (2013), es lo que ha permitido que *Netflix* desarrolle una estrategia verdaderamente internacional gracias a la ampliación de los datos de entrada (recoge la información por territorios, pero la devuelve a sus clientes globalmente). También ha servido para que se configure a la vez como televisión y marca transnacional, cambiando la lógica implícita en la producción y distribución de productos mediáticos, que ahora se dirige a una audiencia también transnacional (**González-Bernal; Roncallo-Dow**, 2015; **Jenner**, 2018; **Siles et al.**, 2019; **Lobato; Lotz**, 2020).

5. Estrategia del contenido glocal

Netflix es un buen ejemplo del giro hacia la lógica algorítmica en la producción y estrategias de distribución (**Nieborg; Poell**, 2018), algo muy alineado con la finalidad de conseguir la mayor audiencia posible para su contenido original. De hecho, la forma en la que *Netflix* mina sus audiencias y recomienda sus contenidos ha permitido que un número creciente de producciones locales en lengua no inglesa tengan una gran acogida más allá de sus mercados locales de origen. Esto, además, tiende a generar un efecto dominó: la popularidad de contenidos locales a nivel mundial opera como una red de arrastre sobre otros contenidos similares, ya que los metadatos serán “premiados” por los algoritmos de recomendación y mostrarán otros contenidos que los compartan a las mismas audiencias.

Este atractivo global-local (**Bielby; Harrington**, 2008), posible gracias a los procesos que lleva a cabo la compañía, ha hecho que decenas de contenidos locales hayan tenido tan buenas cifras en territorios internacionales como en el de origen. E incluso mejores. Por ejemplo, la producción brasileña *3%* (2016) tuvo una audiencia fuera de Brasil cercana al 50% del total y la alemana *Dark* (2017) tuvo un 90% de audiencia no alemana, además de estar en el *Top 10* de programas más vistos en 136 países (**Manjoo**, 2019). Conviene apuntar que uno de los grandes logros del contenido ‘glocal’ es que está erosionando la escasa permeabilidad de los espectadores estadounidenses a contenidos en lengua extranjera. Como apunta **Limov** (2020), en EUA las audiencias tienen ahora unos niveles de accesibilidad a contenido extranjero sin precedentes (gracias a las plataformas globales que producen y adquieren localmente), lo que está permitiendo desarrollar nuevas afinidades culturales.

Tal y como se refleja en la tabla 3, la popularidad del contenido en habla no inglesa dentro de *Netflix* es incontestable. Tomando como referencia la información difundida por la compañía a través de su site *Netflix Top 10*, entre junio de 2021 y diciembre 2022, las series de televisión en habla inglesa han acumulado 26.389.780.000 millones de horas mientras que las series de

Tabla 3. Series glocal más populares en base a total horas vistas

Series de TV (lengua no inglesa)	Horas vistas (total)	Nº semanas en Top 10 (acumuladas)
<i>Squid Game</i> : Sesión 1	2.289.500.000	20
<i>Money Heist</i> : Parte 5	905.230.000	14
<i>Café con aroma de mujer</i> : Sesión 1	813.480.000	28
<i>Extraordinary Attorney Woo</i> : Sesión 1	662.090.000	21
<i>All of Us Are Dead</i> : Sesión 1	659.510.000	11
<i>The Queen of Flow</i> : Sesión 2	463.470.000	16
<i>Hometown Cha-Cha-Cha</i> : Sesión 1	300.580.000	16
<i>Yo soy Betty, la fea</i> : Sesión 1	297.560.000	27
<i>Business Proposal</i> : Sesión 1	279.110.000	13
<i>The Marked Heart</i> : Sesión 1	272.750.000	7
<i>Til Money Do Us Part</i> : Sesión 1	269.260.000	7
<i>Alchemy of Souls</i> : Sesión 1	239.720.000	15
<i>Newly Rich, Newly Poor</i> : Sesión 1	201.120.000	13
<i>My Name</i> : Sesión 1	194.140.000	5
<i>Carinha de Anjo</i> : Sesión 1	180.950.000	15
<i>High Heat</i> : Sesión 1	178.860.000	6
<i>The Five Juanas</i> : Sesión 1	177.850.000	6
<i>The Cook of Castamar</i> : Sesión 1	173.470.000	8
<i>Elite</i> : Sesión 5	172.640.000	5
<i>Twenty Five Twenty One</i> : Sesión 1	171.610.000	10

Datos: *Netflix Top 10*

televisión en habla no inglesa han aportado 16.297.240.000 millones de horas al cómputo total. Esto significa que, durante el período de 19 meses analizado, la cuota que representan las series de televisión en idioma distinto al inglés dentro del total de programas más populares en base a sus horas acumuladas fue del 38%.

El índice de *vijabilidad* (Parrot Analytics, 2018) es igualmente interesante. Según se recoge en la tabla 4, confeccionada a partir de los datos proporcionados en el site *Netflix Top 10*, las 20 series de televisión en habla no inglesa más populares durante el período junio 2021-diciembre 2022 viajaron a una media de 53,75 países. Conviene añadir que el número de países a los que viaja un contenido se ha convertido en un termómetro de popularidad global para la compañía, así como en elemento promocional de primer orden.

Lo *glocal* también se ha vuelto una constante en el discurso de los responsables del área de contenidos de *Netflix*. Bela Bajaria, *Chief Content Officer* de *Netflix*, destacaba en una entrevista para *Variety* que lo que da gran valor a lo *glocal* es la diversidad que introduce dentro del mercado global, ya que permite a *Netflix* exportar a todo el mundo

“una multitud de vidas reflejadas en la pantalla e historias contadas a su manera, con personas con diferentes aspectos hablando diferentes idiomas” (Littleton, 2020).

En términos muy similares se pronunciaba Francisco Ramos, vicepresidente de contenidos originales de *Netflix Latam*, en *Ventana Sur*, en donde destacó que tener producciones en todas partes “es la gran ventaja competitiva de la compañía” (Lang, 2020).

Que el contenido local sea capaz de satisfacer a audiencias de distintos países explica no solo su relevancia dentro del plan maestro de la compañía sino también el interés de *Netflix* en los territorios internacionales, en donde está afianzando su posición competitiva con una estrategia que, a esta escala, no tiene competencia. En este sentido el contenido *glocal* permite la consecución de varios objetivos (Jenner, 2018; Shatucc, 2020; Lobato; Lotz, 2020):

- consolidar la posición de liderazgo fuera de EUA;
- optimizar la inversión, ya que en estos territorios los costes de producción son menores y muchos de ellos tienen una red de incentivos fiscales muy interesantes;
- impulsar el prestigio creativo local mediante la apertura de centros de producción en territorios de los que proceden los grandes éxitos *glocal* de la compañía. Es el caso del *hub* de producción de *Netflix* en Madrid, cuya apertura en 2019 siguió al éxito de *La casa de papel* y que recientemente acaba de ampliar sus instalaciones para convertirse en la superficie de rodaje de *Netflix* más grande de la UE;
- reforzar sus señas de identidad, gracias a una oferta única que ha conseguido hacerse un hueco frente a potentes catálogos de tradición claramente anglosajona;
- integrarse en la industria audiovisual local. Invertir en el tejido creativo de cada país funciona como una campaña de relaciones públicas frente a las constantes acusaciones de falta de diversidad en las historias que financia.

Un aspecto clave para entender cómo es posible que mucho contenido local se popularice internacionalmente es la globalización en su distribución. Los *Netflix Originals* se estrenan en todo el mundo, lo que permite la concentración del visionado y, además, *Netflix* conecta comunidades de gustos afines a determinados elementos del contenido con independencia de su ubicación geográfica. Si añadimos el factor internet, que permite a los usuarios aprovecharse de las ventajas tecnológicas del medio para expandir sus conexiones sociales y conectar globalmente (Lull, 2021) las implicaciones son extraordinarias. *Netflix* se convierte en una caja de resonancia con un impacto evidente: el visionado se concentra, la conversación comienza a fluir, los algoritmos premian la popularidad, lo que se acaba traduciendo en más visionados, y todo ese ruido opera como un poderoso reclamo en la captación de nuevos clientes.

6. Técnicas para impulsar la *vijabilidad* del contenido

La cadena de valor del producto audiovisual está vertebrada por una serie de estrategias, desplegadas en distintas etapas, que buscan no sólo el conocimiento del mercado sino también la atracción del público. Como apunta Linares-Palomar (2009), a pesar de su complejidad y de las alteraciones debidas al proceso de digitalización, el proceso mantiene una estructura estable desde hace décadas.

Tabla 4. *Vijabilidad* del contenido *glocal* en base a presencia en el *Top 10* por país

Series de TV (lengua no inglesa)	Número de países (dentro de Top 10)
<i>Squid Game</i>	94
<i>All of Us Are Dead</i>	94
<i>Money Heist</i>	93
<i>My Name</i>	91
<i>The Marked Heart</i>	81
<i>The Five Juanas</i>	78
<i>Elite</i>	76
<i>The Cook of Castamar</i>	75
<i>High Heat</i>	59
<i>Business Proposal</i>	58
<i>Extraordinary Attorney Woo</i>	57
<i>Alchemy of Souls</i>	41
<i>Hometown Cha-Cha-Cha</i>	40
<i>Twenty Five Twenty One</i>	33
<i>The Queen of Flow</i>	31
<i>Café con aroma de mujer</i>	19
<i>Newly Rich, Newly Poor</i>	19
<i>Til Money Do Us Part</i>	18
<i>Yo soy Betty, la fea</i>	16
<i>Carinha de Anjo</i>	2

Datos: *Netflix Top 10*

Dentro de la fase de preparación del proyecto, la denominada subfase previa ocupa un papel destacado a la hora de identificar con claridad el público y el mercado potencial. Trasladado al caso de *Netflix*, ha permitido identificar tres elementos clave a los efectos de comprobar la hipótesis de investigación (H1):

- la forma en la que tienen lugar las decisiones de producción y desarrollo;
- la manera en la que se lleva a cabo el prototipado de audiencia;
- la estrategia de distribución.

Durante la fase de lanzamiento cobran especial interés todas las actividades orientadas a la captación y atracción del público, que quedarían integradas dentro de las subfases de notoriedad, atracción y recuerdo. Elementos como las estrategias de marketing y promoción, el uso de algoritmos de recomendación, los rankings de popularidad y la conversación social encajan con claridad en esta etapa. Dado que este estudio se centra en la *vijabilidad* de los contenidos locales de *Netflix* en todo el mundo, lo que implica distintas lenguas de origen y de destino, se ha considerado pertinente incorporar el doblaje y el subtítulo como el octavo elemento de la estrategia, cuya identificación constituye uno de los objetivos del presente trabajo (O1).

Tabla 5. actuaciones desarrolladas por *Netflix* para impulsar la *vijabilidad* del contenido y ámbitos de desarrollo

Estrategia glocal	Ámbito	
Creación y producción	Local	
Prototipado de audiencia		Global
Estrategia de distribución		Global
Idiomas (doblaje y subtítulo)	Local	
Marketing y promoción	Local	Global
Algoritmos de recomendación		Global
Rankings de popularidad	Local	
Conversación social	Local	Global

Como se recoge en la tabla 5, las actuaciones de *Netflix* en estas ocho áreas de trabajo para impulsar la *vijabilidad* del contenido cuentan con distintos ámbitos de actuación (local y/o global) (O2).

Creación y producción (local)

El impulso del contenido local con vocación global comienza en el momento en que se decide si se da o no luz verde al proyecto. La compañía se ha dotado de ejecutivos que toman estas decisiones en cada territorio y en su idioma (Low, 2020). De esta forma se busca una mayor rapidez y fundamentación en las decisiones. También se trata de garantizar que haya conocimiento sobre el terreno para validar el *storytelling*, siempre teniendo en cuenta los elementos que hacen que dicho contenido tenga potencial para viajar a otros países. La recurrencia de proyectos en colaboración con las mismas productoras en cada territorio confirma que *Netflix* tiende a renovar su confianza con los artífices (creadores y productores) de éxitos de gran resonancia mundial. En España, por ejemplo, *Netflix* ha rodado en todas las comunidades autónomas de la mano de más de 40 productoras nacionales, lo que se ha traducido en más de 70 estrenos locales desde el arranque de la producción original en España hasta junio de 2022 (Neira, 2022).

Prototipado de audiencia (global)

Los proyectos también se evalúan en función del tamaño de su audiencia potencial, que se dimensiona tomando en consideración los atributos del contenido (géneros, equipo artístico, formato, temas, metadatos, etc.) y los intereses de las comunidades de gustos que hay dentro de la plataforma, con independencia de la ubicación geográfica de estas últimas. Según han explicado miembros del equipo de *data scientists* de *Netflix*, pueden llegar a descender al detalle de cómo se repartirá la audiencia geográficamente y determinar, por ejemplo, qué país o países impulsarán la audiencia primaria del programa (*early watchers*). Manejar esta información con antelación simplifica mucho el trabajo de promoción posterior, ya que se puede escalonar en función de los territorios que los datos indican que conviene reforzar primero (Dye et al., 2020).

Estrategia de distribución (global)

El impulso del contenido *glocal* también es el resultado de una peculiar estrategia de distribución. El estreno simultáneo de los *Netflix Originals* en los 190 países en los que está establecido el servicio permite la cohesión global de audiencias territoriales (Jenner, 2018). Esto multiplica la popularidad del contenido en los espacios digitales de intercambio de las comunidades de gustos contactadas, como redes sociales o aplicaciones de *check-in* (como *JustWatch*), y permite que el fenómeno se extienda de una manera más homogénea a todo el mundo.

<https://www.justwatch.com/es/series>

Como explica Limov (2020) la accesibilidad (el contenido está disponible, se puede descubrir y es atractivo) unida a la afinidad cultural (las audiencias son ahora más maduras y no les desincentiva que el programa esté en lengua foránea) explican este aumento en la predisposición a descubrir nuevos contenidos.

Idiomas (local)

Como apunta Jenner (2018), la traducción y el doblaje permiten una mayor integración en la cultura nacional de destino, lo que permite concluir que otro de los elementos que ha contribuido de manera significativa a impulsar el *glocal* es el idioma. Estas prácticas con respecto al idioma permiten a *Netflix* la obtención de un contenido “domesticado” que eleva el atractivo del servicio por las audiencias nacionales (Wayne; Castro, 2021).

En la actualidad, *Netflix* subtítulo en 37 idiomas y dobla a 34. Solo en 2021, *Netflix* subtítulo 7 millones de minutos y dobló 5 millones de minutos. Asegurar un doblaje de alta calidad y garantizar una adaptación precisa de los subtítulos es imprescindible, según *Netflix*, para reproducir fielmente la esencia creativa y cultural de cada contenido y, sobre todo, para que conecte con los usuarios. Aquí es posible detectar un nuevo punto de contacto con la comunidad local ya que la contratación de actores en cada país de origen permite que el contenido sea adaptado de forma que incorpore los matices culturales mucho mejor que únicamente la traducción y el subtítulo (Barra, 2013). Además, cuentan con una red mundial de *partners* especializados para lograr unos estándares de calidad óptimos, y se dedican muchos recursos a comprender, contextualizar y evaluar cada material y cada contenido. La compañía, por último, ofrece distintos canales para recibir el *feedback* de los usuarios para reportar cualquier comentario.

Las campañas promocionales, sean de contenidos en habla inglesa o no inglesa, buscan el acercamiento del producto global a cada territorio mediante la adaptación a las convenciones culturales de cada país

Marketing y promoción (global y local)

El factor proximidad en la estrategia de comunicación de *Netflix* ha llamado la atención de la comunidad académica, especialmente en los últimos años. Como apuntan Fernández-Gómez, Feijoo y Martín-Quevedo (2023), es posible detectar productos a los que *Netflix* dota de un elevado grado de proximidad cultural en países tan diversos como México, Brasil, Israel o Corea. Como explican Parulekar y Krishnan (2018) el objetivo es “crear demanda” en torno al contenido original y, a tal efecto, los departamentos creativos y los tecnológicos trabajan mano a mano. Promocionar *Netflix Originals* en tantos idiomas, con distintos conceptos y mensajes, se traduce en millones de piezas de marketing, un proceso en gran medida automatizado y que se traduce en voluminosas campañas adaptadas para los distintos territorios (imagen 1).

Además, *Netflix* cuenta con un director de localización de contenido y control de calidad, cuyo equipo se dedica a localizar su estrategia de producto, lo que implica trabajar con traductores para ajustar los nombres clave y las frases al entorno local (Shattuc, 2020). Las campañas promocionales, sean de contenidos en habla inglesa o no inglesa, buscan el acercamiento del producto global a cada territorio mediante la adaptación a las convenciones culturales de cada país (Neira; Clares-Gavilán; Sánchez-Navarro, 2020). El resultado son acciones específicas que se unen a la actividad diaria llevada a cabo desde las cuentas en redes sociales de la compañía en ese territorio, convertidas en amplificador de las distintas peculiaridades locales que incorpora a su marca global.

Por ejemplo, para la promoción de la segunda temporada de *Stranger Things* el marketing empleó como hilo conductor “íconos” propios de los 80 en distintos territorios, como Leticia Sabater en España (*Netflix España*, 2017), Xuxa en Brasil (*Netflix Brasil*, 2016), un célebre anuncio de dulces en formato animado (que sirvió de base para la promoción en Colombia) (*Netflix Latinoamérica*, 2017ab) o “La Chilindrina”, el popular personaje de la serie *El Chavo del Ocho* que protagonizó la campaña en México (*Netflix Latinoamérica*, 2017b) (imágenes 2, 3, 4 y 5).

Algoritmos de recomendación (global)

Mientras el marketing y la promoción local aproximan el contenido para adaptarse a las particularidades del territorio fuera del servicio (en internet, en mobiliario urbano, redes sociales, etc.), los algoritmos trabajan para llevar el contenido a la audiencia más amplia posible directamente a través de la plataforma. En la práctica, se produce una “domesticación mutua” entre usuarios y recomendaciones (Siles *et al.*, 2019) a través de mecanismos que buscan que ese contenido acabe siendo visto. El sistema, además, trabaja globalmente integrando el contenido local dentro de categorías e interfaces personalizadas para conectar al mayor número de audiencia potencial.

Rankings de popularidad (local)

Otro aspecto que otorga especial visibilidad a los contenidos locales son los rankings de programas más populares por países, una selección muy eficiente a la hora de impulsar reproducciones (Neira; Clares-Gavilán; Sánchez-Navarro, 2021). Que un contenido entre en *Top 10* de los 10 contenidos más vistos en un país permite reforzar su visibilidad y

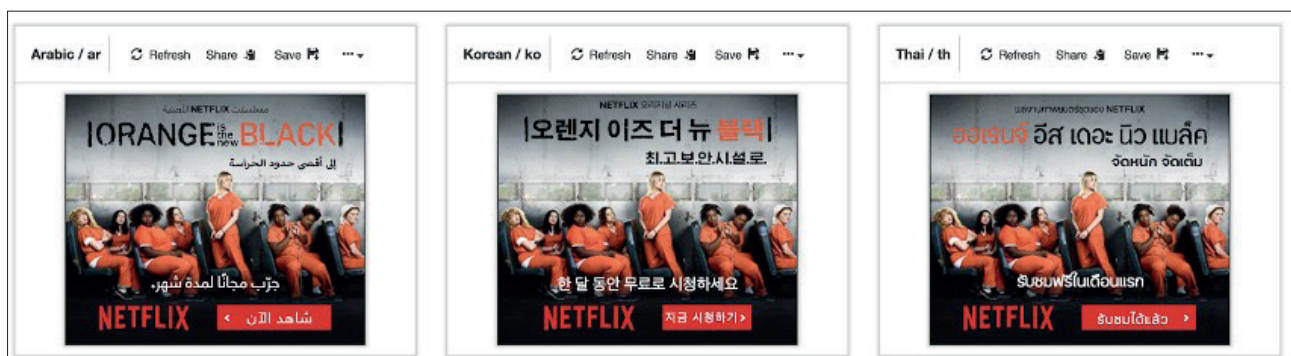


Imagen 1. Adaptación de la creatividad de un *Netflix Original* a distintos territorios.

Fuente: *Netflix Tech Blog* (<https://netflixtechblog.com>).



Imágenes 2, 3, 4 y 5. Capturas de los vídeos promocionales de *Stranger Things* en Brasil, México, Colombia y España.

crear focos de popularidad. Muchos de los fenómenos globales tienen en estas eclosiones locales de popularidad su foco de ignición.

Conversación (global y local)

Los rituales de comunicación de los espectadores también tienen una gran influencia a la hora de aumentar la receptividad al contenido local. Las fórmulas de estreno (en bloque y en fin de semana) buscan integrarse en las rutinas del usuario para aumentar la probabilidad de que el visionado se concentre y, por extensión, genere un gran volumen de conversación. Otro factor que contribuye al impulso de lo *glocal* es que la conversación trascienda la esfera privada y se integre en el discurso público del usuario, creando una sensación de solidaridad familiar (Lull, 2021). Este activismo en redes permite que el contenido en cuestión quede incorporado en un ecosistema digital mucho más amplio y con una prescripción muy valiosa, que va más allá de la promoción oficial de la compañía.

7. Conclusiones

La presente investigación se ha centrado en la identificación y análisis de las estrategias que hacen posible que las series de televisión locales de *Netflix* en habla no inglesa logren gran popularidad global (O1 y O2), a los efectos de comprobar si dicho fenómeno es el resultado de actuaciones en distintas áreas de trabajo, algunas globales y otras locales, en lo que podría calificarse de estrategia *glocal* (H1).

Los resultados de la investigación han permitido confirmar dicha hipótesis. A partir de la información del site *Netflix Top 10*, la web a través de la cual la compañía difunde semanalmente las horas de visionado que acumulan los 10 programas más populares (películas y series de televisión, en habla inglesa y no inglesa), se han obtenido conclusiones interesantes. En el ámbito del objeto de estudio del presente artículo (ficción seriada) se ha podido fijar una cuota total de las series de televisión en habla no inglesa del 38% sobre el total de programas de televisión más populares de *Netflix* en el período junio 2021-diciembre 2022. Dichos contenidos, además, viajaron de promedio a más de 53 países distintos del de origen. Ello permite concluir que la compañía es capaz de generar audiencias internacionales para sus contenidos locales en lengua extranjera.

Estos resultados abren líneas de investigación nuevas y complementarias a estudios que, con anterioridad, han expuesto las limitaciones que la falta de transparencia de las plataformas de *streaming* y el sesgo que sus datos impone a la investigación académica (Quintas-Froufe; González-Neira, 2016; García Leiva; Albornoz, 2017; González-Neira; Quintas-Froufe; Gallardo-Camacho, 2020) toda vez que los datos sobre los que se ha construido el estudio, procedentes de la web *Netflix Top 10*, se someten anualmente a auditoría externa e independiente.

La *vijabilidad* del contenido local es posible gracias a varios factores y líneas de actuación desarrolladas por la compañía:

La buena acogida global de estrenos seriados en habla no inglesa está reafirmando a *Netflix* en el enorme potencial del *storytelling* local para satisfacer a audiencias diversas y para plantarle cara a Hollywood con unos códigos narrativos distintos a los que han dominado el audiovisual durante décadas

- Acceso y exposición a los contenidos en más de 190 países y a más de 232 millones de clientes. Esto posibilita una distribución global simultánea, frente al tradicional sistema de distribución de ventas internacionales, mercado a mercado.
- La forma en la que recomienda, basada en preferencias y gustos, no en el perfil demográfico o el lugar de procedencia. Los algoritmos multiplican los puntos de contacto entre el contenido y el espectador, mostrando automáticamente todo aquello que esté alineado con las preferencias de los usuarios con independencia de factores geográficos o demográficos.
- Unas dinámicas de trabajo específicas, locales o globales, según convenga. Lo local acerca el contenido al territorio y posee un peso significativo en áreas como la contratación de equipos para llevar a cabo las producciones, el doblaje y subtítulo o la actividad promocional. Lo global, por contra, impulsa la popularidad en territorios internacionales gracias a la actuación en áreas clave como la distribución (en bloque y en todo el mundo, cohesionando globalmente a todas las audiencias territoriales), el sistema de recomendación (que se basa en las preferencias audiovisuales e ignora las barreras geográficas) o la conversación social (que, aunque se coordina localmente, circula y genera huella global).

La buena acogida global de estrenos seriados en habla no inglesa está reafirmando a *Netflix* sobre el enorme potencial del *storytelling* local para satisfacer a audiencias diversas y para plantarle cara a Hollywood con unos códigos narrativos distintos a los que han dominado el audiovisual durante décadas. De cara a futuras investigaciones resultaría interesante abordar más estudios de caso sobre el peso del contenido local con vocación global dentro de los catálogos de otras plataformas de SVOD globales y cómo esta tendencia afectará a la dieta audiovisual del espectador occidental.

8. Referencias

- Álvarez-Monzoncillo, José-María** (coord.) (2011). *La televisión etiquetada: nuevas audiencias, nuevos negocios*. Barcelona: Ariel. ISBN: 978 84 08 09870 6
- Amat, Fernando; Chandrashekar, Ashok; Jebara, Tony; Basilio, Justin** (2018). "Artwork personalization at *Netflix*". In: *Proceedings of the 12th ACM conference on recommender systems*. <https://doi.org/10.1145/3240323.3241729>
- Arana, Edorta** (2011). *Estrategias de programación televisiva*. Editorial Síntesis. ISBN: 978 84 97567367
- Barra, Luca** (2013). "Invisible mediations: the role of adaptation and dubbing professionals in shaping US TV for Italian audiences". *View. Journal of European television history and culture*, v. 2, n. 4, pp. 101-111. <https://doi.org/10.25969/mediarep/14086>
- Bielby, Denise D.; Harrington, C. Lee** (2008). *Global TV: exporting television and culture in the world market*. New York: New York University Press. ISBN: 978 0814799413
- Blatter, Joachim** (2022). "Glocalization". *Encyclopaedia Britannica*. <https://www.britannica.com/topic/glocalization>
- Brennan, Louis** (2018). "How *Netflix* expanded to 190 countries in 7 years". *Harvard business review*, October 12. <https://hbr.org/2018/10/how-netflix-expanded-to-190-countries-in-7-years.%202018>
- Bustamante, Enrique** (2004). *La televisión económica. Financiación, estrategias y mercados* (2^a ed.). Editorial Gedisa. ISBN: 978 84 74327458
- Cascajosa-Virino, Concepción** (2018). "Las series de televisión españolas ante la llegada de los servicios VoD (2015-2017)". *El profesional de la información*, v. 27, n. 6, pp. 1303-1312. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.nov.13>
- Cheney-Lippold, John** (2011). "A new algorithmic identity: soft biopolitics and the modulation of control". *Theory, culture & society*, v. 28, n. 6, pp. 164-181. <https://doi.org/10.1177/0263276411424420>
- Contreras, José-Miguel; Palacio, Manuel** (2001). *La programación de televisión*. Síntesis. ISBN: 978 84 77388586
- Cox, Christopher M.** (2018). "Programming - Flow in the convergence of digital media platforms and television". *Critical studies in television: The international journal of television studies*, v. 13, n. 4, pp. 438-454. <https://doi.org/10.1177/1749602018796681>
- Cunningham, Stuart; Silver, Jon** (2013). *Screen distribution and the new King Kongs in the online world*. Palgrave Macmillan. ISBN: 978 1 137 32645 4
- Dye, Melodie; Ekanadham, Chaitanya; Saluja, Avneesh; Rastogi, Ashish** (2020). "Supporting content decision makers with machine learning". *Netflix tech blog*, December 10. <https://netflixtechblog.com/supporting-content-decision-makers-with-machine-learning-995b7b76006f>
- Fernández-Gómez, Erika; Feijoo, Beatriz; Martín-Quevedo, Juan** (2023). "Original contents, celebrities and proximity. How *Netflix Spain* used *Instagram* to bring its catalogue to young people during the pandemics". *Estudios sobre el mensaje periodístico*, v. 29, n. 1, pp. 91-104. <https://doi.org/10.5209/esmp.82159>

- Fernández-Manzano, Eva-Patricia; Neira, Elena; Clares-Gavilán, Judith** (2016). "Data management in audiovisual business: *Netflix* as a case study". *El profesional de la información*, v. 25, n. 4, pp. 568-576.
<https://doi.org/10.3145/epi.2016.jul.06>
- García-Leiva, María-Trinidad** (2016). "Política audiovisual europea y diversidad cultural en la era digital". *Comunicación y sociedad*, n. 27, pp. 221-224.
<https://doi.org/10.32870/cys.v0i27.4592>
- García-Leiva, María-Trinidad; Albornoz, Luis A.** (2017). "Industrias culturales y diversidad: viejos debates y nuevos desafíos". *Quaderns del CAC* 43, v. XX, pp. 5-16.
<https://www.cac.cat/sites/default/files/2018-07/Q43%20final%20ES.pdf>
- Gillespie, Marie** (2007). *Media audiences. Maidenhead and New York: Open University Press*. Open University Press. ISBN: 978 0 335218837
<https://doi.org/10.1177/02673231070220030705>
- Gillespie, Tarleton** (2014). "The relevance of algorithms". In: Gillespie, Tarleton; Boczkowski, Pablo J.; Foot, Kirsten A. (eds.) *Media technologies: essays on communication, materiality, and society*. Cambridge, MA: MIT Press, pp. 167-194. ISBN: 978 0 262525374
<https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262525374.003.0009>
- Gómez-Escalonilla, Gloria** (2003). *Programar televisión. Análisis de los primeros cuarenta años de programación televisiva en España*. Dykinson. ISBN: 978 84 97720786
- Gómez-Uribe, Carlos A.** (2016). "A global approach to recommendations". *About Netflix*, 17 February.
<https://about.netflix.com/en/news/a-global-approach-to-recommendations>
- Gómez-Uribe, Carlos A.; Hunt, Neil** (2016). "The *Netflix* recommender system: algorithms, business value, and innovation". *AMC transactions on management information systems*, v. 6, n. 4.
<https://doi.org/10.1145/2843948>
- González-Bernal, Manuel-Ignacio; Roncallo-Dow, Sergio** (2015). "Hacia la comprensión de la naturaleza transnacional de las audiencias televisivas: imaginarios, desterritorialización, hibridación, globalización". *Anagramas*, v. 14, n. 26 pp. 137-158.
<https://doi.org/10.22395/angr.v13n26a7>
- González-Neira, Ana; Quintas-Froufe, Natalia; Gallardo-Camacho, Jorge** (2020). "La medición de la audiencia televisiva: desafíos ante las nuevas plataformas de video". *Comunicación y sociedad*, v. 17, e7284.
<https://doi.org/10.32870/cys.v2020.7284>
- Hallinan, Blake; Striphos, Ted** (2016). "Recommended for you: the *Netflix* prize and the production of algorithmic culture". *New media & society*, v. 18, n. 1, pp. 117-137.
<https://doi.org/10.1177/1461444814538646>
- Herbera, Joan; Linares, Rafael; Neira, Elena** (coords.) (2015). *Marketing cinematográfico. Cómo promocionar una película en el entorno digital*. Editorial UOC. ISBN: 978 84 91160342
- Heredia-Ruiz, Verónica; Quirós-Ramírez, Ana-Catalina; Quiceno-Castañeda, Beatriz-Eugenia** (2021). "*Netflix*: catálogo de contenido y flujo televisivo en tiempos de *big data*". *Revista de comunicación*, v. 20, n. 1, pp. 117-136.
<https://doi.org/10.26441/RC20.1-2021-A7>
- Hidalgo-Marí, Tatiana; Segarra-Saavedra, Jesús; Palomares-Sánchez, Patricia** (2021). "In-depth study of *Netflix* 's original content of fictional series. Forms, styles and trends in the new streaming scene". *Communication & society*, v. 34, n. 3.
<https://doi.org/10.15581/003.34.3.1-13>
- Holt, Jennifer; Sanson, Kevin** (2013). *Connected viewing: selling, streaming, & sharing media in the digital age*. Routledge. ISBN: 978 0 415813600
- Huertas-Bailén, Amparo** (2002). *La audiencia investigada*. Gedisa. ISBN: 8474329574
- Iglesias, Francisco** (1985). "Investigación de audiencias en televisión y mejora de calidad de los contenidos". *Documentación de las ciencias de la información*, v. 9.
<https://revistas.ucm.es/index.php/DCIN/article/view/DCIN8585110225A>
- Iñigo-Daw, Marie-Fatima** (2017). *Algorithmic logics of taste: cultural taste and the Netflix recommender system*. PhD dissertation. University of Sydney.
https://ses.library.usyd.edu.au/bitstream/handle/2123/21530/Dissertation%20final_Redacted.pdf
- Izquierdo-Castillo, Jessica** (2016). *Teoría de programación de radio y televisión*. Publicacions de la Universitat Jaume I. ISBN: 978 84 16356 91 1

- Izquierdo-Castillo, Jessica; Latorre-Lázaro, Teresa** (2022). "Oferta de contenidos de las plataformas audiovisuales. Hacia una necesaria conceptualización de la programación streaming". *Profesional de la información*, v. 31, n. 2, e310218. <https://doi.org/10.3145/epi.2022.mar.18>
- Jenner, Mareike** (2016). "Is this TVIV? On Netflix, TVIII and binge-watching". *New media & society*, v. 18, n. 2, pp. 257-273. <https://doi.org/10.1177/1461444814541523>
- Jenner, Mareike** (2018). *Netflix and the re-invention of television*. Palgrave Macmillan. ISBN: 978 3 030 06831 8
- Keating, Gina** (2012). *Netflixed: the epic battle for America's eyeballs*. Penguin Group. ISBN: 978 1591846598
- Kim, Taeyoung** (2021). "Critical interpretations of global-local co-productions in subscription video-on-demand platforms: a case study of Netflix's YG future strategy office". *Television & new media*, v. 23, n. 4, pp. 405-421. <https://doi.org/10.1177/1527476421999437>
- Lamkhede, Sudarshan; Das, Sudeep** (2019). "Challenges in search on streaming services: Netflix case study". In: *Proceedings of Sigir'19*, pp. 13771-13774. <https://doi.org/10.1145/3331184.3331440>
- Landau, Neil** (2016). *TV outside the box: trailblazing in the digital television revolution*. Focal Press. ISBN: 978 1 138905269
- Lang, Jamie** (2020). "Netflix's Francisco Ramos on diversifying talent and content to reach new audiences from Ventana Sur". *Variety*, December 3. <https://variety.com/2020/tv/festivals/netflix-francisco-ramos-diversity-ventana-sur-1234844661>
- Limov, Brad** (2020). "Click it, binge it, get hooked: Netflix and the growing U.S. audience for foreign content". *International journal of communication*, v. 14. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/16343/3301>
- Linares-Palomar, Rafael** (2009). *La promoción cinematográfica. Estrategias de comunicación y distribución de películas*. Fragua. ISBN: 978 84 70742934
- Littleton, Cynthia** (2020). "Netflix's Bela Bajaria on 'Bridgerton', 'La casa de papel' and tailoring shows for global audiences". *Variety*, June 8. <https://variety.com/2021/tv/news/bridgerton-la-casa-de-papel-netflix-bela-bajaria-1234990606>
- Lobato, Ramón** (2019). *Netflix nations. The geography of digital distribution*. New York University Press. ISBN: 978 1 479804948
- Lobato, Ramón; Lotz, Amanda D.** (2020). "Imagining global video: the challenge of Netflix". *Journal of cinema and media studies*, v. 59, n. 3, pp. 132-136. <https://doi.org/10.1353/cj.2020.0034>
- Lotz, Amanda D.** (2014). *The television will be revolutionized*, 2nd ed. New York University Press. ISBN: 978 1 479865253
- Lozt, Amanda D.** (2018). *We now disrupt this broadcast: how cable transformed television and the Internet revolutionized it all*. The MIT Press. ISBN: 978 0 262037679
- Lotz, Amanda D.; Havens, Timothy** (2016). "Original or exclusive? Shifts in television financing and distribution shift meanings". *Antenna: responses to media and culture*, January 1. <https://blog.commarks.wisc.edu/2016/01/01/original-or-exclusive-shifts-in-television-financing-and-distribution-shift-meanings>
- Low, Elaine** (2020). "Inside Netflix's quest to become a global TV giant". *Variety*. <https://variety.com/2020/tv/news/netflix-global-tv-production-bela-bajaria-1234720101>
- Lull, James** (2021). "Living with television and the internet". *New media & society*, v. 23, n. 7, pp. 1850-1862. <https://doi.org/10.1177/14614448211019322>
- Madrigal, Alexis** (2014). "How Netflix reverse-engineered Hollywood". *The Atlantic*, January 2. <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/01/how-netflix-reverse-engineered-hollywood/282679>
- Manjoo, Farhad** (2019). "Netflix is the most intoxicating portal to planet Earth". *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2019/02/22/opinion/sunday/netflix-oscar.html>
- McQuail, Dennis** (1992). *Media performance: mass communication and the public interest*. SAGE Publications Ltd. ISBN: 978 0 803982956
- Morley, David** (2003). *Television, audiences, and cultural studies*. Routledge. ISBN: 978 0 415054454
- Morris, Jeremy-Wade** (2015). "Curation by code: infomediaries and the data mining of taste". *European journal of cultural studies*, v. 18, n. 4-5, pp. 446-463. <https://doi.org/10.1177/1367549415577387>

- Napoli, Philip M.** (2008). "Toward the model of audience evolution: new technologies and the transformation of the media audiences". *McGannon Center working paper series*. Paper 15.
http://fordham.bepress.com/mcgannon_working_papers/15
- Neira, Elena** (2020). *Streaming wars. La nueva televisión*. Libros Cúpula. ISBN: 978 84 48026585
- Neira, Elena** (2022). "El 'Netflixwood' europeo alcanza velocidad de crucero con la inauguración de la segunda fase del centro de producción de *Netflix* en Tres Cantos". *Business insider*, 27 noviembre.
<https://www.businessinsider.es/netflixwood-europeo-tres-cantos-alcanza-velocidad-crucero-1160521>
- Neira, Elena; Clares-Gavilán, Judith; Sánchez-Navarro, Jordi** (2020). "Impacto de los servicios OTT en la generación de comunidades de gustos y nichos globales: *Netflix* como estudio de caso". *Comunicació: revista de recerca i d'anàlisi*, v. 37, n. 2, pp. 93-112.
<https://doi.org/10.2436/20.3008.01.198>
- Neira, Elena; Clares-Gavilán, Judith; Sánchez-Navarro, Jordi** (2021). "New audience dimensions in streaming platforms: the second life of *Money heist* on *Netflix* as a case study". *Profesional de la información*. v. 30, n. 1, e300113.
<https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.13>
- Netflix Brasil* (2016). "Stranger things - Xuxa e o baixinho que sumiu". *YouTube*.
<https://www.youtube.com/watch?v=2t-AlbErqts>
- Netflix España* (2017). "Leticia Sabater llega al upside down | Stranger things". *YouTube*.
<https://www.youtube.com/watch?v=mpXcM61rmul&t=2s>
- Netflix Investors* (2022). "Letter to shareholders Q3 2022". *Netflix*, October 18.
https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2022/q3/Netflix,-Inc.-Q3-2022-Earnings-Call,-Oct-18,-2022.pdf
- Netflix Investors* (2023). "Letter to shareholders Q1 2023". *Netflix*, April 18.
https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2023/q1/Final-Q1-23-Shareholder-Letter.pdf
- Netflix Latinoamérica* (2017a). "Con *Stranger Things* soy feliz". *YouTube*.
<https://www.youtube.com/watch?v=ZvtK4t4hZ94>
- Netflix Latinoamérica* (2017b). "Antes de *Once* estaba la Chilindrina en *Stranger Things*". *YouTube*.
<https://www.youtube.com/watch?v=LPTJcF8tu4I&t=64s>
- Netflix Top 10* (2022) "Management's report on viewership metric reporting accompanied by independent accountants' review report". *Netflix Top 10*.
https://top10.netflix.com/EY_Report_and_Management_Assertion-Viewership_Metric_Reporting.pdf
- Nieborg, David B.; Poell, Thomas** (2018). "The platformization of cultural production: theorizing the contingent cultural commodity". *New media & society*, v. 20, n. 11, pp. 4275-4292.
<https://doi.org/10.1177/1461444818769694>
- Parrot Analytics* (2018). "Frequent travelers: what makes content travel the most?". *Insights*, 28 October.
<https://www.parrotanalytics.com/insights/frequent-travelers-what-makes-content-travel-most>
- Parulekar, Subir; Krishnan, Gopal** (2018). "Engineering to improve marketing effectiveness (part 1)". *Netflix tech blog*.
<https://netflixtechblog.com/engineering-to-improve-marketing-effectiveness-part-1-a6dd5d02bab7>
- Peña-Collazos, Wilmar** (2009). "El estudio de caso como recurso metodológico apropiado a la investigación en ciencias sociales". *Educación y desarrollo social*, v. 3, n. 2, pp. 180-195.
<https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/reds/article/view/887>
- Quintas-Froufe, Natalia; González-Neira, Ana** (2016). "Consumo televisivo y su medición en España: camino hacia las audiencias híbridas". *El profesional de la información*, v. 25, n. 3, pp. 376-383.
<https://doi.org/10.3145/epi.2016.may.07>
- Rogers, Richard** (2013). *Digital methods*. Cambridge, MA: The MIT Press. ISBN: 978 0 262313384
- Shapiro, Stephen** (2020). "Algorithmic television in the age of large-scale customization". *Television & new media*, v. 21, n. 6, pp. 658-663.
<https://doi.org/10.1177/1527476420919691>
- Shattuc, Jane M.** (2020). "Netflix Inc. and online television". In: Wasco, Janet; Meehan, Eileen R. (eds.). *A companion to television*. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell. ISBN: 978 1 119269434
<https://doi.org/10.1002/9781119269465.ch7>
- Shimpach, Shawn** (2020). "Introduction: global television". In: Shimpach, Shawn (ed.). *The Routledge companion to global television*. Taylor & Francis. ISBN: 978 1 032085784

Siles, Ignacio; Espinoza-Rojas, Johan; Naranjo, Adrian; Tristán, María-Fernanda (2019). "The mutual domestication of users and algorithmic recommendations on *Netflix*". *Communication, culture and critique*, v. 12, n. 4, pp. 499-518. <https://doi.org/10.1093/ccc/tcz025>

Statista (2022). "Content spending of *Netflix* worldwide from 2016 to 2022 (in billion U.S. dollars)". <https://www.statista.com/statistics/964789/netflix-content-spend-worldwide>

Szalai, Georg (2023). "Global streamers' original content spend increase to slow in 2023 amid more cautious approach". *The Hollywood reporter*, March 24. <https://www.hollywoodreporter.com/business/business-news/streaming-original-content-spend-2023-growth-slow-ampere-1235359079>

Tryon, Chuck (2013). *On-demand culture digital delivery and the future of movies*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press. ISBN: 978 0 8135 6111 0

Unión Europea (2018). "Directiva (UE) 2018/1808 del Parlamento Europeo y Consejo". *Diario oficial de la Unión Europea*, L 303/69, 28 noviembre. <https://www.boe.es/doue/2018/303/L00069-00092.pdf>

Van-Esler, Mike (2020). "In plain sight: online TV interfaces as branding". *Television & new media*, v. 22, n. 7, pp. 727-742. <https://doi.org/10.1177/1527476420917104>

Wayne, Michael L. (2017). "*Netflix*, Amazon, and branded television content in subscription video on-demand portals". *Media, culture & society*, v. 40, n. 5, pp. 725-741. <https://doi.org/10.1177/0163443717736118>

Wayne, Michael L.; Castro, Deborah (2021). "SVOD global expansion in cross-national comparative perspective: *Netflix* in Israel and Spain". *Television & new media*, v. 22, n. 8, pp. 896-913. <https://doi.org/10.1177/1527476420926496>

Yin, Robert K. (2009). *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks: Sage. ISBN: 978 1 412960991

Colección de libros de bolsillo *Profesional de la información (Editorial UOC)* Últimos títulos publicados



Profesional de la
información



Media

Publishing

Editorial UOC



Más información:

<https://www.profesionaldelainformacion.com/producto/libros-epi-uoc/>