

Estrategias y normativas de los servicios OTT en el marco de los EE.UU. (2005-2015)

VINCENT BULLICH

Profesor asociado de ciencias de la información y la comunicación en el Laboratorio de Ciencias de la Información y la Comunicación (LabSic) de la Universidad París 13

vincentbullich@hotmail.com

THOMAS GUIGNARD

Profesor asociado de ciencias de la información y la comunicación en el Laboratorio de Ciencias de la Información y la Comunicación (LabSic) de la Universidad París 13

thomas-guignard@live.fr

Artículo recibido el 03/05/16 y aceptado el 06/06/16

Resumen

La llegada de internet al mundo de la televisión ha permitido la entrada de nuevos actores en la industria audiovisual y la implementación de nuevos servicios; una situación que ha supuesto importantes cambios en los últimos años. El primero es lo que llamamos deserialización, que ofrece al espectador una nueva manera de interactuar con el contenido y rompe así con la lógica de flujo para fomentar un consumo potencialmente activo y personalizado. El segundo está relacionado con la oferta de contenido, que deja de ser de dominio exclusivo del organismo de radiodifusión tradicional y pasa a estar abierta a todos los editores de contenido o servicios; ello, a su vez, hace que aumente la competencia, especialmente con los servicios de libre transmisión u over-the-top (OTT). Como consecuencia, este nuevo panorama nos trae dos promesas: la renovación de los usos y prácticas relacionadas y un cambio en la cadena de valor que tiene su origen en el cambio efectivo, las esperanzas y miedos generados por estos servicios. Aparte de la reestructuración de las relaciones entre los actores del sector ampliado, este análisis destaca unas cuestiones clave: las condiciones reguladoras, el lugar y la financiación de los contenidos, los métodos de valoración de la producción y la evolución de la influencia de los datos. Por otra parte, el auge y fragmentación de la oferta han dado lugar a otro fenómeno: la individualización de las prácticas. Aunque es pronto para evaluar el impacto de estos actores OTT, su creciente popularidad en los EE.UU. está a punto de hacer que nos replanteemos de arriba abajo el sector audiovisual. A simple vista, parece que los actores establecidos han quedado bastante debilitados por los ambiciosos recién llegados; ahora bien, tienen ventajas innegables y aún no podemos hablar de alteración. La televisión aún tiene un papel importante en el panorama de los media estadounidenses.

Palabras clave

Televisión por internet, servicios de libre transmisión, OTT, estrategias de la industria, normativa, datos.

Abstract

The arrival of the internet on the home TV set has allowed new players to enter the audiovisual industry and new services to be implemented, resulting in major changes over the last few years. The first is unserialising, offering viewers a new way to interact with content and thereby breaking with the traditional flow to allow a potentially "active" and personalised consumption. The second relates to the content supplied, which is no longer the exclusive domain of traditional broadcasters but is now likely to be open to all content or service publishers, thereby increasing competition, especially with OTT services. Consequently, this new landscape involves two outcomes: new uses and related practices and a change in the value chain, rooted in actual change brought about and the hopes and fears aroused by these services. Beyond the restructuring of relations between actors in the enlarged sector, this analysis highlights a number of key issues: regulatory conditions, the location and funding of content, methods used to value content production and the developing influence of data. The boom and fragmentation of supply also lead to another issue: the individualisation of practices. Although it is highly premature to assess the impact of these OTT players, their growing popularity in the United States is poised to transform the audiovisual sector. At first glance, the established players seem significantly weakened by ambitious new entrants; however, they have undeniable advantages and, as yet, there are no sure signs of disruption. TV still has a strong place in the American media landscape.

Keywords

Internet Television, Over-the-top Services, Industrial Strategies, Regulation, Data.

Introducción

Desde 2005, cuando se emitió el primer vídeo en YouTube, los servicios audiovisuales de libre transmisión (OTT) han continuado multiplicándose y, muy rápidamente, ha surgido de manera constante la cuestión de una transformación estructural del sector audiovisual debido a las estrategias de estas nuevas formas de distribución de contenidos. Cabe destacar que esta cuestión se había publicado el año anterior en un importante libro titulado *Internet Television*.¹ Los autores de este libro comentaban que esta transformación estructural era inevitable y que se esperaba que se produjera a través de los ajustes técnicos de la distribución del contenido; los cambios en la programación y las prácticas de visualización asociadas; los métodos de producción y la forma del contenido; los modelos de negocio que financian esta producción, y, finalmente, el marco político y legal concomitante (Noam, Groeble y Gerbarg 2004). Aunque muchos aspectos se previeron y acertaron con agudeza, los autores no anticiparon el enorme éxito de los nuevos actores, con YouTube y Netflix como máximos exponentes. De hecho, durante la última década, son estos mismos actores los que han sentado las bases de una nueva configuración del sector audiovisual en conjunto.

Por lo tanto, este artículo quiere hacer un análisis resumido de la evolución de estos servicios OTT a partir de un estudio de las estrategias de estos actores en el país más avanzado en este aspecto: los Estados Unidos. No hemos elaborado este artículo como un análisis exhaustivo de todos los aspectos del sector audiovisual que están afectados por los nuevos servicios. Nos centraremos en los tres aspectos más importantes para entender las mutaciones que se están produciendo: las estrategias para obtener contenidos, los datos como nuevo interés industrial y comercial, y las complejas adaptaciones de las normativas y el marco legal en estos servicios. Antes de desarrollar estas tres partes, ofreceremos un resumen de los servicios OTT clave y una visión general de la influencia que tienen en el mercado de EEUU. Por último, explicaremos un concepto representado por estos servicios OTT que ha sido un punto central durante treinta años en el diálogo del desarrollo de la industria audiovisual y de las telecomunicaciones: la convergencia.

1. Una tipología de servicios OTT audiovisuales

La convergencia de la industria audiovisual y la digital (productos electrónicos, telecomunicaciones, ordenadores, software y web) se ve estimulada por la dinámica basada en la interconexión de los sectores implicados, que tiende a formar un sistema. En este sentido, el aumento de los servicios OTT está estrechamente ligado a los principales avances tecnológicos en los productos electrónicos y al incremento de la velocidad de las redes (especialmente para los servicios de vídeo).

A. Los servicios OTT: un nuevo paradigma en el sector audiovisual

Para no limitarnos a hacer un planteamiento técnico centrado en los protocolos de distribución (televisión por Internet, IPVOD...), basaremos el estudio en la distinción entre dos términos clave: por una parte, los servicios de vídeo gestionados ofrecidos en internet por los operadores de red (suelen agruparse bajo el término IPTV) y, por otra, los servicios OTT (de libre transmisión), que están disponibles en la red abierta. Desde hace tiempo y aún hoy, en gran parte, la distribución de servicios de vídeo ha estado en manos de redes gestionadas (la radiodifusión terrestre analógica y, actualmente, digital, satélite, por cable, ADSL y FTTx), en que el operador garantiza un determinado nivel de servicio. Algunos de estos operadores de red (operadores de cable y de telecomunicaciones) también ofrecen la distribución comercial de servicios. Las redes gestionadas presentan una serie de ventajas para la distribución de vídeo: una calidad de servicio controlada, la posibilidad de disfrutar de un servicio de facturación y servicio de asistencia técnica al cliente.

Ahora bien, esta situación establecida se ha encontrado con un reto: el aumento del consumo a la carta en diferentes formas (de pago y gratuitas) y el desarrollo de nuevos servicios en línea, especialmente en Estados Unidos. Los servicios de vídeo gestionados tienen que hacer frente a otro competidor: la categoría OTT (televisión de libre transmisión o contenidos de libre transmisión), que consiste en la televisión distribuida en la red de Internet abierta, con independencia de la tecnología que se use. Los servicios OTT aprovechan la infraestructura de transmisión existente y utilizan redes de telefonía, redes inalámbricas o banda ancha. En otras palabras, los servicios OTT no controlan la red y no deben pagar su desarrollo ni mantenimiento, pero la utilizan para ofrecer sus servicios.

A diferencia de los servicios de vídeo gestionados, no hay ninguna infraestructura o red dedicada suministrada por los gestores de la red. Cabe destacar que los canales de televisión y los operadores de red tradicionales también ofrecen servicios OTT a parte de su línea de negocio principal. Ahora bien, dejan de ser intermediarios clave y deben hacer frente a la nueva competencia de los nuevos actores en el ámbito de los servicios OTT. Estos últimos servicios, cuyo negocio está basado en una oferta *editorializada* (un catálogo), y que ofrecen un conjunto de servicios de contenido (principalmente disposición y selección), conforman el núcleo del presente estudio. Bajo su influencia no sólo están surgiendo nuevas oportunidades de creación y obtención de valor, sino también de destrucción de valor (Gabszewicz y Sonnac 2013). De hecho, la difusión de los servicios OTT avala la hipótesis de que la llegada de Internet al mundo de la televisión tiende a relegar a un segundo plano, de modo gradual, las divisiones de la industria audiovisual y la organización del mercado tradicional.

La integración de diferentes funciones por parte de actores que pertenecen al ámbito de los servicios OTT varía enormemente. Algunos actúan principalmente como intermediarios y enlazan diferentes categorías de actores; otros,

en cambio, para distinguirse de la oferta existente, inundan el canal de subida produciendo contenido propio. Estos servicios OTT audiovisuales se estructuran en torno a cuatro funciones integradas principales: la creación y producción de contenido; la acumulación y distribución de contenido; la gestión de redes, y la producción de dispositivos y opciones de conexión.

Además, estos servicios se estructuran en torno a tres modelos principales de negocio:

- Suscripción (SVOD), como es el caso de Netflix y Amazon Prime Video.
- Compra y alquiler, como Google Play Películas, Vudu e iTunes.
- Venta de espacios publicitarios, como es el caso de YouTube, y ofertas de televisión a la carta de importantes canales internacionales (un fenómeno especialmente relevante en Europa).

Por otra parte, se ha producido una hibridación de modelos económicos, como bien muestra la oferta presentada por Hulu, que consta de una oferta gratuita financiada con publicidad y una oferta premium (Hulu Plus) que permite acceder a más contenidos en alta definición y sin anuncios mediante un sistema de suscripción. El lanzamiento del plan de suscripción de pago YouTube Red es otro ejemplo de esta tendencia.

B. La innegable expansión de los servicios OTT

En Estados Unidos, el número de suscriptores a servicios de televisión de pago sufrió un descenso por primera vez en el segundo trimestre de 2010. Un estudio sobre la televisión inteligente (Girieud y Fountain 2010) destacó el fenómeno del *cord-cutting* (literalmente, cortar el cable) para referirse a la cancelación de la suscripción a la televisión de pago

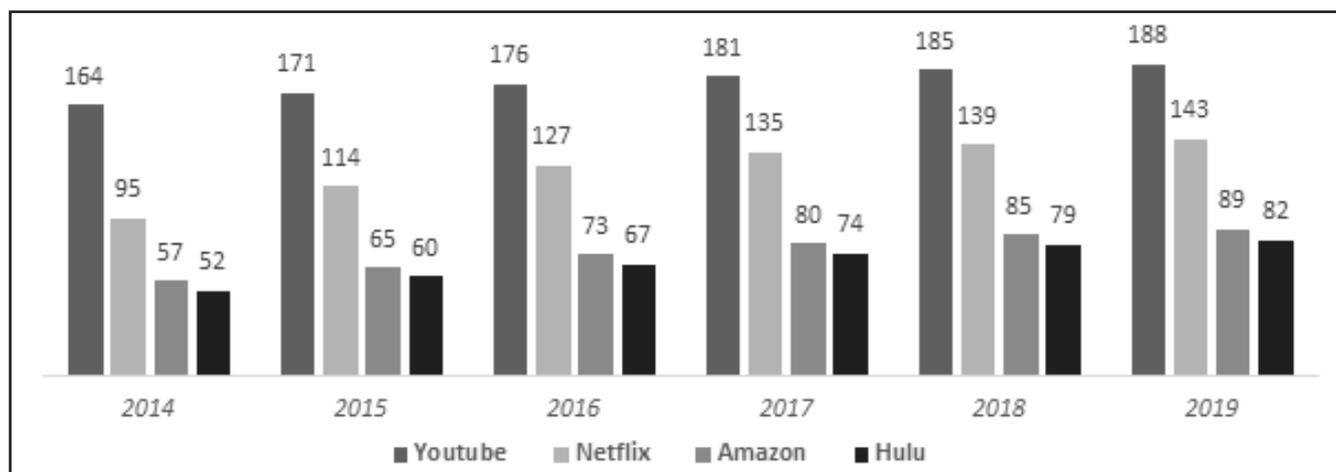
para sustituirla por un servicio de vídeo OTT; un fenómeno en expansión, sobre todo entre los consumidores jóvenes. Según un estudio de la empresa Nielsen, en Estados Unidos los adolescentes y jóvenes pasan muchas menos horas a la semana viendo la televisión *tradicional* que hace sólo cuatro años; los servicios OTT, en cambio, con atractivas ofertas personalizadas para el público joven estadounidense, están creciendo. Este descenso se acentúa entre los jóvenes de 12 a 17 años: en 2011 miraban la televisión en directo unas 25 horas a la semana. En 2015 sólo la miraron 15 horas (*Business Insider* 2015).

De hecho, en 2015, 181 millones de personas en Estados Unidos miraron vídeos con una aplicación o un sitio web que permitía reproducir contenido en tiempo real por internet sin utilizar la distribución tradicional, según un estudio de eMarketer sobre los usuarios de vídeos OTT. Entre los servicios OTT enumerados está Netflix, Amazon y Hulu, pero también YouTube; todos ellos accesibles casi para todos los estadounidenses. Según un estudio de eMarketer, 7 de cada 10 usuarios de internet en Estados Unidos usan los servicios de vídeo OTT (véase la figura 1). De acuerdo con las previsiones de este mismo estudio, este número alcanzará los 200 millones en el año 2019; es decir, el 72% de los usuarios de internet en EEUU y el 89% de los usuarios que consumen vídeos en línea. Después de YouTube, utilizado por un 94% de los usuarios de vídeos, Netflix es el siguiente servicio más potente con un índice de penetración del 63% en 2015 y una previsión del 72% para 2019. Según este estudio, los índices de penetración de Amazon y Hulu también están aumentando: un 36% y un 33%, respectivamente, en 2015 con un crecimiento anual del 2% en los próximos 4 años.

Figura 1. Libre transmisión en los EE.UU. (usuarios de los servicios de vídeo OTT por proveedor). 2014-2019

Usuarios de los servicios de vídeo OTT (millones); 2016-2019 (previsión)

Usuarios ≠ suscriptores



Nota: las personas de cualquier edad que miran vídeos, como mínimo una vez al mes, a través de una aplicación o un web que permite reproducir contenido en tiempo real por internet sin utilizar la distribución tradicional.

Fuente: eMarketer. Octubre de 2015.

Figura 2. Media de tiempo que los adultos norteamericanos dedican al día a los principales medios de comunicación, 2011-2017

h:min; 2016-2019 (previsión)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
DIGITAL	3:34	4:10	4:48	5:09	5:29	5:45	5:56
Móvil (sin voz)	0:46	1:28	2:15	2:37	2:54	3:08	3:18
Radio	0:16	0:26	0:32	0:39	0:44	0:49	0:52
Redes sociales	0:04	0:09	0:18	0:23	0:27	0:30	0:32
Vídeo	0:03	0:09	0:17	0:22	0:26	0:29	0:32
Otros	0:23	0:44	1:08	1:14	1:17	1:20	1:22
Ordenador de mesa / portátil*	2:30	2:24	2:16	2:14	2:12	2:11	2:10
Vídeo	0:12	0:20	0:22	0:23	0:24	0:25	0:25
Redes sociales	0:21	0:22	0:17	0:16	0:15	0:14	0:13
Radio	0:12	0:07	0:06	0:06	0:06	0:06	0:06
OtrOs	1:45	1:35	1:31	1:28	1:27	1:26	1:25
Otros dispositivos conectados	0:18	0:18	0:17	0:19	0:23	0:26	0:28
Televisión**	4:34	4:38	4:31	4:22	4:11	4:03	3:58
RADIO**	1:34	1:32	1:30	1:28	1:27	1:25	1:24
PRENSA**	0:46	0:40	0:35	0:32	0:30	0:28	0:27
OTROS	0:39	0:38	0:31	0:26	0:24	0:22	0:21
TOTAL	11:08	11:39	11:55	11:57	12:00	12:04	12:05

Nota: en el caso de los mayores de 18 años, el tiempo dedicado a cada medio incluye todo el tiempo que se le ha dedicado, independientemente de si estaban haciendo otras cosas. Por ejemplo, 1 hora de multitarea en el ordenador de mesa o portátil mientras se ve televisión cuenta como 1 hora dedicada a la televisión y 1 hora dedicada al ordenador de mesa o portátil.

* Incluye todas las actividades en internet con un ordenador de mesa o portátil.

** Excluye el sector digital.

Fuente: eMarketer. Octubre de 2015.

C. La televisión lineal: todavía influyente en el mercado de EEUU

Sin embargo, nuestro análisis muestra que no hay que sobrevalorar la amenaza que representa la televisión inteligente para los canales tradicionales. Las ofertas de vídeo OTT (como Netflix) pueden ser una opción adicional o un sustituto único en la televisión lineal; ahora bien, no son una alternativa completa al flujo de radiodifusión. Los canales tienen recursos fantásticos para resistir la llegada del contenido en línea en la televisión: la solidez de sus programas *premium* y sus marcas de medios; el poder de la hora punta y los acontecimientos en directo o la capacidad de mantener la fidelidad de la audiencia en programas diarios o semanales (series, noticias, reality shows, etc.). Esta tabla ilustra la importancia que sigue teniendo la televisión como medio de comunicación en Estados Unidos.

Se observa que, a pesar de la proliferación de plataformas de medios de comunicación, la televisión sigue siendo con diferencia el medio de referencia en Estados Unidos. Aunque el tiempo dedicado al consumo con dispositivos móviles ha aumentado en los últimos años (+97% en 2011, +91% en 2012, +53% en 2013, +16% en 2014), el consumo diario de televisión sigue siendo mucho más importante: en 2015, los estadounidenses dedicaron 26 minutos diarios a ver vídeos

en dispositivos móviles, mientras que el consumo diario de televisión *tradicional* fue de 4 horas y 11 minutos.

Por otra parte, estos nuevos modelos de consumo audiovisual pueden representar nuevas oportunidades para los canales de televisión tradicionales que quieren promover su valor de marca (principalmente en relación con la selección y propuesta de programas) y sus programas ampliando la distribución a todos los portales y plataformas utilizados por los nuevos actores. A diferencia de los actores OTT, que sólo operan a través de internet, los organismos de radiodifusión suelen considerar su presencia en la red como un servicio complementario a su negocio principal. Si tenemos en cuenta esto, el modelo de flujo (flujo lineal) continúa teniendo un papel central en la experiencia televisiva. Sobre todo, buscan adaptarse a nuevos modelos de consumo de los espectadores (deslinealización, generalización de las actividades de multitarea y multipantalla) para mantener su audiencia y, a la vez, apoyar el consumo lineal del flujo de radiodifusión. Por lo tanto, los servicios OTT se presentan como un medio para mejorar la experiencia televisiva con servicios y contenidos interactivos complementarios; de este modo generan unos ingresos adicionales gracias al VoD de pago, las afiliaciones, el comercio electrónico o las nuevas inserciones publicitarias con interfaces y servicios de televisión a la carta.

Del mismo modo, también debe verse en perspectiva el desarrollo del *cord-cutting*, un término consensuado en el sector de los medios de comunicación de Estados Unidos. Aunque los gestores de redes han perdido suscriptores, esta reducción sigue siendo limitada. Por otra parte, los operadores de servicios de televisión por cable, como Comcast, están implementando estrategias para limitar el uso de los servicios OTT como Netflix y YouTube mediante la aplicación de recargos adicionales a los grandes consumidores. La implementación de este sistema a principios de 2016 muestra que los gestores de redes todavía ocupan una posición esencial en el sector. Los servicios OTT aún dependen en gran medida del funcionamiento de las redes de distribución; la proporción de poder todavía no se ha revertido, como demuestra la capitalización bursátil de Netflix (42.000 millones de dólares americanos) a principios de 2016, todavía lejos de alcanzar la de la primera red de cable estadounidense de Comcast (145.000 millones de dólares americanos).

Ahora bien, no puede negarse que se ha iniciado una tendencia fundamental y que no parece que a largo plazo sea sostenible el deseo de detener la expansión de los actores OTT principales. Además, desde el segundo trimestre de 2015, Comcast está experimentando un cambio en la naturaleza de sus suscripciones: el número de personas que sólo se suscriben a las ofertas de acceso a Internet de la empresa ha superado a sus suscriptores a la televisión de pago por primera vez en el segundo trimestre de 2015 (Rosoff 2015).

2. Tres estrategias de tipo ideal en la lucha por los contenidos

Los contenidos exclusivos son un prerrequisito para la viabilidad económica de la televisión de pago (Sonnac 2011). Al principio, los servicios OTT, y específicamente los relacionados con el vídeo por encargo, solían tener más similitudes que diferencias en cuanto a catálogos. De hecho, al principio, la mayoría de propietarios de contenido decidieron ofrecer sus programas en la mayoría de plataformas de distribución para asegurar su presencia en las preferidas por el público. Sin embargo, a partir del tercer trimestre de 2010 quedó claro que se habían establecido estrategias de diferenciación de la oferta. Los actores tradicionales de la industria audiovisual que al principio mostraban abiertamente sus catálogos se han convertido en más reticentes a la idea de compartir sus contenidos.

Muchos actores tradicionales también han decidido difundir su canal y contenidos por Internet: por ejemplo, los canales ABC, CBS y NBC rechazaron unirse al programa Google TV a finales de 2010 (así como en el programa Apple TV para la NBC); en vez de eso, prefirieron reservar el contenido para sus plataformas Hulu y Hulu+. Al mismo tiempo, las estaciones de satélite y cable amenazadas por la llegada de nuevos servicios suscribieron nuevos acuerdos de propiedad basados en programas exclusivos (por ejemplo, HBO Go, Xfinity TV Online de Comcast o el proveedor de servicios por satélite

DISH). Finalmente, los estudios de producción cinematográfica y audiovisual han unido fuerzas para crear sus propios servicios OTT —Hulu, Hulu+ y Epix—, a los que se puede acceder desde varios descodificadores de Internet y plataformas (por ejemplo, Netflix). Estos productores de contenido comparten una misma estrategia, basada, por un lado, en la constitución de un catálogo común para crear una masa crítica decisiva para negociar con organismos de radiodifusión y, por otro, en la producción de sus propios servicios OTT a los que se puede acceder desde diferentes dispositivos (por ejemplo, dispositivos de reproducción en tiempo real como Roku o paquetes de canales y servicios ofrecidos por operadores de televisión por cable).

Esta lucha por la exclusividad ha fomentado el refuerzo de los derechos de propiedad intelectual por parte de los actores de contenidos. Es por ello que en los últimos tiempos se ha observado un aumento en los litigios y otros procedimientos legales en EEUU entre los organismos de radiodifusión de contenido en Internet y los titulares de derechos de autor en torno a una cuestión clave: ¿los derechos adquiridos por los organismos de radiodifusión sobre un tipo de red les otorgan el derecho de ofrecer el contenido en otros servicios de radiodifusión (Durand 2011)? En este sentido, la reclamación de los productores de contenido era clara: los derechos adquiridos por los actores de la televisión de pago y los utilizados para la reproducción en tiempo real deberían ser mercados diferentes. Los miedos expresados por un directiveo de la Comisión Federal de Comunicaciones de Estados Unidos (FCC, por sus siglas en inglés), cuando surgió la IPTV, con respecto al papel de los derechos de propiedad intelectual como una barrera al acceso que impide las innovaciones en la radiodifusión (Pepper 2004) han resurgido en el sector de los medios de comunicación estadounidense con el desarrollo de los servicios audiovisuales OTT. Dado que los contenidos son un recurso muy disputado por los productores, los actores de los servicios OTT han desarrollado tres estrategias principales para evitar este problema, al menos en parte: (a) la adquisición de derechos de radiodifusión en un extenso catálogo de obras completas, (b) una plataforma organizativa (o mercado) que promueva el uso de contenidos alternativos (*pro-am* y contenidos generados por los usuarios) y (c) la financiación de una producción de contenidos interna.

A. La adquisición de derechos de radiodifusión

Al principio, los actores del sector OTT presentaron dos tipos de estrategias principales en la lucha por los contenidos que ilustraban a la perfección los ejemplos por excelencia en este ámbito: Netflix y YouTube. Estos dos tipos de posicionamiento con respecto a los contenidos pueden relacionarse fácilmente con las actividades principales de estos actores. Así, la empresa Netflix, que al principio ofrecía un servicio de envío de DVD a domicilio, continuó con su actividad, pero fue abandonando gradualmente el servicio fuera de línea para centrarse en los servicios OTT. A partir de 2007, esta empresa con sede en

Los Gatos (California), además de enviar DVD por correo —su actividad principal desde que se creó en 1998—, comenzó a ofrecer un servicio de vídeo por encargo desde el su propio sitio web. Por lo tanto, el reto consiste en ofrecer un catálogo capaz de promover la migración de los clientes del servicio *offline* al servicio *digital* manteniendo un modelo de suscripción mensual que la empresa había establecido en 1999.² Para ello, la estrategia que adoptó Netflix era ofrecer un catálogo completo.

Gracias a un sistema de información eficiente que registraba la actividad de sus suscriptores, la empresa se dio cuenta de que había surgido una tendencia importante: la práctica de visualización que posteriormente se llamaría *binge watching* (o *binge viewing*). Esta práctica consiste en ver varios episodios seguidos de una misma serie y ha generado una demanda creciente del alquiler de cajas de DVD que contienen toda la temporada de una serie de televisión. Por este motivo Netflix compró los derechos de radiodifusión de las temporadas completas de diferentes series de las principales redes nacionales y el catálogo de obras completas de los operadores de televisión por cable estadounidenses. Asimismo, la empresa suscribió contratos de distribución con productores ingleses para hacer llegar los programas más vistos en el otro lado del Atlántico. La cuestión clave es ofrecer el catálogo más completo posible para compensar la falta de contenidos premium. Esta estrategia, que consiste en facilitar un catálogo exhaustivo para atraer y mantener la audiencia, es la que sigue una empresa como Vudu. De manera similar a Netflix, esta empresa no está asociada con ningún actor clave del sector audiovisual ni lleva a cabo ninguna otra actividad que pueda hacer la competencia a estos actores; Vudu aplica la misma estrategia de exhaustividad ofreciendo un número de referencias bastante superior al de sus homólogos en base al efecto de *larga estela* (Anderson 2004) para obtener ingresos con las adquisiciones de derechos. Por lo tanto, este primer tipo ideal ilustrado por Netflix proviene de un modelo organizativo y un modelo de negocio ya identificados en estudios sobre la televisión por cable o satélite.³ De hecho, sin perjuicio de los sistemas de recomendación sofisticados, el modelo de Netflix presenta una línea de producción tradicional (al menos inicialmente), con compras de derechos de radiodifusión a productores de contenido y financiación de la producción por parte del cliente final gracias a las cuotas de suscripción.

B. El modelo de plataforma

El segundo tipo ideal es el modelo YouTube, que encontramos, por ejemplo, en su competidor directo Dailymotion. Este modelo es más innovador. De hecho, se trata de un modelo de organización y promoción de un mercado multilateral que algunos economistas llaman *modelo de plataforma* (Evans *et al.* 2007; Gawer 2009). La actividad principal de una empresa como YouTube es la intermediación: no adquiere los derechos de radiodifusión del contenido para explotarlos, sino que quiere convertirse en un intermediario esencial para los productores

de contenido que ofrecerán voluntariamente sus productos en la plataforma. El concepto de *mercado multilateral* también es obvio: para la empresa de Palo Alto, implica delimitar tres elementos clave, que son los productores de contenido, los usuarios finales (la audiencia) y los anunciantes que financian el sistema. Por lo tanto, los contenidos de YouTube son relativamente innovadores desde un punto de vista formal (el formato de los vídeos, los temas de los que tratan —que no suelen estar disponibles en ningún otro lugar—, etc.), pero también desde el punto de vista del estado de sus productores (reconocimiento de los pro-am ilustrados por estrellas *YouTubers* de fama mundial, véase Jenkins 2006; Snickars y Vonderan 2009) y, finalmente, desde el punto de vista del público y las prácticas de visualización.

Por consiguiente, el modelo de YouTube se basa en hacer transacciones de contenido sin generarlas él mismo, en una financiación basada en el mercado publicitario y en una serie de servicios conectados con prácticas emergentes. De hecho, al igual que ocurre con Netflix y el *binge-watching*, los servicios de YouTube se corresponden con la demanda en desarrollo, principalmente con una audiencia adolescente que valora los formatos cortos y el hecho de poder visualizar los contenidos en varios dispositivos según la lógica que algunos expertos llaman ATAWAD, por las siglas en inglés de Anytime, Anywhere, Any device (en cualquier momento, en cualquier lugar y con cualquier dispositivo).

Sin embargo, para gran parte de los observadores, los resultados económicos de YouTube en 2014 fueron decepcionantes: en 2014, se estimaban unos resultados de 4.000 millones de dólares, una cifra que está muy por debajo de las previsiones anunciadas por la empresa y que, sobre todo, sólo permite a la empresa cubrir gastos.⁴ Además, la competencia que se está desarrollando con otras plataformas y servicios OTT (por ejemplo, el sitio web de Hulu —véase Kim 2012— o Facebook, que tiene su propio servicio de alojamiento de vídeos cada vez mayor) nos permite entender por qué esta filial de Alphabet ha implementado a lo largo de varios años un cambio importante en su estrategia, que se centra en supervisar la producción de contenido (originariamente) no profesional para que encaje con las expectativas de los anunciantes.⁵

La clave radica en fomentar la profesionalización de amateurs prometedores; es decir, mejorar tanto la calidad como la productividad de estos productores para ofrecer contenidos pensados para la publicidad y, si es posible, exclusivos (Bulich 2015). De manera paralela a la colaboración con amateurs, YouTube también ha aumentado el número de colaboraciones cerradas con proveedores de contenido profesionales, como bien muestra Vevo, el principal canal de música de YouTube financiado y suministrado por discográficas. Finalmente, el sitio web emprendió una nueva dirección que lo alejaba de su objetivo original, resumido anteriormente a su eslogan «Broadcast Yourself»; YouTube ha invertido directamente en la financiación de contenidos profesionales desde 2012.

C. Producción interna

Los principales actores OTT que sólo operan a través de Internet (en este caso, Netflix, YouTube y Amazon Video, es decir, actores no asociados a productores de contenido) han apostado por una tercera vía para obtener contenido exclusivo: por una parte, la inversión directa en la producción de cortometrajes, medimetrajes y largometrajes en forma de series o programas independientes; por otra, la financiación de programas audiovisuales emitidos exclusivamente en estos servicios OTT. Fue Netflix quien inició este tercer tipo de estrategia a partir de 2011, gracias a la asociación con el canal de televisión noruego NRK1 para producir la serie dramática *Lilyhammer*. La serie es todo un éxito, especialmente por el hecho de que la empresa con sede en Los Gatos, que ya conoce las tendencias de consumo de los suscriptores, ofrece acceso a todos los capítulos a la vez.

Por lo tanto, podemos decir que Netflix define el modelo que más adelante se convierte en su estrategia de distribución, basado principalmente en el *binge watching*, que cumple al 100% las expectativas de sus suscriptores. Posteriormente, la empresa ha aumentado la inversión en la producción de contenido en un 50% al año de media y ha logrado un gran reconocimiento por parte del público general y la crítica con series como *Orange is the New Black*, *Arrested Development* y, especialmente, *House of Cards*. En 2014, los especialistas calcularon que la empresa había invertido 2.800 millones de dólares en producción de contenido y previeron que esta cantidad alcanzaría casi los 5.000 millones de dólares en 2016 (más del doble de la inversión hecha por un gigante de la industria audiovisual como HBO).⁶

Por otra parte, en relación con esta producción de contenido estratégica, cabe destacar el hecho de que la empresa estadounidense busque financiación para las producciones locales: Netflix invierte, por ejemplo, en la producción de una serie llamada *Marseille* para facilitar el acceso al mercado francés, e hizo lo mismo con la serie *Suburra* en Italia y *The Crown* en Reino Unido. Este sistema de producción interna está directamente relacionado con la estrategia de internacionalización de la empresa, sobre todo por el hecho de que «la producción de contenido original permite que Netflix sea el titular de los derechos exclusivos de las zonas en que se ofrecen los servicios» (CSA 2016, 11).

Otras empresas que sólo operan a través de Internet también han invertido en la producción, pero en proporciones mucho más pequeñas. YouTube, por ejemplo, invirtió más de 100 millones de dólares en cortometrajes, series y programas de televisión en 2011, y 200 millones más en 2012.⁷ A pesar de que la empresa de Mountain View pasa relativamente desapercibida en cuanto a la producción de contenidos originales, en 2015 anunció el lanzamiento del programa *YouTube Red Originals*. Como es lógico, este programa amplía la implementación de su estrategia de profesionalización basada en las estrellas *YouTubers* e implica la producción de una docena de series y películas protagonizadas por los *YouTubers* más famosos. El programa, además, introduce un nuevo modelo de negocio

mediante esta nueva orientación financiado por las cuotas de suscripción.⁸

Por su parte, Amazon Video se ha iniciado en el ámbito de la producción a través de Amazon Studios. Tras un primer intento de dedicarse a la producción cinematográfica en 2008 y de participar en la coproducción con 20th Century Fox de una película que no tuvo éxito —*The Stolen Child*—, la empresa volvió a centrarse en la producción audiovisual en 2013 y financió la producción de unas quince series en los dos años siguientes. Algunas de estas obras han obtenido reseñas muy positivas, tanto del público general como de la crítica (*Transparent*, *Mozart in the Jungle*) y han reafirmado a Amazon y la estrategia que aplica. Amazon Studios también ha producido casi treinta prototipos piloto entre 2013 y 2015, media docena de programas infantiles y un largometraje en 2015.

Sin embargo, tanto YouTube como Amazon Video aún están lejos de aplicar un sistema de producción interna y los contenidos que ofrecen aún son el resultado de experimentos más que el producto de una estrategia de integración *continente/contenido* (al menos por ahora). Sin embargo, se observa una clara bipolarización en los catálogos de estos actores: contenidos de catálogo de obras completas (Netflix, Amazon Video) asociados con contenidos secundarios (YouTube UGC) y contenidos premium disponibles en su propio servicio OTT. Con este método, adoptan procesos propios de los sectores audiovisuales tradicionales.

Como conclusión, puede afirmarse que la influencia actual de los actores OTT en el ámbito audiovisual estadounidense mediante la complementación de las tres estrategias de tipo ideal descritas anteriormente se corresponde con un aumento consolidado de la segmentación y fragmentación de la audiencia. Pese a que este fenómeno no es nuevo, no cabe duda de que tiende a acelerarse con las estrategias OTT, y las consecuencias para los mercados audiovisuales tradicionales aún no están claras (aunque ya se observan las decisiones presupuestarias de los consumidores en favor de los nuevos actores y los efectos de la dispersión de los recursos publicitarios). Lo que sí podemos afirmar es que el contenido exclusivo es el recurso clave de este ecosistema y, por lo tanto, una cuestión estratégica.

3. Los datos como nuevo recurso clave

Si los contenidos exclusivos son una cuestión fundamental, los servicios OTT han puesto de manifiesto un nuevo recurso esencial para el mundo audiovisual: los datos. El concepto de *recurso esencial*, procedente del ámbito de la ley de la competencia, hace referencia a los recursos que pueden garantizar a su propietario una posición dominante en los mercados a largo plazo. En este contexto, este término se utiliza para remarcar el carácter esencial de los datos, en un futuro próximo, para la existencia del mercado de la producción y el audiovisual.

En esta tercera parte intentaremos presentar de forma

sintética los factores principales que contribuyen al nuevo predominio de los datos, más allá de la burbuja mediática. Para hacerlo, primero nos centraremos en el papel de las interfaces y la ergonomía general de estos servicios OTT desde el punto de vista de la minería de datos. A continuación, nos centraremos en las funciones de recomendación/propuesta, actualmente automatizadas mediante dispositivos algorítmicos, así como en el papel de estos dispositivos desde la perspectiva de la producción de contenido. Por último, analizaremos el papel de la minería de datos en la personalización cada vez más común de los programas de publicidad audiovisual.

A. El papel central de la interfaz y la estrategia multipantalla

La adición de contenidos y servicios basados en Internet en la televisión tradicional representa una gran oferta y una mayor complejidad para los usuarios. En un entorno tan competitivo, caracterizado inicialmente por un cierto grado de uniformidad en cuanto a ofertas para ambos tipos de dispositivos y algunos servicios OTT (VoD por suscripción o SVoD), la calidad de la interfaz es fundamental para atraer y mantener a los usuarios.

La ergonomía, es decir la usabilidad y el carácter intuitivo, la fluidez del sistema de navegación, la velocidad de respuesta, las funciones avanzadas de control remoto, la fiabilidad de los diferentes dispositivos y otras funciones (control parental, protección de datos personales, seguridad en los pagos, etc.) es un factor diferenciador entre los actores. Por ello, los servicios OTT internacionales como Netflix o YouTube, al desarrollar una gama de servicios y ampliar su oferta de contenido, tienden a *minorar* las aplicaciones de los actores tradicionales. En nuestro estudio, esta *minoración* refleja una situación de desequilibrio relacionada con las carencias en los medios humanos y tecnológicos y, por lo tanto, financieros, y establece una competencia desigual y visible entre los actores: una cuestión especialmente relevante en los países emergentes donde los actores locales a menudo no pueden invertir en aplicaciones caras y mantenimiento técnico.

La estrategia multipantalla se presenta como un tema clave en este nuevo panorama audiovisual. Ayuda a unificar las soluciones de distribución en la red de Internet abierta y, de este modo, estimula a los nuevos actores posicionados en los servicios OTT que han basado su desarrollo en esta configuración. De hecho, los contenidos de vídeo, ubicados en servidores en la nube, se distribuirán, por definición, en un conjunto de dispositivos: PC, móvil, tablet, televisor inteligente. El problema para los actores de los servicios OTT no son las soluciones específicas para cada terminal, sino el establecimiento de una única infraestructura que se pueda adaptarse dinámicamente a todas las situaciones de consumo. Los gigantes estadounidenses como YouTube o Netflix han consolidado su implantación en el ámbito internacional no sólo gracias a su gran oferta de contenido, sino también a la oferta de aplicaciones de calidad para todas las plataformas.

Además, el uso de la retroacción y la personalización de

los sistemas de las herramientas de búsqueda son factores esenciales para simplificar la navegación del usuario en bancos de contenidos enormes (Netflix ofrece referencias de este tipo para un total de 100.000 contenidos audiovisuales). En los últimos años, Netflix ha hecho inversiones considerables en este campo y puede permitírselo gracias a las economías de escala favorecidas por su estrategia internacional. Por lo tanto, la interfaz se convierte en una herramienta básica del servicio: gracias al inicio de sesión único (SSO o *single sign-on*, en inglés), los usuarios pueden utilizar las funciones del marketing personalizado en todos sus dispositivos.

B. Personalización de la retroacción y personalización de la oferta

Muchos estudios han destacado el papel prescriptor de los canales de televisión (por ejemplo, Benghozi y Paris 2003). En el caso de los servicios audiovisuales OTT, este papel se delega, en parte, a un sistema de procesamiento de datos algorítmico que automatiza esta función de retroacción/ prescripción. De hecho, la deserialización, es decir, la transición de un modelo de flujos a uno de existencias, ha tenido una influencia decisiva en la limitación activa. Este cambio de paradigma, basado en el paso de una televisión *descendente* (no interactiva y lineal) a una televisión *ascendente* (a la carta, sin limitación temporal o espacial gracias a los dispositivos móviles, según Boddy 2011), tiene una consecuencia importante: la eliminación de la programación, la función central del sector audiovisual. Si el canal de televisión tiene un papel prescriptor, es especialmente a través de la calidad de su programación. Ahora bien, la fragmentación del contenido inherente a estos servicios OTT, que funcionan como plataformas de agregación, rompe radicalmente con este modelo y ofrece al espectador una abundancia sin precedentes. El reto al que se enfrentan los actores es dar consejo en el sentido de orientar al espectador hacia contenidos personalizados que se ajusten a sus gustos para mantenerlo en su entorno digital, lo cual es esencial para adquirir datos personales.

Los sistemas automatizados de retroacción para la visualización o el uso de contenido generalmente se basan en los patrones de consumo del usuario (registrados a través de las cuentas personales) y, en segundo lugar, en las recomendaciones proporcionadas por otros usuarios del mismo servicio (principio del filtrado colaborativo). Estos sistemas de retroacción, presentados sistemáticamente por los actores OTT (incluidos Netflix y Amazon Video) como un valor añadido a sus servicios, no son totalmente nuevos. De hecho, la retroacción automatizada y personalizada nació en EEUU con las decodificaciones de Internet de TiVo en 2000, si bien es cierto que ha mejorado enormemente como consecuencia del crecimiento inaudito de la disponibilidad de los datos y la sofisticación de los sistemas de procesamiento algorítmicos. Sobre este aspecto en concreto, Netflix es probablemente el caso más edificante. La empresa estableció, desde que se fundó, un sistema de información eficiente que le permite

conocer con profundidad a sus suscriptores. En primer lugar, el objetivo principal del uso de programas de gestión de la relación con los clientes (CRM) es el establecimiento de su catálogo de referencias, que se adapta a las expectativas de los clientes, y, en segundo lugar, una recomendación personalizada (aunque todavía no sea personalizada al 100%) relacionada con referencias seleccionadas de aquellos clientes. Surgen dos sistemas principales: la programación de contenidos (distinción de elementos sin jerarquía) y el enlace de estos contenidos con grupos de clientes.

La estructura algorítmica en que se fundamenta el sistema se llama *Cinematch* y, desde 2006, este proceso ha mejorado mucho con la introducción de *Netflix Prize*, que premia con 1 millón de dólares a cada ingeniero que asegura que puede mejorar las coincidencias automatizadas en un 10% o más, lo que ha proporcionado a la empresa infinidad de propuestas técnicas.⁹ La solidez del modelo de Netflix radica en la combinación exitosa de una tarea imponente de cuidado de contenidos realizada por personas, el uso de operadores técnicos para una extracción eficiente de los datos de los clientes y una configuración algorítmica para automatizar y programar las tareas de retroacción.

En el sentido de subida, la tarea humana consiste en los análisis de contenidos llevados a cabo por unos 700 profesionales que aplican más de cien microetiquetas (metadatos) sobre cada elemento analizado; en el sentido de bajada, el dispositivo permite extraer y analizar 30 millones de visualizaciones al día y también registra tres millones de búsquedas diarias; en el núcleo, el procesamiento algorítmico produce continuamente conexiones entre 80.000 combinaciones como resultado del establecimiento de microetiquetas, el comportamiento de los espectadores y las puntuaciones de los espectadores (comportamientos que se miden con el filtrado colaborativo). El aspecto destacable del modelo de Netflix es que, aparte de la sofisticación y relevancia de las recomendaciones hechas, contribuyó drásticamente a la implementación de las producciones internas. Por lo tanto, los directores de la empresa presentan *House of Cards* y *Orange is the New Black* como series hechas principalmente con datos recopilados relacionados con las preferencias y los usos de millones de suscriptores de Netflix.¹⁰ Más tarde, un algoritmo *editorial* determinó un conjunto de correlaciones que han servido como base para escoger los temas propuestos y los escenarios, así como guiar las decisiones de casting y del director.

Como consecuencia, los datos son un factor decisivo para la producción por dos motivos: en primer lugar, debido a su integración *sine qua non* en procesos de enlace que han permitido que la retroacción (personalizada) sustituya a la promoción masiva; en segundo lugar, gracias a su integración en estrategias que fomentan la oferta, que orientan las políticas de adquisición de contenido y contribuyen al proceso de producción de contenido (siguiendo una lógica basada en el formato). La función central (Miege, 1996) en el ámbito de la radiodifusión que tradicionalmente ocupaba el equipo de gestión

del programa se hace por medios tecnológicos con procesos algorítmicos que sustituyen a los humanos en los casos que acabamos de describir.

C. ¿Nos dirigimos hacia un gran cambio en la comunicación comercial audiovisual?

Si los datos son un recurso clave en el mundo digital, por un lado para mantener a los suscriptores y atraer a nuevos y, por otro, para establecer la oferta y la producción, también son un factor decisivo para la comunicación y el sector publicitario. De hecho, para valorar su audiencia dispersa, los actores OTT, cuyo modelo se basa en la financiación de la producción por parte de los anunciantes, buscan adaptar sus herramientas publicitarias a las características tecnológicas del servicio. Por lo tanto, dependen de una relación personalizada con el cliente que podría compensar el descenso cuantitativo de la audiencia relacionado con la fragmentación en una amplia gama de canales.

El reto consiste en establecer un vínculo directo con los clientes que pueda atraer a los anunciantes. Sigue siendo el modelo de mercado multilateral, clásico en el sector de los medios, pero con una sofisticación sin precedentes gracias a las herramientas tecnológicas que permiten automatizar con una precisión nueva el establecimiento de coincidencias entre el espectador y el contenido ofrecido, así como entre el espectador y el mensaje publicitario. Mediante la adquisición y el proceso de datos personales con programas CRM, los gestores de servicios OTT pueden dirigir la elección del espectador y, sobre todo, adaptar los mensajes publicitarios a:

(1) Contenidos visualizados: *los anuncios sensibles al contexto y al contenido* presentes en las pantallas o los anuncios que aparecen automáticamente antes de visualizar el contenido solicitado (anuncios *in-stream*).

(2) Trazas de navegación de los usuarios: estos servicios crean una determinada forma de mercantilización de usos y trazas que consiste en la recopilación de información durante la navegación y, después, en el incremento de su valor como perfil de marketing (Chamberlain, 2011, pág. 242). Como consecuencia, los datos se convierten en un factor de producción y un valor asignable.

Ahora bien, aunque las posibilidades que ofrece la tecnología en el ámbito del marketing pueden mejorar en gran medida gracias a la calidad de la exposición publicitaria y, así, proporcionar fuentes de ingresos potencialmente significativas para los actores OTT, estas herramientas conllevan importantes costes de implementación y gestión. Por lo tanto, al menos inicialmente, sólo los actores dotados de más financiación pueden explotar completamente; otras empresas se ven obligadas a mantener un modelo de negocio en el que los ingresos procedentes de la publicidad no sean predominantes (suscripción, terminales de venta, pago por visualización/*pick-and-pay*). Además, actualmente se cuestionan los sistemas de medición asociados a las herramientas para personalizar los anuncios audiovisuales.

De hecho, los crean principalmente los propios actores de la industria y no están certificados por un organismo independiente. Como es lógico, esta falta de transparencia tiene un impacto negativo en la confianza de los anunciantes, lo que supone un gran obstáculo para los anuncios individualizados (Wolk 2015). Pese a ello, y teniendo en cuenta las promesas relativas a una relación personalizada con el cliente, es fácil imaginarse que este problema se resolverá en los próximos años. Los datos serán muy dominantes en el futuro y la capacidad de los actores de recopilar y tratar las mediciones será, sin duda, una ventaja decisiva en la guerra de las pantallas y la lucha por captar la atención que estructurarán el sector audiovisual en las próximas décadas (Webster 2014).

4. La necesidad de adaptar la normativa

La multiplicación y la heterogeneidad de los dispositivos que permiten acceder a contenidos audiovisuales a través de Internet desencadenan una discusión polémica sobre cómo adaptar el marco normativo. Como suele ocurrir con Internet y las herramientas digitales, las mutaciones sociotecnológicas se producen a un ritmo tan rápido que es difícil de seguir por los organismos reguladores. En esta cuarta parte, dejaremos el entorno norteamericano para centrarnos en la regulación de los servicios audiovisuales OTT prevista en la mayoría de países de la OCDE. Nuestro objetivo no es presentar una clasificación exhaustiva de sistemas legales y efectuar un análisis comparativo de las normativas implementadas en cada país, sino presentar un enfoque mucho más simple: identificar los principales problemas con que se encuentran los legisladores y las principales estrategias aplicadas o planificadas.

A. Los dos principales procedimientos que siguen los legisladores

Para establecer un marco legal para los servicios OTT, los legisladores han seguido dos metodologías principales. La primera se basa en la naturaleza del contenido y la semejanza de las prácticas y los usos de los servicios OTT con la televisión tradicional para iniciar una armonización legal con independencia de la pantalla y de la aceptación de la modalidad tecnológica. Este tipo de planteamiento se aplica, por ejemplo, en Canadá y en Alemania (Noam 2008). En Estados Unidos, en cambio, se implementó una normativa que no estaba basada en la naturaleza del contenido ni en las prácticas y los usos derivados, sino en las especificaciones técnicas de la radiodifusión/las condiciones de distribución (Corea del Sur, por ejemplo, aplica un planteamiento similar).

De hecho, la FCC no dio respuesta oficialmente al problema de la regulación de la radiodifusión en Internet hasta el año 2004. Fue en ese momento que la FCC inició una profunda reflexión sobre el control de los servicios IP (que incluye los diversos servicios OTT). A diferencia de la mayoría de países de la Unión Europea, la FCC no distingue entre la radiodifusión

lineal (p. ej., IPTV) y la no lineal (p. ej., VoD). Por ello, la FCC no buscaba trasponer los servicios OTT a las normas aplicables a la radiodifusión terrestre ni establecer normativas específicas para cada uno de los modos de acceso al contenido audiovisual.

En Europa, el sistema regulador para toda la comunidad se ha constituido en torno al principio de neutralidad. Esta neutralidad —es decir, igualdad de tratamiento— se aplica tanto a las modalidades de radiodifusión técnica como a los servicios ofrecidos. Por lo tanto, no se distingue entre las diferentes redes de comunicación, aunque hay excepciones en el contexto audiovisual particular (Vachey 2011). Para los legisladores europeos, el reto radica en la relevancia de adaptar el marco regulador específico para la televisión a las nuevas modalidades de radiodifusión de programas audiovisuales. En cuanto a los países de la OCDE analizados, los legisladores han sido prudentes: concretamente, su objetivo ha sido evitar crear barreras normativas para su desarrollo. Ahora bien, en el caso europeo especialmente, parece que bajo la presión de los canales de televisión se verán forzados a ampliar —al menos parcialmente— los principios reguladores del material audiovisual para incluir los servicios OTT si quieren mantener la igualdad de tratamiento.

Aunque la transposición de algunas de estas normas no supone un gran problema, en otros casos la tarea puede ser bastante más difícil. De hecho, la armonización de las normas cronológicas de los medios de comunicación, los sistemas de publicidad para la audiencia joven, las restricciones en la publicidad, el control del contenido transmitido (el respeto a la dignidad de la persona, la prohibición de mensajes racistas, antisemitas, etc.) para los diversos actores que distribuyen el contenido audiovisual no supone ningún problema tecnológico o legal siempre que los programas en cuestión incorporen el marco de difusión tradicional.

En el caso de los contenidos sin editar (es decir, los contenidos generados por los usuarios sin programas comerciales o falsos), se convierte en mucho más complicado implementar la transposición: en primer lugar, es especialmente difícil controlar todos los contenidos que ofrece cada persona (dado el número y la velocidad de rotación) y, en segundo lugar, las leyes que definen la responsabilidad de estos contenidos propuestos suelen ser complicadas o poco claras. De hecho, esta responsabilidad varía enormemente en función del dispositivo: sea apto para aplicarse a servicios similares a la actividad de edición (p. ej., YouTube) o una actividad de acumulación de contenido cuyos derechos de distribución se han negociado de antemano (p. ej., Netflix), en ningún caso es responsabilidad de un simple proveedor tecnológico que ha elaborado un paquete de canales.

Finalmente, desde el punto de vista de la organización institucional, surge la cuestión de la identificación de la autoridad administrativa responsable de estos servicios. Ciertamente, la naturaleza híbrida de los servicios audiovisuales OTT, tanto de los organismos de radiodifusión de televisión como de los servicios de telecomunicaciones, mina los ámbitos de

competencia tradicionalmente establecidos entre una autoridad reguladora de los medios de comunicación audiovisuales y una autoridad reguladora de las comunicaciones electrónicas (BEREC 2016). Por ello, en la mayoría de países analizados se han hecho consultas entre la convergencia o incluso una fusión entre estos dos organismos reguladores y el conjunto de leyes asociadas, que a veces forman una única autoridad (como es el caso de Italia, Reino Unido y Finlandia, por ejemplo), pero de manera más general en fusiones parciales entre las diferentes administraciones y marcos reguladores, como se hizo en Corea o como se está estudiando en Estados Unidos o en Francia.

B. Dificultades especiales

En general, la internacionalización de la producción y la radiodifusión mejora en gran manera las dificultades que implica la aplicación de una igualdad de tratamiento. Si tomamos como ejemplo el caso polémico de Netflix o YouTube en Europa, queda claro que los actores transnacionales buscan establecerse en lugares donde la situación fiscal y legal les sea más favorable, y estos países de acogida no están necesariamente dispuestos a cambiar su legislación para seguir el ejemplo de países más exigentes. Más allá de la cuestión de los ingresos fiscales, la cuestión fundamental está relacionada con las modalidades de financiación de las producciones audiovisuales y cinematográficas. En muchos países europeos, depende fundamentalmente de los canales de televisión generalistas, públicos y privados. Las empresas que ofrecen servicios audiovisuales OTT aún no están sometidas a ninguna obligación de financiar o promocionar contenidos nacionales o regionales (p. ej., Las cuotas de radiodifusión).

Esta situación conlleva graves problemas entre los actores tradicionales, porque puede hacer que se pongan en cuestión las economías nacionales y la intervención cultural pública (pronóstico de hace unos años para Francia: Benhamou 2006). Paralelamente a estas cuestiones de armonización de los marcos reguladores, los servicios OTT también plantean problemas normativos en el sector audiovisual. De hecho, los sistemas de personalización, los programas CRM y la segmentación de anuncios exigen que las autoridades reguladoras del sector audiovisual garanticen la aplicación de las leyes y condiciones de recopilación y tratamiento de datos personales. Los aspectos principales a tener en cuenta son, por una parte, el respeto por la vida privada y, por otra, la prevención de las estrategias de monopolización de datos de algunos servicios OTT caracterizados por tener una posición dominante (con YouTube y Netflix a la cabeza).

El objetivo es garantizar los derechos de los usuarios en relación con sus datos personales evitando cualquier tipo de privatización injustificada (este tipo de información no debe tener propietario). Ello se consigue forzando a los servicios OTT a garantizar la transparencia en cuanto a los métodos de recopilación, almacenamiento y recuperación de datos y exigiéndoles que promuevan un flujo de datos libre (Comisión Europea 2015). Otra tarea del legislador consiste en garantizar

que las empresas con grandes volúmenes de datos personales implementen sistemas eficientes de seguridad cibernética (BEREC 2016). Finalmente, debe plantearse el tema del marco legal de los dispositivos algorítmicos para prescripción/retroacción, que también requieren la atención especial de las autoridades: de hecho, los servicios OTT hacen una selección y toman decisiones de carácter editorial.

Primero, hay que valorar la equidad de la presentación de la oferta de contenido en los clientes finales y, en segundo lugar, introducir medidas de transparencia para el acceso a los contenidos (como la obligación de publicar información clara destinada al consumidor sobre cualquier cuestión relacionada con la publicidad, la selección de un algoritmo genérico, una adaptación personalizada o preferencias de los servicios OTT). En Europa ha nacido el concepto de *lealtad de los sistemas de información* para enfatizar la no-neutralidad del procesamiento algorítmico; esta lealtad se aplicará tanto a los consumidores como a los productores de contenido (véase, por ejemplo: Conseil d'État 2014; Comisión Europea 2015).

En Estados Unidos, las autoridades competentes (incluidas la FCC y la Comisión Federal de Comercio o FTC, por sus siglas en inglés) prefieren utilizar el concepto de *no-discriminación de los algoritmos* (Ramírez 2015). Los requisitos de no-discriminación deben aplicarse a formas de expresión y tipo de contenidos, así como a las condiciones de acceso a los diversos servicios OTT, que no pueden basarse en ningún caso en criterios étnicos, sexuales o económicos. Por lo tanto, a ambos lados del Atlántico, los legisladores comparten el mismo deseo de exigir a los servicios OTT que proporcionen información al consumidor sobre los criterios de selección y retroacción y que garanticen la equidad de estos procesos automatizados.

C. Un factor desconocido: los efectos relacionados con los sitios web ilegales

Después de este resumen, parece obvio que los servicios audiovisuales OTT son una cuestión clave en materia de regulación para las autoridades reguladoras del sector audiovisual y de las telecomunicaciones. Hay dos aspectos decisivos. El primero hace referencia a la delicada relación que une el sector tradicional, con una normativa específica que se ha ido consolidando poco a poco, y los nuevos servicios OTT, que requieren una actuación rápida y justa por parte de los organismos reguladores; es decir, una normativa que tenga en cuenta tanto las semejanzas como las singularidades de los dos métodos de distribución. El segundo va más allá de los servicios OTT y está relacionado con el marco legal para el procesamiento de datos a través de dispositivos algorítmicos. Es un tema que moviliza principalmente a los organismos legisladores, como bien muestra la tarea llevada a cabo por la Comisión Europea (2015) y la FCC (2016),¹¹ e ilustra de manera significativa el fenómeno de la convergencia que tiene lugar entre las comunicaciones electrónicas y la industria audiovisual.

Antes de poner punto y final a esta cuarta parte —la última del presente documento—, cabe mencionar un aspecto que

se ha dejado más o menos de lado, aunque probablemente es decisivo para el desarrollo de estos servicios: la competencia de los sitios ilegales. No hay duda de que estos servicios OTT ilegales conforman un extenso continente que desafía a las normativas, pero que tiene un gran impacto en los mercados audiovisuales (con independencia de la forma y la tecnología empleadas en la radiodifusión). Aunque, por definición, es muy difícil tener visibilidad sobre estos actores y las actividades que llevan a cabo, los especialistas valoran los ingresos de estos sitios ilegales entre los 50 y los 70 millones de euros en 2010,¹² y un estudio reciente presenta la cifra de 10 millones para cuantificar el número de usuarios habituales de estos sitios sólo en territorio francés en 2015.¹³ Además, las principales series norteamericanas son las más descargadas, con volúmenes récord en 2015: una serie como *Game of Thrones* se descargó más de 14 millones de veces durante dicho año.¹⁴ Dejando de lado el déficit de ingresos, esta competencia desleal contribuye, en parte, a establecer la oferta legal.

Por lo tanto, podemos considerar las iniciativas combinadas y la sofisticación de los dispositivos de procesamiento de retroacción como una manera de luchar contra el acceso libre, que es un componente esencial (aunque no exclusivo) de los sitios ilegales. De hecho, hasta ahora las continuas adaptaciones de la legislación en materia de derechos de autor no han sido efectivas para detener estas ofertas y los actores OTT han tenido que encontrar formas alternativas de competir. La comodidad de uso parece ser la principal alternativa para los servicios OTT legales, ya que facilitan en gran medida la búsqueda de información y ofrecen acceso directo a un gran número de contenidos en un entorno (supuestamente) seguro. Aunque es imposible predecir cómo los actores ilegales cambiarán la industria, parece claro que algunos actores legales son capaces de vencer esta competencia particular proponiendo un aumento cualitativo de los servicios ofrecidos que justifica las cuotas de suscripción. Por lo tanto, sobre este aspecto estamos de acuerdo con el punto de vista de algunos economistas que afirman que la piratería no perjudica sistemáticamente el óptimo social y la competencia, siempre que se apliquen estrategias para diferenciar la oferta basadas en la calidad y el precio (es decir, diferenciación vertical).¹⁵

Conclusión

La reciente llegada de potentes actores nuevos en el canal de subida de la industria audiovisual y la distribución del contenido multidestino plantean sistemáticamente cuestiones que deben tenerse en cuenta en la nueva configuración emergente. Por lo tanto, debería examinarse detalladamente la hipótesis de que las estrategias de convergencia aplicadas a lo largo de los últimos treinta años, tanto por los fabricantes de productos electrónicos como por los fabricantes de TI y telecomunicaciones, pueden afectar gravemente a la organización de la producción y la distribución, los modelos de negocio, el acceso a los contenidos

audiovisuales y el consumo de estos contenidos. Esta hipótesis se ha sometido a pruebas repetidamente en diversos estudios desde finales de la década de los 80 (p. ej.: Tremblay y Lacroix 1991; Moeglin y Tremblay 2005). A primera vista, parece que los servicios OTT ilustran a la perfección esta convergencia. Ciertamente, estos nuevos servicios han introducido tres cambios fundamentales. El primero está relacionado con el fin de las empresas *aisladas* (Nuechterlein y Weiser 2005). La televisión sólo se podía ver en una pantalla concreta, ofrecía unos productos y contenidos específicos distribuidos mediante una tecnología dedicada y actores identificados y, finalmente, la actividad se regía por una serie de normativas específicas basadas en un marco nacional.

Los servicios OTT han alterado profundamente este paradigma. Ahora, no sólo se puede ver la televisión en múltiples dispositivos con acceso multipantalla y multicanal, sino que los contenidos están disponibles en múltiples formas. El segundo cambio importante es especialmente visible en la práctica de la visualización y está enlazado inherentemente a la deserialización. Este cambio rompe con la lógica de flujo que caracterizaba a la radiodifusión televisiva y ofrece al espectador la posibilidad de interactuar con el contenido al permitir un consumo potencialmente activo y personalizado. El tercero de estos cambios importantes está relacionado con la oferta de contenido, que deja de ser de dominio exclusivo del organismo de radiodifusión tradicional y se abre a cualquier editor de contenido o servicios, incluidos los editores y los productores no profesionales, lo que da lugar a una diversidad y abundancia de contenidos audiovisuales sin precedentes.

Sin embargo, y contra la retórica incesante del gobierno y los fabricantes sobre la llegada de una “nueva era de la televisión”, el panorama que se presenta en este artículo es el de un cambio innegable en el mundo audiovisual, sin llegar a ruptura. A diferencia de la industria de la música grabada, en la que los servicios OTT (la transmisión de música en tiempo real que ofrecen actores como Spotify o Deezer) van por buen camino para ganar predominancia respecto a los actores dominantes tradicionales,¹⁶ en el caso de la televisión tradicional no hay peligro de que esta desaparezca o que pierda su estado de medio de comunicación principal (al menos de momento).

Los canales de televisión tienen recursos fantásticos para resistir esta multiplicación del contenido audiovisual en línea: la solidez de sus programas premium y sus marcas de medios; el poder de la hora punta y los acontecimientos en directo, o la capacidad de mantener la audiencia gracias a las citas diarias o semanales (series, noticias, reality shows, etc.).

Además, el poder promocional de las grandes redes audiovisuales en Estados Unidos sigue siendo esencial para el sector en su conjunto. De hecho, las principales superproducciones —incluidas las disponibles en las plataformas OTT— se ofrecen de manera rutinaria en estas redes, que tienen una exposición única. Esta observación tiende a apoyar la idea de que los canales con una amplia audiencia

como prescriptores y escaparate todavía tienen un papel destacado en la recomendación de contenidos (Paracuellos y Benghozi 2011).

Ahora bien, está claro que estos servicios OTT ilustran una fuerte tendencia de la economía digital debido al aumento de la función de intermediación en toda la industria de la cultura y los sectores que comprende. Según esta lógica, el valor global de cualquier sistema de acceso a contenido radica en la misma medida en el producto cultural en circulación (el contenido como tal) y en la interfaz que permite encontrarlo y calificarlo y el conjunto de servicios conectados que ofrecen una experiencia de usuario cómoda (como muestra la disponibilidad cada vez mayor de los contenidos y el eslogan “TV Everywhere” —literalmente, televisión en todas partes—, una expresión recurrente en los discursos del sector y las promesas comerciales). Sin embargo, hemos intentado mostrar que algunas *normas* de la industria televisiva tradicional siguen siendo muy estructuradoras, incluso para los nuevos servicios y mercados: la exclusividad de los contenidos, el papel decisivo de la prescripción y la atención especial de los organismos reguladores son ejemplos de estas normas.

Notas

1. El objetivo concreto de este libro —basado en una colaboración transatlántica y transpacífica entre el Instituto de Telecomunicaciones de Columbia, el Instituto Europeo para los Medios de Comunicación y el Centro de Comunicaciones globales de la Universidad Internacional de Japón— residía identificar en los aspectos más mutágenos relacionados con la aparición de los servicios de televisión por Internet (servicios de libre transmisión y IPTV) para el sector audiovisual tradicional y las formas de regulación asociadas (Noam *et al.* 2004).
2. Cabe señalar que Netflix conserva el negocio de alquiler de DVD y Blu-Ray por suscripción, que registró ingresos de más de 646 millones de dólares en 2015 (CSA 2016).
3. Este modelo de organización de producción y valoración se parece mucho al que encontraron hace más de 25 años dos investigadores de Quebec sobre el desarrollo de la televisión por cable: lo llamaron *club model* (Tremblay y Lacroix 1991).
4. Cifras de *The Wall Street Journal* del 25.2.2015. En línea en: <<http://www.wsj.com/articles/viewers-dont-add-up-to-profit-for-youtube-1424897967>> [Consulta: 26/03/2016].
5. Como señaló P. McDonald, los anunciantes siempre se han mostrado reacios a asociarse con contenidos no profesionales, porque suelen ser de mala calidad, a veces inmorales y a menudo infringen los derechos de autor (McDonald 2009).
6. Cifras del diario económico francés *Les échos*. Disponible en: <http://www.lesechos.fr/0204163543155_netflix-ecrase-la-concurrence-a-coups-de-milliards-de-dollars.htm> [Consulta: 26/03/2016].
7. Cifras de *MediaAmerica*, la revista de información sobre los medios de comunicación en Estados Unidos y en Canadá producida por los Servicios Culturales de la Embajada Francesa de los Estados Unidos. Disponible en: <<http://mediamerica.org/vod/youtube-investit-dans-la-creation-de-contenu-et-crea-100-nouvelles-chaines-professionnelles/>> [Consulta: 28/03/2016].
8. Hasta 2016, los canales de pago de YouTube no son una iniciativa de la empresa de Mountain View, sino de empresas que han decidido destacar su contenido de este modo.
9. El premio de 2009 se otorgó al colectivo BellKor’s Pragmatic Chaos, compuesto de ingenieros que trabajan en AT & T Laboratories y profesionales independientes de las tecnologías de la información de Austria y de Quebec.
10. En ese momento, el número de suscriptores había alcanzado los 33 millones (2012). El 31 de diciembre de 2015, Netflix tenía más de 45 millones de suscriptores en EEUU y más de 75 millones de suscriptores en todo el mundo (actualmente la empresa está presente en 190 países), según los datos de la CSA (2016, pág. 2).
11. Esta tarea se centra en revisar la privacidad y las comunicaciones electrónicas en relación con la Comisión Europea (2015). La FCC, por su parte, se centra en la aplicación y la adaptación, en la situación actual, de la Ley de privacidad de 1974 (FCC 2016). Xifres d’Idate i de Farchy *et al.* 2015, pág. 64.
12. Cifras de Idate y de Farchy *et al.* 2015, pág. 64.
13. Cifras del diario de referencia *Le Figaro*. Disponible en: <<http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2015/07/07/32001-20150707ARTFIG00170-10-millions-de-francais-frequentent-les-sites-de-streaming-et-detetechargement-illegal.php>> [Consulta: 28/03/2016].
14. Cifras de la CNBC. Disponible en: <<http://www.cnbc.com/2015/12/28/game-of-thrones-and-interstellar-named-2015s-most-pirated-tv-show-and-film.html>> [Consulta: 28/03/2016].
15. Véase, por ejemplo, el estudio llevado a cabo por M. & P. Waelbroeck Peitz (2004) sobre los efectos de la piratería en las ventas de CD. Según este principio, hay que fomentar las estrategias de diferenciación vertical frente al fortalecimiento sistemático del aparato represor en la lucha contra la piratería.
16. Cifras de la Asociación de la Industria Discográfica de Estados Unidos. Disponible en: <<http://www.riaa.com/wp-content/uploads/2016/03/RIAA-2015-Year-End-shipments-memo.pdf>> [Consulta: 28/03/2016].

Referencias

- ANDERSON, C. "The long Tail" [en línea]. *Wired*, núm. 12.10, Octubre de 2004. <<http://www.wired.com/2004/10/tail/>> [Consulta: 23/03/2016].
- AUTORITÉ DE RÉGULATION DES COMMUNICATIONS ÉLECTRONIQUES ET DES POSTES. *Quelles perspectives de création et de répartition de la valeur pour les télécoms* [en línea]. París, 2013. <http://www.arcep.fr/uploads/tx_gspublication/actes-colloque-171013-dec2013.pdf> [Consulta: 13/04/2016].
- BENHAMOU, F. *Les dérèglements de l'exception culturelle*. París: Seuil, 2006.
- BENGHOZI, P.-J.; PARIS, T. "De l'intermédiation à la prescription : le cas de la télévision". *Revue française de gestion*. vol. 29, nº. 142, 2003, p. 205-227.
- BODDY, W. "Is It TV Yet?" The Dislocated Screens of Television in a Mobile Digital Culture. En: BENNETT, J.; STRANGE, N. *Television as Digital Media*. Durham: Duke University Press, 2011, p. 76-104.
- BODY OF EUROPEAN REGULATORS FOR ELECTRONIC COMMUNICATIONS (BEREC). *Report on OTT services* [en línea]. Bruselas, enero de 2016. <http://berec.europa.eu/eng/document_register/subject_matter/berec/reports/5751-berec-report-on-ott-services> [Consulta: 21/03/2016].
- BULLICH, V. "Régulation des pratiques amateurs et accompagnement de la professionnalisation : la stratégie de YouTube dans la course aux contenus exclusifs". *Les Enjeux de l'Information et de la Communication* [en línea]. Automne 2015, <<http://lesenjeux.u-grenoble3.fr/2015-supplementB/02-Bullich/index.html>> [Consulta: 23/03/2016].
- CHAMBERLAIN, D. "Scripted Spaces: Television Interfaces and the Non-Places of Asynchronous Entertainment". En: BENNETT, J.; STRANGE, N. *Television as Digital Media*. Durham: Duke University Press, 2011, p. 230-254.
- CHANTEPIE, P.; LE DIBERDER, D. *Révolution numérique et industries culturelles*. París: La Découverte, 2010.
- COMISSIÓ EUROPEA. *Une stratégie pour le marché unique numérique* [en línea]. Bruselas, mayo de 2015. <http://ec.europa.eu/news/2015/05/20150506_fr.htm> [Consulta: 26/03/2016].
- CONSEIL D'ETAT FRANÇAIS. *Le Numérique et les droits fondamentaux*. París: La documentation française, 2014.
- CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'AUDIOVISUEL. *Netflix : résultats annuels 2015 et perspectives 2016* [en línea]. París, marzo de 2016. <<http://www.csa.fr/Etudes-et-publications/Les-etudes-thematiques-et-les-etudes-d-impact/Les-etudes-du-CSA/Netflix-resultats-annuels-et-perspectives-2016>>
- DURAND, G. "Dossier : Bilan sur la télévision connectée aux Etats-Unis", *MediAmerica* [en línea]. Nueva York, 2011. <<http://mediamerica.org/television/dossier-bilan-sur-la-television-connectee-aux-etats-unis>> [Consulta: 23/03/2016].
- EVANS, D.; HAGIU, A.; SCHMALENSSEE, R. *Invisible Engines*. Cambridge: The MIT Press, 2007.
- EARKETER. "Growth of Time Spent on Mobile Devices Slows", [en línea]. Nueva York, 2015. <<http://www.emarketer.com/Article/Growth-of-Time-Spent-on-Mobile-Devices-Slows/1013072>> [Consulta: 19/03/2016].
- EARKETER. "Seven in ten US Internet Users Watch OTT Video", [en línea]. Nueva York, 2015. <<http://www.emarketer.com/Article/Growth-of-Time-Spent-on-Mobile-Devices-Slows/1013072>> [Consulta: 20/03/2016].
- FARCHY, J.; MÉADEL, C.; SIRE, G. *La gratuité, a quel prix ?* París: Presses des Mines, 2015.
- FEDERAL COMMUNICATIONS COMMISSION. *Privacy Act Information* [en línea]. Washington, 2016. <<https://www.fcc.gov/general/privacy-act-information>> [Consulta: 23/03/2016].
- GABSZEWICZ, J.; SONNAC, N. *L'industrie des médias à l'ère numérique*. París: La Découverte, 2013.
- GAWER, A. (ed.). *Platforms, Markets and Innovation*. Londres: Edward Elgar Publishing, 2009.
- GIRIEUD, S.; FONTAINE, G. *TV connectée – Qui contrôlera l'interface client ?*, Montpellier: Idate, 2010.
- JENKINS, H. *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. Nueva York: New York University Press, 2006.
- KIM, J. "The institutionalization of YouTube: From user-generated content to professionally generated content". *Media Culture & Society*, vol. 34, nº. 1, 2012, p. 53-67.
- KONERT, B. "Broadcasters' Internet Engagement: From Being Present to Becoming Successful". En: NOAM, E.; GROEBLE, J.; GERBARG, D. (eds.). *Internet Television*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2004, p. 81-104.
- MCDONALD, P. "Digital Discourses in the Online Media Economy: Advertising Versus Content Versus Copyright". A: SNICKARS, P.;

- VONDERAN, P. (eds.). *The YouTube Reader*. Estocolmo: National Library of Sweden, 2009, p. 387-405.
- MIEGE, B. *La société conquise par la communication. Tome 1. Logiques sociales*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 1996.
- MOEGLIN, P.; TREMBLAY, G. (dir.). *L'avenir de la télévision généraliste*. París: L'Harmattan, 2005.
- NAPOLI, P. M. *Audience Economics: Media Institutions and the Audience Marketplace*. Nueva York: Columbia University Press, 2003.
- NOAM, E. "TV or Not TV: Three Screens, One Regulation?". *Rapport pour la Canadian Radio-television and Telecommunications Commission* [en línea]. Nueva York: Columbia University, 2008, <<http://www.crtc.gc.ca/eng/media/noam2008.htm>> [Consulta: 21/03/2016].
- NOAM, E.; GROEBLE, J.; GERBARG, D. (ed.). *Internet Television*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2004.
- NUECHTERLEIN, J.; WEISER, P. *Digital Crossroads: American Telecommunications Policy in the Internet Age*. Cambridge: The MIT Press, 2005.
- PARACUELLOS, J.-C.; BENGHOZI, P.-J. (dir.). *Télévision. L'ère du numérique*. París: La documentation Française, 2011.
- PEITZ, M.; WAELBROECK, P. "The effect of internet piracy on CD sales: Cross-section evidence". *Review of Economic Research on Copyright Issues*, vol. 1, nº. 2, 2004, p. 71-79.
- PEPPER, R. "Regulatory Concerns". A: NOAM, E.; GROEBLE, J.; GERBARG, D. (ed.). *Internet Television*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2004, p. 105-112.
- RAMIREZ, E. "Protecting Privacy in the Era of Big Data, Remarks of FTC Chairwoman Edith Ramirez International Conference on Big Data from a Privacy Perspective" [en línea]. Hong Kong, junio de 2015. <https://www.ftc.gov/system/files/documents/public_statements/671661/150610era_bigdata.pdf> [Consulta: 26/03/2016].
- ROSOFF, M. "Teens and millennials are abandoning network TV" [en línea]. *Business insider UK*. Londres, 2015. <<http://uk.businessinsider.com/teens-and-millennials-are-abandoning-network-tv-2015-10?r=US&IR=T>> [Consulta: 12/03/2016].
- SNICKARS, P.; VONDERAN, P. (eds.). *The YouTube Reader*. Estocolmo: National Library of Sweden, 2009.
- SONNAC, N. "Concurrence et structure de marché : les modèles d'affaires de la télévision d'aujourd'hui". A: PARACUELLOS, J.-C.; BENGHOZI, P.-J. (dir.). *Télévision. L'ère du numérique*. París: La documentation Française, 2011, p. 161-184.
- STELLE, E. "Internet Customers Surpass Cable Subscribers at Comcast" [en línea]. *New York Times*, 2015 <http://www.nytimes.com/2015/05/05/business/media/comcasts-earnings-rise-10-driven-by-high-speed-internet.html?_r=0> [Consulta: 20/04/2016].
- TREMBLAY, G.; LACROIX, J.-G. *Télévision : deuxième dynastie*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 1991.
- TREMBLAY, G. "L'avenir de la télévision à large audience à l'ère de l'abondance télévisuelle". En: MOEGLIN, P.; TREMBLAY, G. *L'avenir de la télévision généraliste*. París: L'Harmattan, 2005, p. 25-57.
- VACHEY, T. "Le contexte européen des politiques de régulation des médias". En: PARACUELLOS, J.-C.; BENGHOZI, P.-J. (dir.). *Télévision. L'ère du numérique*. París: La documentation Française, 2011, p. 211-220.
- WEBSTER, J. *The Marketplace of Attention*. Cambridge: The MIT Press, 2014.
- WOLK, A. *Over The Top. How the Internet is (slowly but surely) changing the television industry*. Seattle, Estados Unidos: CreateSpace, 2015.