



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de
fin de grado

El auge del modelo
de suscripción en la
economía digital: El
caso de Netflix.

Cristina Baliñas Torreiro

Xuño 2025

Resumen

Netflix se ha convertido en una de las plataformas de streaming líderes del panorama audiovisual global, transformando profundamente los hábitos de consumo de contenidos. Lo ha logrado gracias a un modelo de suscripción innovador y a una estrategia orientada a la personalización de la experiencia del usuario. Esta revisión sistemática analiza su evolución comercial, económica y bursátil, así como el impacto de su expansión internacional en la consolidación de su modelo de negocio. A partir del análisis de la literatura académica recogida, se analiza el funcionamiento del modelo de suscripción de Netflix, la estructura de precios, el desarrollo de contenido propio, el uso intensivo de datos y algoritmos, y más recientemente, la incorporación de nuevas fórmulas como el modelo AVOD (Advertising Video on Demand). También se abordan los grandes retos que afronta la plataforma: la saturación del mercado, el impacto de la piratería digital o la creciente presión competitiva. El estudio ofrece así una visión completa de los factores que explican su posicionamiento actual, con especial atención al papel del marketing en un entorno digital cada vez más saturado de contenidos. Se identifican, en definitiva, las claves de su éxito y los desafíos que amenazan su sostenibilidad en el mercado audiovisual.

Palabras clave: netflix, modelo de suscripción, plataformas de streaming, estrategia empresarial

Número de palabras: 9927

Índice

Resumen	2
Índice	3
Índice de tablas y figuras	5
Introducción.....	6
1 Justificación de la temática	6
2 Objetivos.....	7
Desarrollo del trabajo.....	8
3 Marco teórico	8
3.1 Historia.....	8
3.2 Evolución bursátil	9
3.3 El modelo de suscripción.....	11
3.4 Competencia.....	14
4 Metodología	15
4.1 Fase 1: Búsqueda de la literatura	17
4.2 Fase 2: Criterios de elegibilidad.....	17
4.2.1 Subfase 1. Revisión inicial.....	18
4.2.2 Subfase 2. Revisión de coherencia temática.....	18
4.2.3 Subfase 3. Localización y descarga.....	18
4.3 Fase 3: Análisis de la literatura	18
4.4 Fase 4: Proceso de extracción de los datos y resultados	19
5 Resultados.....	22
5.1 Evolución económica y rentabilidad financiera	23
5.2 Modelo de suscripción, estrategias de precios y segmentación.....	24
5.3 Expansión internacional y producción de contenido local.....	25
5.4 Producción propia y su impacto en la estrategia de Netflix	26
5.5 Estrategias de marketing, engagement y comunicación digital.....	27

5.6	Uso de datos, algoritmos de recomendación y analítica predictiva	29
5.7	Competencia en el sector del streaming: principales rivales y posicionamiento.....	30
5.8	Desafíos actuales y perspectivas futuras del mercado del streaming	31
Conclusiones y ampliación		32
Bibliografía.....		34

Índice de tablas y figuras

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	10
FIGURA 2	16
FIGURA 3	22

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	15
TABLA 2	20
TABLA 3	21

Introducción

1 Justificación de la temática

El presente trabajo aborda el caso de Netflix debido a que constituye un ejemplo pragmático de cómo una empresa puede transformar un sector tradicional mediante la incorporación estratégica de tecnologías digitales. Su modelo de negocio basado en la suscripción (SVOD), que ofrece acceso ilimitado a contenidos bajo demanda a cambio de una tarifa fija, no solo ha redefinido el consumo audiovisual, sino que ha generado nuevas dinámicas empresariales que resultan de especial relevancia para el ámbito de Administración y Dirección de Empresas. Analizar cómo la plataforma de streaming reconfigura su modelo a lo largo del tiempo para sostenerse en un mercado globalizado y altamente competitivo permite entender aspectos como la fidelización y segmentación de los usuarios, la sostenibilidad de los ingresos, el uso de algoritmos para la toma de decisiones y el papel de la innovación en contenidos y estrategias comerciales.

Aunque Netflix ha sido objeto de numerosos estudios desde un enfoque cultural o mediático, existe menos literatura centrada específicamente en su estructura económica y su estrategia empresarial, especialmente en el contexto español. Por este motivo, se ha optado por una revisión sistemática de la literatura producida en España, con el objetivo de analizar cómo se aborda el fenómeno desde una perspectiva nacional.

Además, este trabajo incorpora como elemento innovador el uso de la metodología PRISMA, una herramienta que permite establecer un proceso riguroso y transparente en la selección y análisis de los artículos revisados. Aunque esta metodología ha sido principalmente empleada para investigaciones del ámbito sanitario, en este caso se adapta al estudio de una empresa tecnológica como Netflix, lo que refuerza su valor. A través de este enfoque se pretende sistematizar el conocimiento existente, identificar vacíos temáticos y captar fenómenos recientes como la transición de la empresa hacia un modelo híbrido que incorpora publicidad, una estrategia que representa un gran cambio en su propuesta de valor y cuya evolución aún no ha sido ampliamente analizada desde el punto de vista empresarial.

2 Objetivos

Se han planteado dos objetivos generales con sus respectivos objetivos específicos:

1. Analizar la evolución de Netflix hasta la actualidad, abordando la historia y crecimiento de la empresa.
 - Examinar las etapas del crecimiento de Netflix incluyendo los hitos clave en su desarrollo.
 - Analizar la evolución económica de Netflix evaluando su rentabilidad a lo largo del tiempo.
 - Analizar la evolución mercantil de Netflix a través de sus estrategias comerciales, posicionamiento en el mercado y respuesta ante la competencia.
 - Estudiar la evolución bursátil de Netflix, analizando el comportamiento de sus acciones, fluctuaciones en su capitalización de mercado y participación de inversores.
 - Evaluar el papel de la internacionalización y la producción de contenido propio en la expansión y consolidación de Netflix en el mercado global.

2. Definir y analizar el modelo de suscripción de Netflix y su propuesta de valor como plataforma de streaming.
 - Analizar la evolución del modelo de suscripción de Netflix según las tendencias de consumo.
 - Evaluar la estrategia de fijación de precios y segmentación de mercado en los distintos planes de suscripción de Netflix.
 - Explicar las ventajas del modelo de suscripción frente a otras estrategias de monetización.
 - Estudiar los principales desafíos y oportunidades que enfrenta Netflix en el sector del streaming.

Desarrollo del trabajo

3 Marco teórico

3.1 Historia

Netflix fue fundada en 1997, por Reed Hastings y Marc Randolph, como una empresa online de alquiler de DVD (Fagerjord & Kueng, 2019; Halal, 2015; Rayna & Striukova, 2016). En 1999, la empresa comenzó a acercarse a lo que es ahora, transformando su modelo de negocio en un modelo de suscripción, que permitía a los clientes realizar un único pago mensual por alquilar todos los DVD que quisiesen por correo (Fagerjord & Kueng, 2019; Rayna & Striukova, 2016). Esta innovación le permitió adelantar al líder del sector en ese momento, que era Blockbuster (Halal, 2015; Rayna & Striukova, 2016). No fue hasta 2003 cuando la empresa comenzó a obtener beneficios (Fagerjord & Kueng, 2019).

En 2005, con la mejora de las conexiones de banda ancha y las tecnologías de compresión de vídeo, Hastings plantea reemplazar progresivamente el negocio de DVD por el streaming digital (Halal, 2015). Este cambio se hizo oficial cuando a comienzos de 2007, Netflix presentó una plataforma de streaming basada en el modelo de suscripción (Fagerjord & Kueng, 2019; Rayna & Striukova, 2016). Esta innovación no sólo revolucionó el mercado, sino también su propio modelo de negocio anticipando la sustitución de los DVD (Herbert et al., 2019; Rayna & Striukova, 2016).

Al ser la primera en ofrecer este servicio, Netflix demostró innovación tanto en su oferta de productos y servicios como en su modelo de precios y canales de distribución (Rayna & Striukova, 2016; Spilker & Colbjørnsen, 2020). Además, para no limitarse, lo más apropiado era un modelo *open-source* que le permitiría distribuir películas en televisión, ordenadores, móviles y casi cualquier dispositivo con conexión (Halal, 2015; Rayna & Striukova, 2016).

Siguiendo a Halal (2015), la segunda parte de su estrategia consistió en convertirse en una organización virtual, evitando los altos costes que suponían establecer tiendas físicas y contar con empleados de ventas. La empresa contaba con un pequeño grupo de trabajadores con gran flexibilidad a la hora de trabajar (Halal, 2015).

En contraposición al modelo obsoleto de Blockbuster, que cobraba a sus clientes 5 dólares por una película y penalizaba a aquellos que las devolvían con retraso, Hastings contraatacó con un modelo de suscripción mensual que permitía alquilar todas las películas que quisiesen, eliminando también así la posibilidad de la penalización por retraso al devolver una película (Halal, 2015; Rayna & Striukova, 2016).

Sin embargo, en 2011, cometieron el error estratégico de aumentar sus tarifas y separar los servicios de DVD y streaming, lo que los llevó a perder un millón de suscriptores. Mientras, Blockbuster resurgía con su servicio *Movie Pass*, que integraba streaming, DVD, Blue-rays, canales de televisión y videojuegos por 10 dólares mensuales (Halal, 2015).

En 2012, la empresa comenzó a invertir en producir contenido original con series como *Lillyhammer* y *House of Cards*, con gran éxito gracias a los análisis de hábitos reales de visualización de los usuarios (Fagerjord & Kueng, 2019). Esto le ha permitido obtener una nueva fuente de ingresos, al vender su contenido original más exitoso a canales de televisión por todo el mundo.

En abril de 2018, como resultado de una expansión internacional progresiva, la empresa ya operaba en 190 países y había alcanzado los 125 millones de suscriptores a nivel global (Fagerjord & Kueng, 2019; Hadida et al., 2021).

Además, Netflix también ha evolucionado hacia un modelo de producción verticalmente integrado ante la entrada de competidores que contaban con esta ventaja como Disney + (Colbjørnsen, 2021; Hadida et al., 2021). Esta evolución de Netflix se ve en la adquisición en 2018 del estudio ABQ3 en Albuquerque, y la creación de un hub de producción permanente en Shepperton Studios desde 2019 (Hadida et al., 2021).

En 2020, con motivo de la pandemia del COVID-19, el consumo y número de suscriptores de plataformas OTT como Netflix, aumentó de forma considerable (Pekpazar et al., 2023)

3.2 Evolución bursátil

La evolución bursátil de Netflix refleja sus principales hitos empresariales, desde sus inicios como empresa de alquiler de DVDs hasta la actualidad como una de las principales plataformas de streaming a nivel global.

La figura incluida a continuación presenta la evolución del precio de cotización ajustado de las acciones de Netflix desde 2002 hasta 2025.

Figura 1

Evolución bursátil de Netflix



Fuente: Investing.com (s.f).

Es importante señalar que todos los valores de cotización analizados están ajustados por los stocks splits realizados por la empresa el 12 de febrero de 2004 (2:1) y el 15 de julio de 2015 (7:1). Un *stock split* consiste en dividir las acciones en circulación, lo que reduce su valor unitario sin alterar la capitalización bursátil de la empresa.

La salida de Netflix Inc. en bolsa fue el 23 de mayo de 2002, cuando comenzó cotizando con un precio de 15 dólares por acción en el mercado NASDAQ. Sin embargo, ajustado por splits posteriores, su valor efectivo en ese momento se situaba en aproximadamente 1,20 dólares por acción, siendo este su mínimo histórico (Investing.com, s. f.).

Durante la primera fase de Netflix en bolsa, el precio se mantuvo estable, en un contexto donde la compañía aún operaba bajo el modelo de alquiler de DVD por correo. A partir de 2010, con la consolidación del servicio de streaming y la expansión internacional iniciada en 2011, el precio de las acciones de Netflix se incrementó de forma significativa.

Entre 2012 y 2015, la acción mostró una fuerte tendencia alcista, multiplicando su valor por cuatro en apenas tres años. Esta subida estuvo impulsada por el comienzo de la producción de contenido propio, como se comentó en el apartado anterior, la continuación de su estrategia de internacionalización, y la consolidación del modelo de negocio. Estos elementos atrajeron a nuevos inversores que vieron potencial en la empresa.

Siguiendo con Investing.com, en 2016 la empresa experimenta una fase de estabilización, en la que el precio de la acción se mantiene dentro de un rango entre 85 y 140 dólares.

La pandemia provocada por el COVID-19 en 2020, tuvo un impacto significativo en la cotización de Netflix. A raíz del confinamiento global, la demanda de servicios de streaming aumentó notablemente, lo que se tradujo en un incremento en el precio de sus acciones. En consecuencia, el precio de la acción subió de forma acelerada, alcanzando su primer gran máximo histórico en noviembre de 2021, por encima de los 690 dólares (Investing.com, s. f.).

En 2022, con la reducción de restricciones por la pandemia y la intensificación de la competencia, se anunció la primera pérdida neta de suscriptores en más de una década, lo que se reflejó en el precio de las acciones que cayó de forma abrupta hasta situarse por debajo de los 180 dólares en pocos meses (Netflix, 2022).

A partir de 2023, el valor de las acciones de la empresa se ha ido recuperando gracias a sus nuevas estrategias comerciales, como las medidas más estrictas contra el uso compartido de cuentas o el plan de suscripción con publicidad.

Finalmente, en mayo de 2025, Netflix alcanzó un nuevo máximo histórico, registrando un valor de cierre de 1.150,93 dólares por acción y un máximo durante el día de 1164,00 dólares (Investing.com, s. f.). Este hito consolida la empresa como una de las empresas tecnológicas más relevantes en el panorama internacional.

3.3 El modelo de suscripción.

Netflix opera bajo un modelo de suscripción que permite a los consumidores, al pagar una tarifa fija, acceso ilimitado a contenidos en streaming a través de cualquier dispositivo con conexión a internet. De esta forma, el cliente puede elegir de forma libre entre una gran selección de contenido, sin pagar el precio correspondiente a cada producto consumido. Este enfoque ha sido resumido a través del concepto *all you can eat* (Colbjørnsen et al., 2022; Rayna & Striukova, 2016).

Este modelo reduce los costes transaccionales percibidos por el usuario, al pagar por el acceso a los productos y no por la propiedad o acceso a un único producto, como en los modelos que predominaban anteriormente en la industria (Colbjørnsen et al., 2022; Just & Wansink, 2011). Además, permite predecir con relativa exactitud los flujos de ingresos que va a obtener la empresa, y conecta directamente a la empresa y el cliente (Colbjørnsen et al., 2022; Halal, 2015).

Este enfoque supone una ventaja para las empresas al no tener que estimar de forma precisa el valor que el usuario percibe de cada ítem, solo el valor medio de la oferta para los consumidores (Colbjørnsen et al., 2022; Hiller, 2017).

También supone una desventaja, limita la discriminación de precios que puede ser implementada, ya que, en contraposición con un modelo tradicional de fijación de

precios, se establece un precio independiente de la cantidad consumida y no hay la posibilidad de ofrecer el mismo producto a distintos precios (Aversa et al., 2019).

Aunque este modelo ya existía en otras industrias, Netflix ha sido la pionera en adaptarlo al sector audiovisual, encargándose de mantener el catálogo relevante para que los consumidores no cancelen su suscripción (Colbjørnsen et al., 2022).

Además, ajusta el modelo a las características de cada mercado. En India, por ejemplo, ofrece un plan más económico exclusivo para dispositivos móviles y tablets, adaptándose a las características culturales y tecnológicas del país (Colbjørnsen et al., 2022; Pekpazar et al., 2023).

Un modelo de negocios se estructura basándose en varios componentes clave: la creación, la propuesta, la captura, la entrega y la comunicación de valor. En el caso del modelo de suscripción de Netflix, destacan la propuesta de valor y la creación de valor (Colbjørnsen, 2021; Rayna & Striukova, 2016).

Para entender como estos componentes toman relevancia dentro del modelo de la empresa, es necesario analizar una de las herramientas clave de Netflix: su innovador sistema de recomendaciones (Rayna & Striukova, 2016).

Este sistema ofrece sugerencias a los consumidores basándose en lo que han consumido anteriormente, y contrasta patrones de uso de los usuarios con el objetivo de ofrecer sugerencias personalizadas y únicas (Biju et al., 2024; Pekpazar et al., 2023; Rayna & Striukova, 2016).

La personalización no solo mejora la experiencia del usuario, sino que también refuerza la conexión emocional con la marca, lo que contribuye a la apreciación de su valor (Biju et al., 2024; Oyedele & Simpson, 2018). Al percibir ese valor añadido, los usuarios muestran una mayor disposición a compartir datos personales y su preocupación por la privacidad tiende a reducirse (Pekpazar et al., 2023).

El sistema de datos desarrollado les permite entender los patrones de consumo y los factores de éxito en la producción de contenido audiovisual. Lo que ha llevado a que la empresa logre, como ya se ha mencionado anteriormente, producir contenido propio con éxito (Rayna & Striukova, 2016; Trabucchi & Magistretti, 2020).

Gracias a esta innovación, Netflix tiene una inédita fuente de ingresos consistente en vender su contenido propio a canales de televisión logrando una nueva forma de captura de valor (Rayna & Striukova, 2016)

El análisis de datos del modelo de Netflix, no sólo se limita al sistema de recomendaciones: estos datos se usan para decidir qué contenido adquirir o producir, tomar decisiones sobre este contenido a nivel creativo, asegurar que el contenido se adecúe a el target, y fijar los precios a los que vender el contenido y la tarifa de suscripción (Biju et al., 2024; Fagerjord & Kueng, 2019)

La gran cantidad de datos que Netflix ha recopilado es uno de sus activos más valioso, aunque otras plataformas tuviesen acceso al mismo algoritmo, al no contar con estos datos desde hace tanto tiempo, no obtendrían los mismos resultados (Rayna & Striukova, 2016)

Además de servir como base para la personalización y la toma de decisiones estratégicas, los datos generados en la interacción con el usuario constituyen un activo invisible que incrementa el valor de marca y la posición competitiva de Netflix (Biju et al., 2024).

Es importante concluir que Netflix no basa su diferenciación únicamente en su catálogo, sino que una de sus principales ventajas competitivas frente a modelos más tradicionales es la tecnología y la capacidad de utilizar esta para analizar el comportamiento de sus clientes (Biju et al., 2024; Fagerjord & Kueng, 2019).

Además de personalizar la experiencia del usuario a través de la tecnología, el modelo de suscripción de Netflix tiene que hacer frente a uno de los principales desafíos de la industria audiovisual: la piratería digital.

Para lograrlo, Netflix ha implementado un modelo que mejora aquellos aspectos en los que destaca la piratería frente a modelos tradicionales de distribución de contenido. (Aversa et al., 2019).

Los motivos principales que llevan a los usuarios a consumir contenido pirateado son el acceso gratuito, que presenta un gran catálogo y que permite sobrepasar las restricciones geográficas (Aversa et al., 2019; Redondo & Serrano, 2023). Además, la falta de Restricciones impuestas por los sistemas de gestión de derechos digitales (DRM), permite consumirlo desde muchos dispositivos y de forma offline (Aversa et al., 2019).

Netflix, frente a este modelo, busca mantener y ampliar los acuerdos de licencia, entre otros, con los grandes estudios cinematográficos, para ofrecer a los consumidores el contenido que les resulta más atractivo. La empresa ha mejorado el acceso geográfico a los contenidos y permite descargarlos para verlos sin conexión, aunque solo desde su propia plataforma (Aversa et al., 2019).

Uno de los principales puntos débiles de las plataformas de piratería es que sus usuarios necesitan contar con ciertas habilidades y dedicación para poder acceder con éxito al contenido deseado, Netflix reduce esta necesidad al ofrecer interfaces intuitivas y mucho más fáciles de utilizar (Aversa et al., 2019; Redondo & Serrano, 2023). Además, frente a la calidad inconsistente de la piratería, Netflix ofrece una experiencia de alta calidad reforzada por los sistemas de recomendación ya comentados (Aversa et al., 2019).

El éxito de Netflix frente a la piratería digital se confirma con la observación del Director de Contenidos de Netflix, Ted Sarandos: “When we launch in a territory the Bittorrent traffic drops as the Netflix traffic grows” (McKenzie et al., 2019)

Aunque este dato implica un logro frente a la piratería tradicional, otros autores advierten de una nueva forma de consumo no autorizado que compromete la rentabilidad del modelo: el uso compartido de cuentas entre personas de distintos hogares. Este fenómeno genera grandes brechas entre el número de suscriptores y el número real de usuarios, lo que supone una pérdida de ingresos para las plataformas (Im & Jung, 2016; Redondo & Serrano, 2023).

3.4 Competencia.

Desde el lanzamiento de Netflix como plataforma de streaming, la empresa ha ocupado una posición de liderazgo dentro de la industria. Su irrupción en el mercado supuso una transformación del modelo de negocio de la industria audiovisual (Lobato, 2018).

A partir de su consolidación como líder, han surgido nuevos competidores que han adoptado o adaptado su modelo, entre los que destacan Disney +, Amazon Prime Video y HBO max, así como plataformas gratuitas o basadas en publicidad como Youtube. Este nuevo ecosistema ha configurado un entorno altamente competitivo (Hadida et al., 2021; Spilker & Colbjørnsen, 2020).

La propuesta de Amazon está centrada en la lógica del *cross-selling*, al usar cada elemento del servicio Amazon Prime, incluyendo el contenido audiovisual original y premiado, como una herramienta para impulsar las compras en el resto de la plataforma y fidelizar clientes. Su CEO Jeff Bezos lo resume: “when we win a Golden Globe, it helps us sell more shoes”. Ante la creciente competencia, Amazon ha invertido en fortalecer su propuesta de valor, un ejemplo es la adquisición del Estudio MGM con franquicias como James Bond o Rocky (Hadida et al., 2021).

Por su parte, Disney + es el claro ejemplo de integración vertical dentro de la industria, al ser una plataforma de streaming desarrollada por un estudio audiovisual tradicional, The Walt Disney Company. Su estrategia se basa en ofrecer un catálogo amplio de franquicias globales como Marvel, Star Wars, Pixar y National Geographic. Su principal target son padres y familias, aunque también atrae a jóvenes adultos gracias a la incorporación del catálogo de 20Th Century Fox en 2019 (Kuehn & Lampe, 2023; Trabucchi & Magistretti, 2020). A diferencia de con Netflix, cuando Disney + entró en el mercado en 2019, ya contaba con la ventaja de proceder de una marca fuerte y reconocida, lo que redujo la incertidumbre y aumentó el entusiasmo del público. Aún sabiendo de esto, Reed Hastings, admitió que subestimaron el impacto que tendría Disney +: “If you’d asked us a year ago ‘What are the odds that they’re going to get to 60 million subscribers in the first year?’ I’d be like zero. I mean how can that happen?” (Schauerte et al., 2024).

Otro competidor directo es HBO Max, desarrollada por el conglomerado Warner Media. HBO sigue una estrategia basada mayoritariamente en el catálogo de Warner, evitando crear contenido dedicado a la plataforma. Esta decisión le ha permitido mantener costes más estables en comparación con Netflix, que sigue una lógica basada en la creación de contenido propio. Su estrategia de precios refuerza estas decisiones, el precio del plan estándar de Netflix tiene una tendencia creciente cada año desde 2011, mientras que el de HBO es decreciente (Colbjørnsen et al., 2022).

Al hablar de competencia de la empresa Netflix, cabe señalar otros modelos como Youtube o la televisión tradicional, con los que las plataformas de pago compiten de forma indirecta por el tiempo de atención del usuario. En prime-time, especialmente para los jóvenes, ya son vistos como sustitutos cercanos (Budzinski et al., 2021).

YouTube es una plataforma de streaming que se financia con publicidad, ya que ofrece contenido gratuito. Este contenido está cada vez más profesionalizado, lo que hace que especialmente los jóvenes, dediquen más tiempo de atención a esta plataforma (Budzinski et al., 2021).

La introducción de nuevos servicios como Netflix, ha llevado a que la televisión lineal pierda relevancia. Aunque algunos estudios afirman que el hecho de que cada vez haya más plataformas de streaming y que el contenido de interés para los consumidores esté fragmentado entre estas, podría provocar que el modelo de televisión tradicional recupere su atractivo (Budzinski et al., 2021).

En este contexto de alta competencia, fragmentación y cambios tecnológicos, Netflix no sólo tiene que afrontar el desafío de superar a sus competidores directos, sino también el de mantener una propuesta de valor efectiva frente a modelos alternativos como YouTube o la TV tradicional.

Además, en los mercados internacionales, debe adaptarse a marcos regulatorios cada vez más exigentes, como las *Netflix tax* implementadas en países como Francia, Alemania o Italia, que obligan a la empresa a financiar contenido audiovisual local (Kostovska et al., 2020).

4 Metodología

Esta revisión sistemática sobre el caso de Netflix se ha desarrollado siguiendo el método Prisma, definido en la Declaración Prisma 2020. Esta guía actualizada facilita la transparencia y precisión por parte de los autores al elaborar sus publicaciones. Además, define la revisión sistemática como una “revisión que utiliza de manera explícita métodos sistemáticos para recopilar y sintetizar los hallazgos de los estudios individuales que abordan una pregunta claramente formulada” (Page et al., 2021, p. 3). La revisión se divide en 4 fases:

Tabla 1

Fuentes metodológicas de la revisión bibliográfica.

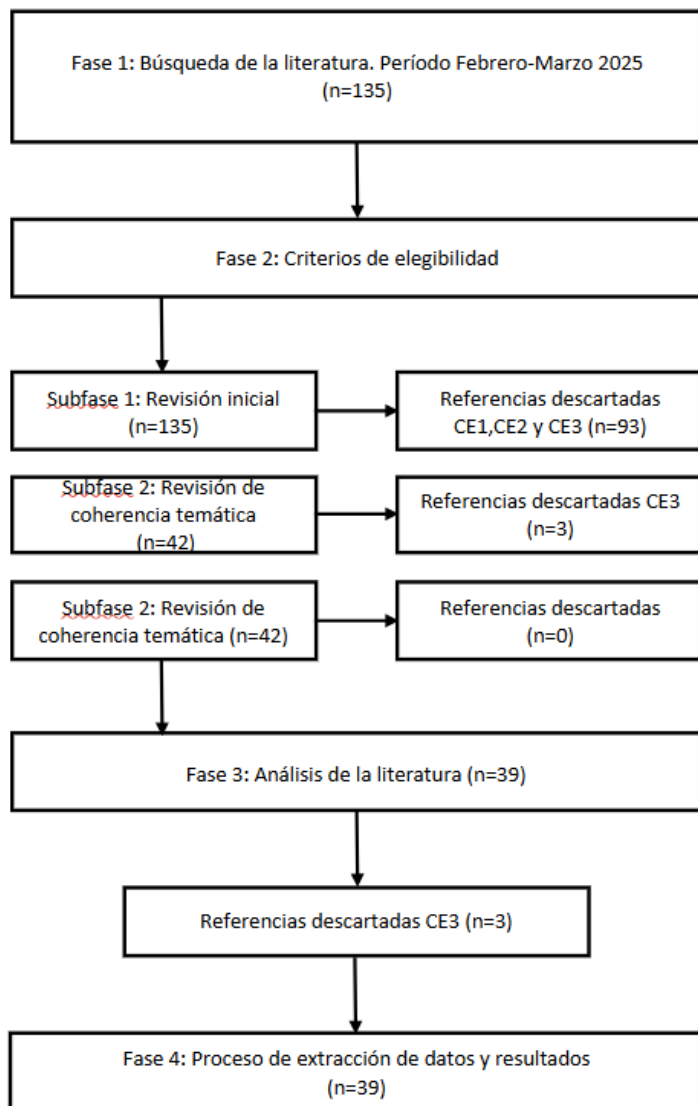
Fase 1	Definición de la estrategia Búsqueda de la literatura en bases de datos científicas Clasificación de la información de los artículos por categorías			
Fase 2	Criterios de elegibilidad	Subfase 1. Revisión inicial Subfase 2. Revisión de coherencia temática Subfase 3. Localización y descarga	Criterios de exclusión 1, 2 y 3 Criterio de exclusión 3	Criterios de inclusión 1,2 y 3
Fase 3	Análisis de la literatura en profundidad		Criterios de exclusión	
Fase 4	Extracción de los datos y resultados	Subfase 1. Muestra analizada. - Presentación de la tabla de sistematización Subfase 2. Resultados -Presentación de la matriz temática		

Fuente: adaptado de Ralda et al. (2024)

El proceso completo seguido en esta revisión puede visualizarse en el siguiente diagrama, que resume cada fase y los criterios aplicados.

Figura 2

Diagrama de flujo según el método PRISMA.



Fuente: Adaptado de Ralda et al. (2024)

La elección del método Prisma también se ha visto respaldada por su aplicación en artículos recientes como los de (Nadador-Moncayo & Sánchez-Suricalday, 2024) e Ralda et al. (2024), revisiones sistemáticas que presentan características metodológicas similares a las de este trabajo.

4.1 Fase 1: Búsqueda de la literatura

Esta revisión sistemática pretende analizar la producción científica desarrollada en España en torno a la empresa Netflix, con especial énfasis en su evolución histórica, su modelo de suscripción y su propuesta de valor como plataforma de streaming.

La búsqueda se realizó en la base de datos Scopus en febrero de 2025, debido a su relevancia en el ámbito académico e internacional. La palabra clave escogida para la búsqueda fue «Netflix», con el fin de asegurar que la empresa fuese el objeto central de los documentos.

Para garantizar la coherencia de los artículos seleccionados en relación con los objetivos, se aplicaron los siguientes criterios de inclusión:

- Tipo de documento: se seleccionaron únicamente artículos científicos, excluyendo otros formatos (DOCTYPE,"ar").
- Idioma: se incluyeron publicaciones en inglés o español, al ser los idiomas más relevantes en la producción científica española (LANGUAGE,"English") OR "Spanish").
- Estado de publicación: se consideraron exclusivamente documentos en fase final, de publicación (PUBSTAGE,"final").
- Afiliación institucional: se seleccionaron artículos cuya afiliación corresponda a instituciones españolas (AFFILCOUNTRY,"Spain").
- Tipo de fuente: se restringió la búsqueda a publicaciones de revistas científicas (SRCTYPE,"j").

No se aplicó ningún filtro temporal, ya que la evolución del modelo de negocio de Netflix como plataforma de streaming es un fenómeno reciente que requiere una revisión de la literatura desde sus orígenes hasta la actualidad. Como resultado de esta búsqueda, se obtuvieron 135 resultados.

4.2 Fase 2: Criterios de elegibilidad.

Esta fase se divide en tres subfases, en las que se aplicaron de forma sistemática los siguientes criterios de inclusión, que actúan como condiciones de entrada:

- CI1. El artículo incluye a Netflix como caso de estudio central o lo aborda sustancialmente.
- CI2. El contenido del artículo se alinea con al menos uno de los dos objetivos generales.
- CI3. El enfoque del artículo presenta interés desde una perspectiva empresarial, económica o estratégica.

Además, se tuvieron en cuenta criterios de exclusión para descartar aquellos artículos que no se alineaban con el enfoque del trabajo:

- CE1. El artículo se centra exclusivamente en aspectos culturales, cinematográficos o mediáticos sin conexión con la estrategia empresarial de Netflix.
- CE2. El enfoque del artículo es excesivamente técnico (ingeniería, procesamiento de datos, etc.) y se aleja de los objetivos del trabajo.
- CE3. El contenido no tiene relación con ninguno de los objetivos definidos.

4.2.1 Subfase 1. Revisión inicial.

En esta primera fase se revisaron simultáneamente los títulos y resúmenes de los 135 artículos que resultaron de la búsqueda inicial. Se aplicaron los criterios de inclusión CI1, CI2 y CI3, y los criterios de exclusión CE1, CE2, y CE3 detallados anteriormente. Tras la revisión, se seleccionaron 42 artículos.

4.2.2 Subfase 2. Revisión de coherencia temática.

Tras la elaboración del marco teórico, se revisaron nuevamente los resúmenes de aquellos artículos que presentaban dudas en cuanto a su pertinencia. Esta relectura permitió analizar si los artículos estaban alineados con los objetivos definidos y con las categorías establecidas por el análisis. De este proceso derivó la exclusión de tres artículos adicionales.

4.2.3 Subfase 3. Localización y descarga.

Se comprobó la accesibilidad a los 39 artículos seleccionados. La descarga se realiza a través de bases de datos y gracias a los recursos disponibles a través de la institución universitaria. Para la gestión y organización de las referencias se utilizó el programa de gestión Zotero.

4.3 Fase 3: Análisis de la literatura

El análisis de los 39 artículos se llevó a cabo mediante una lectura íntegra de estos y un análisis de tipo cualitativo. Durante el proceso de análisis en mayor profundidad, se descartaron tres artículos, respondiendo al criterio de exclusión CE3. Finalmente, la muestra definitiva quedó conformada por 36 artículos.

Con el objetivo de organizar la información y optimizar este proceso, se elaboraron dos herramientas complementarias.

Por un lado, se creó una tabla de sistematización en la que se recoge información descriptiva de cada artículo como los autores, el año, la fuente, la institución y un índice de impacto.

Por otro lado, se diseñó una matriz temática, en la que se cruzaron los diferentes ítems definidos a partir de los objetivos del TFG con los 36 artículos seleccionados. En dicha matriz se colocaron en las columnas los principales ítems del análisis: evolución económica y rentabilidad, modelo de suscripción y precios, expansión internacional, producción propia, marketing y comunicación digital, uso de datos y algoritmos, competencia en el sector del streaming y desafíos actuales y perspectivas. Mientras que en las filas se recogieron los códigos y autores de los 36 artículos. La presencia o ausencia de cada eje en los artículos se indicó mediante una cruz, lo que permitió identificar los temas más recurrentes en la literatura analizada, así como aquellos ítems sobre los que se encontró una menor cantidad de información.

Paralelamente, se elaboró una versión alternativa de esta matriz, en la que se incluyeron fragmentos textuales, ideas clave o resúmenes breves extraídos directamente de los artículos. Esta matriz se empleó como un recurso de apoyo para facilitar la interpretación de los contenidos, aunque no se incorpora en este trabajo por tratarse de un material diseñado para uso interno.

4.4 Fase 4: Proceso de extracción de los datos y resultados

El proceso de extracción de datos consistió en registrar y organizar de forma sistemática las principales aportaciones de los artículos seleccionados, agrupándolas en función de los ejes temáticos definidos.

Para facilitar esta tarea utilizamos las herramientas desarrolladas en la fase anterior, que se presentan a continuación con el objetivo de ofrecer una visión global de las características de la muestra y de los temas abordados por cada estudio.

Tabla 2

Tabla de sistematización de los artículos analizados

Código	Autores y año	Fuente	Institución	Cites core
1	Neira et al. (2024)	International Visual Culture Review	Universitat Oberta de Catalunya	0,2
2	Cortés-Quesada et al. (2024)	Profesional de la Informacion	Universidad Internacional de la Rioja	8,1
3	García et al. (2024)	Estudios Sobre el Mensaje Periodistico	Universidad Carlos III de Madrid	1,8
4	Segarra-Saavedra et al. (2024)	Icono14	Universidad de Alicante	3,3
5	Neira et al. (2023)	Profesional de la Informacion	Universitat Oberta de Catalunya	8,1
6	Redondo & Serrano (2023)	Administrative Sciences	Universidad Autónoma de Madrid	4,8
7	Doñate et al. (2023)	Fotocinema	Universitat Jaume I de Castellón	0,4
8	Pedro & Camáñez García (2023)	Fonseca Journal of Communication	Universidad Carlos III de Madrid	1
9	Naranjo et al. (2023)	Estudios Sobre el Mensaje Periodistico	Universidad Internacional de la Rioja	1,8
10	Fernández-Gómez et al. (2023)	Estudios Sobre el Mensaje Periodistico	Universidad Internacional de la Rioja	1,8
11	Chamizo & García (2022)	International Visual Culture Review	ESIC University	0,2
12	Gómez-García & Vicent-Ibáñez (2022)	Revista de comunicación	Universidad de Valladolid	2,7
13	Albores (2022)	Anuario Electronico de Estudios en Comunicacion Social Disertaciones	Universidad Autónoma de Barcelona	0,4
14	Izquierdo-Castillo & Latorre-Lázaro (2022)	Profesional de la Informacion	Universitat Jaume I de Castellón	8,1
15	Albornoz & García (2022)	European Journal of Communication	Universidad Carlos III de Madrid	6,4
16	Fernández-Gómez et al. (2022)	Observatorio	Universidad Internacional de la Rioja	0,7
17	Martín-García et al. (2022)	Revista Mediterranea de Comunicación	Escuela Autónoma de Dirección de Empresas	2,2
18	Pérez (2021)	Estudios Sobre el Mensaje Periodistico	Universidad Complutense de Madrid	1,8
19	García & Hernández (2021)	Estudios Sobre el Mensaje Periodistico	Universidad Carlos III de Madrid	1,8
20	Arroyo-Almaraz & Díaz-Molina (2021)	Icono14	Universidad Rey Juan Carlos de Madrid	3,3
21	Fernández & Villena (2021)	Fonseca Journal of Communication	Universidad de Málaga	1
22	Navío-Navarro (2021)	Index.comunicación	Universidad CEU San Pablo	1,6
23	Martín (2021)	Revista Latina de Comunicacion Social	Universidad de Granada	6,7
24	Santos & Schlesinger (2021)	Spanish Journal of Marketing - ESIC	Universidad de Valencia	9,1
25	Vacas-Aguilar (2021)	Profesional de la Informacion	Universidad Rey Juan Carlos de Madrid	8,1
26	Boix-Romero et al. (2021)	Comunicacion y Sociedad (Mexico)	Universidad de Alicante	1,6
27	Hidalgo-Marí et al. (2021)	Communication and Society	Universidad de Alicante	3,2
28	Higueras-Ruiz et al. (2021)	Comunicacion y Sociedad (Mexico)	Universidad de Granada	1,6
29	Roig et al. (2021)	Communication and Society	Universitat Oberta de Catalunya	3,2
30	Neira et al. (2021)	Profesional de la Informacion	Universitat Oberta de Catalunya	8,1
31	Martín-Quevedo et al. (2019)	JMM International Journal on Media Management	Universidad Internacional de la Rioja	3,1
32	García-Orta et al. (2019)	Doxa Comunicación	Universidad de Sevilla	1
33	Fernández-Gómez & Martín (2018)	Profesional de la Informacion	Universidad Internacional de La Rioja	8,1
34	Cascajosa-Virino (2018)	Profesional de la Informacion	Universidad Carlos III de Madrid	8,1
35	Fernández-Manzano et al. (2016)	Profesional de la Informacion	Universidad Rey Juan Carlos de Madrid	8,1
36	Izquierdo-Castillo (2012)	Profesional de la Informacion	Universitat Jaume I de Castellón	8,1

Fuente: elaboración propia

La tabla presentada ofrece una visión general de las características de los artículos analizados: autores, año de publicación, fuente, institución de afiliación y el índice Citescore. Este último, elaborado por Scopus, refleja el promedio de citas recibidas por los artículos publicados en una revista durante los últimos cuatro años, y se utiliza como referencia de impacto académico. Más allá de lo previsible de su reciente fecha de publicación, se observa una gran variedad de fuentes y universidades españolas involucradas, lo aporta profundidad al análisis.

Tabla 3

Matriz temática

Autores/ líneas temáticas	Evolución económica y rentabilidad	Modelo de suscripción y precios	Expansión internacional	Producción propia	Marketing y comunicación digital	Uso de datos y algoritmos	Competencia en el sector del streaming	Desafíos actuales y perspectivas
Neira et al.		X				X		X
Cortés-Quesada et al.	X	X			X			X
García et al.			X	X			X	
Segarra-Saavedra et al.		X		X	X		X	
Neira et al.	X	X	X	X		X		X
Redondo & Serrano								X
Doñate et al.		X		X				
Pedro & Camáñez García					X		X	
Naranjo et al.		X						
Fernández-Gómez et al.		X	X	X	X			
Chamizo & García	X	X	X		X			
Gómez-García & Vicent-Ibáñez		X						
Albores						X		
Izquierdo-Castillo & Latorre-Lázaro		X	X	X	X	X	X	X
Albornoz & García			X					
Fernández-Gómez et al.					X			
Martín-García et al.					X			
Pérez				X				
García & Hernández	X							
Arroyo-Almaraz & Díaz-Molina					X			
Fernández & Villena		X			X			
Navío-Navarro					X			
Martín				X			X	X
Santos & Schlesinger					X			
Vacas-Aguilar		X		X			X	X
Boix-Romero et al.		X				X		
Hidalgo-Mari et al.			X	X				
Higueras-Ruiz et al.		X		X	X			
Roig et al.			X	X	X			
Neira et al.		X		X	X	X		X
Martín-Quevedo et al.					X			
García-Orta et al.		X					X	X
Fernández-Gómez & Martín					X			X
Cascajosa-Virino			X	X			X	X
Fernández-Manzano et al.		X	X	X		X		
Izquierdo-Castillo	X	X						

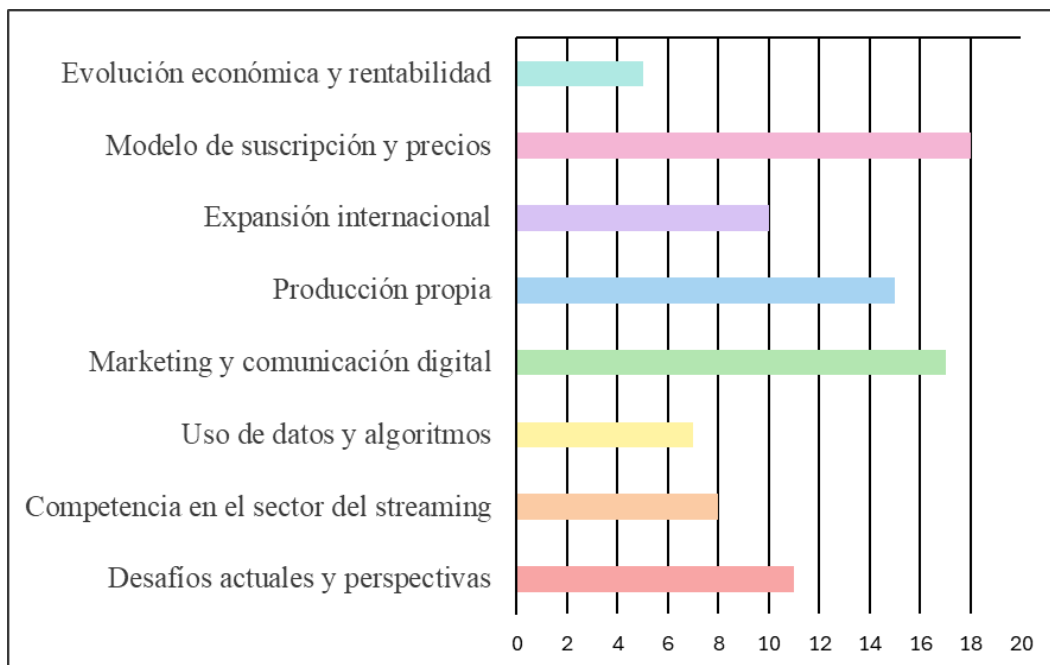
Fuente: elaboración propia

Como se observa en la matriz, los temas más abordados en la literatura académica son el modelo de suscripción y el marketing y comunicación digital. Por el contrario, los ejes menos tratados son la evolución económica y el uso de datos y algoritmos, que apenas están presentes en una parte de los artículos. Todos los ítems definidos han sido identificados al menos una vez en la muestra.

A continuación, la figura 2 muestra de forma gráfica la frecuencia con la que cada eje temático aparece en los artículos seleccionados.

Figura 3

Frecuencia de aparición de los ejes temáticos en los artículos analizados.



Fuente: elaboración propia

5 Resultados.

A continuación, se exponen los principales hallazgos obtenidos mediante la Metodología PRISMA, organizados en subapartados según las ocho líneas temáticas definidas durante el análisis.

5.1 Evolución económica y rentabilidad financiera

Desde los inicios de la empresa en 1997 hasta la actualidad, Netflix ha experimentado un crecimiento sostenido y en gran medida exponencial con solo dos excepciones significativas: en 2011 y 2022, cuando registró grandes pérdidas de suscriptores (García-Chamizo & Miranda, 2022).

En 2010, cuando Netflix incorporó a su modelo de negocio el servicio de streaming, experimentó un crecimiento del 116% (Izquierdo-Castillo, 2012). En 2011 la empresa contaba con 20 millones de abonados, sin embargo, durante el tercer trimestre experimentó una pérdida de un millón de suscriptores (Izquierdo-Castillo, 2012).

Izquierdo-Castillo (2012) señala que esta caída se debió a un cambio en la estrategia de Netflix (separar los servicios de alquiler de DVDs y streaming). Esta escisión implicó un incremento de la tarifa del 37,5% para aquellos usuarios que querían mantener ambos servicios (Izquierdo-Castillo, 2012).

García-Chamizo & Miranda (2022) ponen su foco en la siguiente gran caída de suscriptores de Netflix, el primer semestre de 2022, cuando perdió 1.170.000 abonados. Entre los factores, destaca la suspensión de su servicio en Rusia, donde contaba con 700.000 clientes. En ese mismo periodo, la empresa registró un beneficio neto de 1.597 millones de dólares, ligeramente inferior al del año anterior. Durante el siguiente semestre de 2022, la empresa perdió otros 907.000 suscriptores. El precio unitario de sus acciones pasó de costar 700 dólares en enero de 2022 a 172 dólares en julio del mismo año. Además, tras el anuncio de estos resultados, Netflix despidió a 450 empleados como parte de un plan de ahorro para contener la situación. En mayo de 2022 informó internamente del lanzamiento de un nuevo plan con publicidad integrada, y de su intención de restringir el uso compartido de cuentas por personas de distintos hogares (García-Chamizo & Miranda, 2022).

José-Antonio Cortés-Quesada et al. (2024) destacan que el nuevo modelo de negocio de Netflix, basado en la introducción de un plan con anuncios, el incremento de precios y la limitación del uso compartido de cuentas, permitió recuperar el valor bursátil de la empresa y mejorar sus resultados. En el tercer trimestre de 2023, la empresa obtuvo casi 9 millones de nuevas suscripciones, de los nuevos suscriptores un 30% eligió la opción con publicidad. Además, alcanzó una facturación de 8.500 millones de dólares y un EBITDA de 1.677 millones de dólares.

Por otro lado, García & Hernández (2021) critican la falta de transparencia fiscal de Netflix, que tributa por sus ingresos en Países bajos a través de su filial, mientras que en España tributa por cantidades mínimas, como los apenas 540 mil euros frente a los 5.555 millones declarados en Países Bajos en 2018.

5.2 Modelo de suscripción, estrategias de precios y segmentación

Desde sus inicios, el modelo de negocio de Netflix se ha sostenido exclusivamente a través de la suscripción, sin recurrir a la publicidad, basándose en un catálogo amplio con contenido premium, tarifas económicas y un servicio de usuario optimizado (Fernández-Manzano et al., 2016). Sin embargo, como señalan Neira et al. (2023), este modelo presenta ciertas limitaciones económicas: al generar un bajo ARPU (average revenue per user), su sostenibilidad depende de captar y retener elevados volúmenes de clientes. Esta presión ha llevado a Netflix a ampliar su estrategia a una escala global y a explorar nuevas vías de ingresos, como el modelo con publicidad (AVOD).

La evolución hacia un modelo AVOD por parte de Netflix, presenta diferentes posturas en la literatura española. Por un lado, García-Chamizo & Miranda (2022) explican el modelo híbrido como una necesidad estratégica tras tocar techo en el número de suscriptores. Esta visión se complementa por otro lado, con la de José-Antonio Cortés-Quesada et al. (2024), que contextualiza la remodelación como respuesta a la pérdida de más de 1M de suscriptores que propició una caída en bolsa del 40% en 2022. Según este autor, la incorporación de publicidad marca el paso de una etapa de crecimiento a una de madurez en el mercado de las plataformas de streaming.

Para la implementación del plan con publicidad, siguiendo con García-Chamizo & Miranda (2022), se subraya la alianza de Netflix con Microsoft, quien le proporciona la infraestructura tecnología y comercializa los anuncios mediante su filial Xandr. Este modelo le permite a Netflix reducir la tarifa del nuevo plan, atraer clientes y beneficiarse de una nueva fuente de ingresos (García-Chamizo & Miranda, 2022).

Más allá del caso de Netflix, algunos autores interpretan esta evolución como reflejo de un cambio estructural en el sector. Vacas-Aguilar (2021) plantea que el avance hacia un modelo AVOD recupera la lógica publicitaria de la televisión tradicional, pero en un entorno más económico y ajustado a los gustos del consumidor

Desde una perspectiva centrada en el comportamiento del consumidor, Villena & Fernández (2021) describen como Netflix segmenta a sus usuarios en tres grupos: los starters, que ven solo unos minutos; los watchers, que comprenden el 70% de la audiencia y ven al menos un episodio; y los completers, que alcanzan el 90% de la audiencia, y consumen los contenidos hasta el final. Además, identifican al grupo millennial como el principal consumidor de la plataforma, lo que refuerza la lógica de aplicar estrategias diversificadas para fidelizarlos.

Una de las estrategias más representativas de Netflix para fomentar la fidelización, es el impulso del *binge watching*. Esta práctica es definida por Doñate (2023) como el fenómeno de ver tres o más horas de programación en una sola sesión. Neira et al. (2024) destacan que Netflix impulsa este modelo de visionado mediante el lanzamiento de temporadas completas, generando en los usuarios una sensación de pertenencia a un fenómeno cultural y favoreciendo así sus dos principales objetivos empresariales: captar y retener suscriptores.

En esta línea, Naranjo et al. (2023) señalan que esta estrategia elimina las pausas y esperas, modificando la relación entre el emisor y receptor, y adaptando el consumo del contenido a una lógica más dinámica y controlada por el usuario. Por su parte, Fernández-Gómez et al. (2023) consideran que Netflix fue pionera en promover el *binge watching*, centrándose en maximizar el visionado durante los primeros días de estreno, como ocurrió con *Élite*, una de las series más maratoneadas globalmente.

Como parte de su estrategia para reforzar la fidelización, Netflix ha incorporado juegos móviles disponibles sin coste adicional para sus suscriptores. Según Gómez-García & Vicent-Ibáñez (2022), estos contenidos interactivos incrementan la percepción subjetiva por parte del usuario del valor de la suscripción.

5.3 Expansión internacional y producción de contenido local

La expansión internacional de Netflix se intensificó en 2015 y 2016, años clave para su entrada escalonada en nuevos mercados (Roig et al., 2021), coincidiendo con su instalación en España (Izquierdo-Castillo & Latorre-Lázaro, 2022).

El proceso de expansión internacional de Netflix se ha caracterizado por un enfoque estratégico “caso por caso” y “territorio por territorio”, donde, para cada etapa de entrada en nuevos mercados ha aprovechado las lecciones aprendidas en la anterior (Roig et al., 2021). Este método ha permitido a la empresa llegar a mercados más complejos en cuanto a diversidad cultural, lingüística y acceso a internet (Roig et al., 2021). No obstante, Hidalgo-Marí et al. (2021), puntualiza que este enfoque globalizado no está exento de barreras geográficas, de licencias y lingüísticas.

Según apuntan Roig et al. (2021), la estrategia corporativa global no está basada únicamente en la integración vertical, sino que buscando mantener presencia en territorios específicos, Netflix ha confiado también en distribuidores locales, en lugar de imponer un modelo único.

Sin embargo, Albornoz & García (2022) advierten que, en sus inicios, el predominio de contenidos estadounidenses en el catálogo de Netflix, generó preocupaciones sobre el posible impacto en las identidades culturales de los países en los que la plataforma comenzaba a operar. Como respuesta, la empresa implementó una estrategia orientada a producir contenido en diferentes países, no sólo como herramienta de adaptación territorial, sino también como un medio para generar contenido capaz de conectar con audiencias globales (Albornoz & García, 2022; Neira et al., 2023).

Esta estrategia dio lugar a lo que hoy se conoce como un “enfoque glocal”, un término que fusiona lo global y lo local, y que en el contexto de los Netflix Originals se refiere a producciones con una fuerte identidad local (por el origen de la producción, el equipo artístico, las localizaciones, las temáticas o el idioma...), pero adaptadas mediante un conjunto de técnicas y prácticas diseñadas para llegar a audiencias de otros países (Neira et al. 2023).

Este enfoque glocal ha tenido especial relevancia en el caso español. En 2019, tras el éxito de *La Casa de Papel*, Netflix anunció la apertura de un hub de producción de contenidos en Madrid, que se ha consolidado como la mayor superficie de rodaje de Netflix en la Unión Europea (Albornoz & García, 2022; García et al., 2024; Neira et al. 2023). Esta apuesta ha impulsado notablemente la presencia de contenido español en la plataforma: Netflix pasó de ofertar 261 largometrajes en 2022 a 454 en 2023 (García et al., 2024).

Este crecimiento también se ve potenciado por el sistema de recomendaciones, que favorece la circulación internacional de producciones locales al promocionar contenidos de habla no inglesa que comparten patrones de consumo con otros títulos previamente exitosos, produciéndose una especie de efecto dominó (Neira et al., 2023).

Según Albornoz & García (2022) la decisión de Netflix de comenzar a producir en diferentes países también es una reacción anticipada a posibles imposiciones regulatorias en sus catálogos, como finalmente ocurrió en el caso europeo con la Directiva de Servicios de Comunicación Audiovisual (2018/1808), que, tal y como explican Izquierdo-Castillo & Latorre-Lázaro (2022) modificó el marco legal europeo incluyendo las plataformas entre los operadores sometidos a regulación.

García et al. (2024) subrayan que la legislación española obliga a las plataformas a financiar la obra europea de forma anticipada, especialmente en dichas lenguas. En el caso de Netflix, la mayoría de los contenidos españoles ofertados son recientes, lo que refuerza su compromiso más allá de un cumplimiento meramente formal.

5.4 Producción propia y su impacto en la estrategia de Netflix

Durante sus primeros años de actividad, Netflix centró su modelo de negocio central en la adquisición de licencias de contenidos de terceros. A partir de 2013, la empresa inicia una apuesta por la producción de contenido propio. Según Neira et al. (2023), esta estrategia se justifica por varios motivos: es más económica a largo plazo, permite estrenos simultáneos en todo el mundo, garantiza una mayor homogeneidad en su catálogo por países, mejora el conocimiento del comportamiento de la audiencia y le ayuda a promocionarse internacionalmente.

Con respecto a la configuración del sector audiovisual, Vacas-Aguilar (2021) destaca que Netflix, al adoptar la estrategia de producción propia, no sólo se convierte en competidor de los grandes estudios, sino que estos, a su vez, pasan a convertirse en proveedores de contenido de estas plataformas, beneficiándose de una recuperación acelerada de su inversión inicial, debido a pagos anticipados que exceden los propios costes de producción. Sin embargo, García et al. (2024) y Segarra-Saavedra et al. (2023) señalan que esta dinámica también conlleva efectos negativos para la industria, como la precarización laboral o la saturación de títulos similares.

Por su parte, Arjona (2021) explica un cambio en la fortaleza del modelo de negocio de la empresa, ya que, en sus inicios la clave del crecimiento de las OTT residía en su

capacidad para conseguir derechos sobre contenidos que estaban en posesión de operadores convencionales. Sin embargo, en la actualidad, la producción propia constituye su principal ventaja y elemento diferenciador respecto a las fórmulas convencionales de televisión de pago (Arjona, 2021). La relevancia de esta estrategia para la empresa se refleja en cómo se ha intensificado su gasto en contenido original, pasando de 8.000 millones de dólares en 2017 a 15.000 millones de dólares en 2019 (Doñate, 2023).

Siguiendo con Doñate (2023), la consolidación de la estrategia de producción propia ha provocado también cambios en la forma de producir. Se ha reducido el uso de episodios piloto, ya que resulta más económico realizar temporadas completas. Además, el consumo rápido e ininterrumpido por parte de los usuarios ha llevado a una mayor producción de contenidos, a cambio de una pérdida en la calidad de estos (Doñate, 2023). Como señala Pérez (2021), muchas de estas producciones están estructuradas para mantener al espectador enganchado, mediante el uso frecuente de cliffhangers, lo que impulsa a ver episodios seguidos y optimiza el algoritmo.

Roig et al. (2021) plantean que no existe una definición clara de lo que es un “Netflix Original”, sino que se ha convertido en un paraguas que engloba situaciones muy diversas. Hidalgo-Marí et al. (2021) establecen cuatro tipologías dentro de su catálogo de contenidos: producciones originales, a menudo realizadas mediante alianzas con productores privados; continuaciones de series emitidas anteriormente por otros canales; coproducciones con canales de televisión locales; y adquisiciones de derechos de distribución de contenidos ya estrenados en otros territorios.

La empresa utiliza la etiqueta “original” como parte de su estrategia de marketing, aplicándola a contenidos sobre los que solo tiene derechos exclusivos en determinados países, un ejemplo es Lilyhammer considerada “original” en EEUU pese a ser producida por otra cadena (Roig et al., 2021).

En aquellos casos en los que Netflix verdaderamente produce los contenidos, destaca el papel de los *showrunners*. Esta figura es clave en la creación de ficciones distintivas con sello de autor, lo que contribuye a un mayor índice de éxito y refuerza la identidad de la marca (Doñate, 2023). Además, la visibilidad de los *showrunners* en redes sociales como Twitter, les permite desarrollar conexiones con la audiencia de sus proyectos y los convierte en un factor decisivo para la imagen pública (Higueras-Ruiz & Alberich-Pascual, 2021).

La producción propia de Netflix también se ha visto impulsada por el uso de técnicas de minería de datos, que permiten a la empresa segmentar a los usuarios y ofrecer contenidos adaptados a sus intereses y demandas (Cascajosa-Virino, 2018; Fernández-Manzano et al., 2016). Esta cuestión se desarrolla con profundidad en el apartado sobre algoritmos.

5.5 Estrategias de marketing, engagement y comunicación digital

En el contexto de las plataformas de streaming, la experiencia de marca y el vínculo emocional de los usuarios hacia ella se consideran fundamentales para fomentar su lealtad y disposición a pagar un precio superior (Santos & Schlesinger, 2021). Por ello, las estrategias de marketing deben centrarse en provocar sensaciones y emociones positivas, priorizándolas frente a otros elementos menos determinantes (Fernández-Gómez et al., 2023; Santos & Schlesinger, 2021). En esta línea, Netflix se configura como una “marca persona”, basada en un conocimiento profundo del comportamiento humano, esto se refleja en el estilo comunicativo de sus redes sociales, en las que sus mensajes están personalizados y redactados en primera persona (Gómez et al. 2022).

Siguiendo con el foco en las redes sociales, Navío Navarro (2021) destaca su relevancia, debido a que los segmentos de edad con mayor presencia en la plataforma coinciden con aquellos grupos que usan más las redes sociales. La red social más eficiente para las series emitidas en Netflix es Instagram, seguida de Facebook y Twitter, si se consideran las interacciones totales por publicación como medida del rendimiento (Navío Navarro, 2021). El enfoque predominante en estos medios no es narrativo, sino que está basado en generar *engagement* en la audiencia social para incrementar consumo del contenido principal (Navío Navarro, 2021; Villena & Fernández, 2021)

Algunas de las estrategias para generar *engagement* son la difusión de contenidos relacionados con sus series propias, el uso de un tono juvenil, el recurso al humor, los memes, las llamadas a la acción para fomentar la participación y, en algunos casos, el uso de comunicación persuasiva que genere polémica para obtener viralidad (Arroyo Almaraz & Díaz-Molina, 2021; Hidalgo-Marí et al., 2021). Durante el estado de alarma, Netflix adaptó sus mensajes en redes sociales, haciendo referencia a problemas o hábitos propios del confinamiento para reforzar su cercanía con la audiencia (Hidalgo-Marí et al., 2021).

En este contexto, Neira et al., (2024) señalan que la versión 2.0 del boca a boca se manifiesta en la actualidad en las redes sociales, donde la medición del *engagement* se centra cada vez más en la repercusión y la intensidad al interactuar con los contenidos.

Dejando a un lado las redes sociales, Pedro & Camáñez García (2023) plantea que, en una sociedad donde el ámbito online es accesible para todo tipo de empresas, la publicidad exterior de una selección de obras constituye un formato novedoso y una demostración visible de la presencia y el poder de la marca. En esta misma línea, García-Chamizo & Miranda (2022) defienden que, ante un mercado cada vez más maduro, los espectadores esperan propuestas novedosas, por lo que las campañas promocionales deben ser originales y destacar frente a la competencia.

Siguiendo este criterio, (Izquierdo-Castillo & Latorre-Lázaro, 2022; Martín-García et al., 2022) señalan que el *product placement* se ha convertido en un recurso habitual en las producciones propias de Netflix, junto con fórmulas clásicas como el *merchandising*, visible en colaboraciones como la realizada con Coca-Cola para promocionar la tercera temporada de *Stranger Things*. En esta misma línea, Vilaplana-Aparicio et al., (2021)

destaca que Netflix ha consolidado esta técnica como vía complementaria de ingresos, adaptándola a las tramas y a una audiencia global.

5.6 Uso de datos, algoritmos de recomendación y analítica predictiva

Para las empresas de distribución de contenidos online, la obtención de los datos generados por sus propios usuarios representa una ventaja competitiva sin precedentes (Fernández-Manzano et al., 2016). En este sentido, el valor no está en los datos en sí mismos, sino en el uso que les da la empresa para tomar decisiones que refuercen su modelo de negocio (Fernández-Manzano et al., 2016).

En esta línea, Izquierdo-Castillo & Latorre-Lázaro (2022) destacan el cambio en la segmentación de la audiencia, que ha pasado de estar estratificada según criterios sociodemográficos, a definirse atendiendo a su comportamiento dentro de la plataforma.

Desde 2016, Netflix clasifica a sus usuarios en comunidades de gustos, basadas en patrones de consumo de contenido, de manera que personas de distintos países o contextos sociales puedan pertenecer al mismo clúster (Izquierdo-Castillo & Latorre-Lázaro, 2022; Neira et al., 2023). En este sentido, la empresa reconoce un total de 80.000 micro géneros, cuya combinación orienta las decisiones de programación según las preferencias de cada comunidad de usuarios (Izquierdo-Castillo & Latorre-Lázaro, 2022; Neira et al., 2024).

Netflix monitoriza cada segundo de la experiencia de visionado, sabiendo exactamente lo que ha visto y dejado de ver el usuario (Neira et al., 2024). Esto le permite desarrollar modelos predictivos capaces de anticipar lo que el usuario querrá ver, que puede usar como herramienta para tomar decisiones de producción y personalización (Neira et al., 2024).

Para evaluar el rendimiento de sus contenidos, la plataforma de streaming utiliza indicadores como el retorno de inversión, el *engagement* o la popularidad internacional (Neira et al., 2024). Además, se valoran más las visualizaciones de los usuarios que se han dado de alta recientemente o que llevaban semanas sin conectarse al servicio, por estar en riesgo de cancelación de la suscripción (Neira et al. 2024). En este sentido, Vilaplana-Aparicio et al. (2021) plantea que Netflix combina dos sistemas de medición: uno interno, centrado en métricas propias de retención y captación; y otro externo, cercano a los sistemas tradicionales, como los rankings del Top 10 semanal, pero sin auditorías externas ni publicación completa de sus métricas.

El comportamiento del usuario también ha influido en la evolución de los sistemas de recomendación de la plataforma. Iglesias (2022) subraya que la pandemia mundial de 2020 intensificó el consumo de Netflix, lo que aceleró el perfeccionamiento del algoritmo. El aumento de horas y variedad de contenido consumido permitió afinar los

mecanismos de recomendación y reforzar su capacidad de influencia. Tras el confinamiento, aunque el consumo descendió ligeramente, se consolidó, un nuevo patrón de uso.

Este perfeccionamiento del algoritmo no está exento de críticas, Neira et al. (2023) advierten que, al aumentar el consumo, se reduce el poder de decisión del usuario, mientras que el de la plataforma aumenta, lo que puede llevar al conformismo cultural. El algoritmo reafirma lo que al usuario ya le gusta, desincentivando el descubrimiento de nuevos gustos. Además, el sistema de recomendación prioriza las preferencias del usuario frente a la calidad o diversidad, buscando un mayor consumo continuo (Neira et al. 2023)

5.7 Competencia en el sector del streaming: principales rivales y posicionamiento

En el ámbito de las plataformas de streaming en España, Netflix mantiene el liderazgo con 9,4 millones de hogares, seguido por Amazon Prime Video (7,4 millones), después Disney+ (4,4 millones) y finalmente HBO Max (4 millones) (José-Antonio Cortés-Quesada et al., 2024).

Cabe señalar, como indican Hidalgo-Marí et al. (2021) y Pedro & Camáñez García (2023), que en los años 2022 y 2023 se produjo una gran pérdida de suscriptores por parte de Netflix, lo que llevó a que Amazon Prime Video la superase en número de hogares suscritos en España por primera vez. La recuperación de Netflix ha sido posible gracias a la incorporación de planes con publicidad dentro del modelo de suscripción, lo que rompe con uno de sus elementos diferenciales (Hidalgo-Marí et al., 2021).

Las demás plataformas principales no tardaron en seguir este modelo. Según José-Antonio Cortés-Quesada et al. (2024), Disney+ y HBO comenzaron a emitir anuncios en España en 2023, mientras que Amazon Prime los incorporó en 2024. En el caso de Amazon generó críticas en EE.UU., al exigir a todos los usuarios un pago adicional para evitar anuncios. Todo apunta a que la inserción de publicidad seguirá consolidándose como tendencia en el sector, impulsada por la competencia y por un contexto de inflación elevada (García-Chamizo & Miranda, 2022; José-Antonio Cortés-Quesada et al., 2024). Además, la percepción de Netflix ha disminuido, solo lo encuentran barato un 22% de los encuestados frente al 53% en 2017 (García-Chamizo & Miranda, 2022).

Izquierdo-Castillo & Latorre-Lázaro (2022) destacan que Netflix opera bajo una mayor presión por mantener sus suscripciones que sus competidores, ya que depende casi exclusivamente de ellas. En contraste, otras plataformas como Disney+ y HBOMax pertenecen a conglomerados que pueden beneficiarse en mayor medida de sinergias y economías de escala. En el caso de Amazon Prime, su servicio de streaming no es el núcleo del negocio de su operador (Izquierdo-Castillo & Latorre-Lázaro, 2022).

Esta presión pudo haber influido en que Netflix integrase la publicidad antes que sus competidores, en un mercado donde predomina el público de entre 18 y 24 años, un perfil muy valioso para los anunciantes (José-Antonio Cortés-Quesada et al., 2024). En ese contexto, las plataformas, mediante contenidos exclusivos, crean un “foso” que les permite defender su posición frente a la competencia y fidelizar a sus suscriptores (Vacas-Aguilar, 2021).

Como explican los mismos autores, la competencia entre plataformas ya no se mide por un *share* sujeto a un período de tiempo determinado, sino por la atención continua del usuario, lo que obliga a la empresa mantener su catálogo actualizado (Izquierdo-Castillo & Latorre-Lázaro, 2022). En esta misma línea, García et al. (2024) defienden que las producciones españolas originales se han convertido en elemento clave en la competencia de las plataformas.

5.8 Desafíos actuales y perspectivas futuras del mercado del streaming

Actualmente, uno de los principales desafíos que parece estar enfrentando el mercado del streaming es la intensificación de la competencia, debido al gran número de empresas que han entrado en el sector y a la existencia de contenidos exclusivos en cada plataforma, lo que obliga a los usuarios a suscribirse a varias (Arjona, 2021; Vacas-Aguilar, 2021). Esta situación genera un problema de visibilidad de los contenidos, agotamiento para los espectadores y una tendencia al incremento de los costes de producción (Arjona, 2021).

Ante este escenario, Arjona (2021) plantea que las plataformas podrían explorar nuevas estrategias en el mercado accediendo a los derechos de retransmisiones deportivas o grandes eventos. Por su parte, Vacas-Aguilar (2021), advierte que esta dinámica podría derivar en una concentración de mercado, en la que queden pocos operadores, con catálogos más reducidos y que prescindan de los grandes costes de los eventos deportivos.

Ante el exceso de oferta que dificulta la elección del consumidor, Izquierdo-Castillo & Latorre-Lázaro (2022) habla de una posible vuelta a la esencia de la programación televisiva. Netflix ha ensayado este modelo lineal con Direct, disponible en Francia. Esta práctica también permitiría atraer a aquellos consumidores que aún no se han sentido atraídos por el streaming (Izquierdo-Castillo & Latorre-Lázaro, 2022).

Otro de los principales desafíos del modelo SVOD es la persistencia del consumo no autorizado. Aunque plataformas como Netflix han reducido la piratería digital a través de su catálogo variado y tarifa accesible, muchos usuarios siguen accediendo a contenidos a través de páginas ilegales (García-Orta et al., 2019).

Además, las plataformas también tienen que hacer frente a la práctica de compartir cuentas entre personas de distintos hogares. Para ello, Netflix ha adoptado medidas

como pedir a los usuarios su autenticación al acceder desde una ubicación inusual o incorporar la opción de transferir perfiles (Redondo & Serrano, 2023). Siguiendo con estos autores, es recomendable que los proveedores fomenten entre sus suscriptores los riesgos de privacidad y seguridad asociados al traspaso de credenciales de acceso y que promuevan la necesidad de una compensación justa para los creadores (Redondo & Serrano, 2023)

Conclusiones y ampliación

A lo largo del trabajo se han abordado los dos objetivos generales a través de un análisis estructurado en ocho líneas temáticas: evolución económica, modelo de suscripción y precios, expansión internacional, producción propia, marketing y comunicación digital, uso de datos y algoritmos, competencia y desafíos actuales. Estas categorías han servido para estructurar coherentemente la evolución de Netflix y su modelo de negocio.

En relación con el primer objetivo general del trabajo, que analiza la evolución histórica, estratégica y económica de Netflix, los resultados muestran un crecimiento sostenido con dos caídas clave: en 2011, a raíz de una controvertida reestructuración de las tarifas de sus servicios, y en 2022, debido a la suspensión de su servicio en Rusia y la saturación del mercado. Mientras que la primera fue puntual y rápidamente contenida, la de 2022 exigió una respuesta estructural, que incluyó una modificación en su modelo de negocio. A nivel bursátil, la pérdida de más del 35% de su valor en los primeros meses de 2022, reflejó la magnitud del impacto, aunque logró recuperarse parcialmente en los trimestres siguientes. Además, su expansión internacional y su apuesta por la producción propia han sido elementos esenciales en su consolidación global. Esta estrategia no solo responde a conectar con audiencias locales, sino también a las exigencias regulatorias europeas, que imponen un mínimo del 30 % de contenido europeo en catálogo.

En cuanto al segundo objetivo general, centrado en el análisis del modelo de suscripción y la propuesta de valor de Netflix, los resultados evidencian la evolución de esta desde un modelo puramente SVOD hacia la integración del modelo híbrido AVOD que incluye opciones con publicidad. Aunque en sus inicios la plataforma apostaba por una experiencia sin interrupciones, la pérdida de suscriptores y un ARPU reducido les obligó

a incorporar nuevas fuentes de ingresos. Su modelo continúa basándose en la personalización, aplicada tanto a la recomendación de contenidos como a la inserción publicitaria. Además, a nivel de segmentación, la empresa clasifica a su audiencia en *clusters* como *starters*, *watchers* y *completers* según su consumo. Para fortalecer la fidelización de sus suscriptores y su *engagement*, Netflix incorpora a su modelo de negocio los estrenos por bloques, que impulsan el *binge watching*, y videojuegos. Un aspecto central de su propuesta sigue siendo el uso de datos y algoritmos, no solo para personalizar sus recomendaciones, sino también como guía para decisiones estratégicas dentro de la empresa. Aun así, la creciente competencia, la fragmentación del mercado y el posible agotamiento del consumidor ante tantas opciones representan desafíos crecientes.

Entre las principales limitaciones del trabajo se encuentra un análisis de literatura basado exclusivamente en fuentes secundarias, lo que impide contrastar los resultados con datos primarios, como encuestas o entrevistas con profesionales del sector. Además, el apartado sobre evolución económica se ha visto limitado por la escasa presencia de esta temática en los artículos seleccionados mediante la metodología Prisma, lo que ha dificultado un análisis muy profundo. Por otro lado, debido a la restricción de palabras del trabajo, no se han podido desarrollar con mayor amplitud temas relevantes como la piratería digital o el marketing.

Como posibles líneas de investigación, sería pertinente estudiar cómo perciben los usuarios la incorporación de la publicidad al modelo de negocio de Netflix, y su impacto en la valoración de la plataforma. También podría analizarse el papel emergente de la inteligencia artificial en la creación de contenido y la personalización de consumo. Finalmente, sería interesante profundizar en el impacto de las exigencias regulatorias europeas, no sólo en relación con el contenido local, sino también con aspectos fiscales como la tributación de estas plataformas en los países donde operan.

Bibliografía

1. Albornoz, L. A., & García, M. T. (2022). Netflix Originals in Spain: Challenging diversity. *European Journal of Communication*, 37(1), 63-81. <https://doi.org/10.1177/02673231211012174>
2. Arjona Martín, J. B. (2021). Convergencia de medios. Plataformas audiovisuales por Internet (Over-The-Top) y su impacto en el mercado audiovisual en España. *Revista Latina*, 79, 35-52. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2021-1496>
3. Arroyo Almaraz, I., & Díaz-Molina, R. (2021). El Fenómeno del meme en la estrategia creativa de Netflix España. *Revista ICONO 14. Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 19(2), 312-338. <https://doi.org/10.7195/ri14.v19i2.1660>
4. Aversa, P., Hervás-Drane, A., & Evenou, M. (2019). Business Model Responses to Digital Piracy. *California Management Review*, 61(2), 30-58. <https://doi.org/10.1177/0008125618818841>
5. Biju, A. V. N., Aparna, A. S., Treasa, J., & Nikhil, N. K. (2024). Does surveillance capitalism trigger the financial performance of information technology firms? A reflection from FAANG business models. *Digital Finance*, 6(1), 179-201. <https://doi.org/10.1007/s42521-024-00109-0>
6. Budzinski, O., Gaenssle, S., & Lindstädt-Dreusicke, N. (2021). The battle of YouTube, TV and Netflix: An empirical analysis of competition in audiovisual media markets. *SN Business & Economics*, 1(9), 116. <https://doi.org/10.1007/s43546-021-00122-0>
7. Cascajosa-Virino, C. (2018). Las series de televisión españolas ante la llegada de los servicios VOD (2015-2017). *El Profesional de la Información*, 27(6), 1303. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.nov.13>
8. Colbjørnsen, T. (2021). The streaming network: Conceptualizing distribution economy, technology, and power in streaming media services. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 27(5), 1264-1287. <https://doi.org/10.1177/1354856520966911>
9. Colbjørnsen, T., Hui, A., & Solstad, B. (2022). What do you pay for all you can eat? Pricing practices and strategies in streaming media services. *Journal of Media Business Studies*, 19(3), 147-167. <https://doi.org/10.1080/16522354.2021.1949568>

10. Doñate, J. (2023). *La figura del showrunner en la producción audiovisual española. Análisis del proceso de producción de La casa de papel.*
11. Fagerjord, A., & Kueng, L. (2019). Mapping the core actors and flows in streaming video services: What Netflix can tell us about these new media networks. *Journal of Media Business Studies*, 16(3), 166-181. <https://doi.org/10.1080/16522354.2019.1684717>
12. Fernández-Gómez, E., Feijoo, B., & Martín-Quevedo, J. (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*, 29(1), 91-104. <https://doi.org/10.5209/esmp.82159>
13. Fernández-Manzano, E.-P., Neira, E., & Clares-Gavilán, J. (2016). Data management in audiovisual business: Netflix as a case study. *El Profesional de la Información*, 25(4), 568. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.jul.06>
14. García, M. T., Alborno, L. A., & Gallo, P. (2024). Servicios estadounidenses de SVOD en España: Análisis de la disponibilidad, características y prominencia de obra local. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 30(1), 85-97. <https://doi.org/10.5209/esmp.91608>
15. García, M. T., & Hernández, M. (2021). Plataformas y política audiovisual: Netflix en España. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 27(3), 855-866. <https://doi.org/10.5209/esmp.73591>
16. García-Chamizo, F., & Miranda, J. (2022). Netflix incorpora publicidad a su modelo de negocio: El pre-roll y la alianza con microsoft como solución a su debacle en bolsa. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review / Revista Internacional de Cultura Visual*, 11(4), 1-13. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3692>
17. García-Orta, M. J., García-Prieto, V., & Suárez-Romero, M. (2019). Nuevos hábitos de consumo audiovisual en menores: Aproximación a su análisis mediante encuestas. *Doxa Comunicación. Revista Interdisciplinar de Estudios de Comunicación y Ciencias Sociales*, 28, 241-260. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n28a13>
18. Gómez, E. F., Martín-Quevedo, J., & Feijoo, B. (2022). Netflix's communication strategy on Twitter and Instagram during the unlock in Spain: Humour, proximity and information. *Observatorio (OBS*)*, 16(3). <https://doi.org/10.15847/obsOBS16320222054>
19. Gómez-García, S., & Vicent-Ibáñez, M. (2022). ¿A qué juega Netflix? La convergencia de contenidos a través de los videojuegos en su estrategia multietapa. *Revista de Comunicación*, 21(2), 115-134. <https://doi.org/10.26441/RC21.2-2022-A6>
20. Hadida, A. L., Lampel, J., Walls, W. D., & Joshi, A. (2021). Hollywood studio filmmaking in the age of Netflix: A tale of two institutional logics. *Journal of*

- Cultural Economics*, 45(2), 213-238. <https://doi.org/10.1007/s10824-020-09379-z>
21. Halal, W. E. (2015). Business Strategy for the Technology Revolution: Competing at the Edge of Creative Destruction. *Journal of the Knowledge Economy*, 6(1), 31-47. <https://doi.org/10.1007/s13132-012-0102-y>
 22. Herbert, D., Lotz, A. D., & Marshall, L. (2019). Approaching media industries comparatively: A case study of streaming. *International Journal of Cultural Studies*, 22(3), 349-366. <https://doi.org/10.1177/1367877918813245>
 23. Hidalgo-Marí, T., Segarra-Saavedra, J., & Palomares-Sánchez, P. (2021). In-depth study of Netflix's original content of fictional series. Forms, styles and trends in the new streaming scene. *Communication & Society*, 34(3), 1-13. <https://doi.org/10.15581/003.34.3.1-13>
 24. Higuera-Ruiz, M.-J., & Alberich-Pascual, J. (2021). Estrategias de interacción y comunicación de showrunners de series de ficción televisiva de Netflix en Twitter. *Comunicación y Sociedad*, 1-25. <https://doi.org/10.32870/cys.v2021.7772>
 25. Hiller, R. S. (2017). Profitably Bundling Information Goods: Evidence From the Evolving Video Library of Netflix. *Journal of Media Economics*, 30(2), 65-81. <https://doi.org/10.1080/08997764.2017.1375507>
 26. Iglesias Albores, E. L. (2022). Netflix: Análisis comparativo del consumo de los usuarios antes y durante la pandemia. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social «Disertaciones»*, 15(2). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/disertaciones/a.11140>
 27. Im, H., & Jung, J. (2016). Impacts of personal characteristics on the choice of music consumption mode: Purchasing CD, downloading, streaming, and piracy. *Journal of Media Business Studies*, 13(4), 222-240. <https://doi.org/10.1080/16522354.2016.1198877>
 28. Investing.com. (s. f.). *Datos históricos de Netflix Inc.* Recuperado 14 de mayo de 2025, de <https://es.investing.com/equities/netflix,-inc.-historical-data>
 29. Izquierdo-Castillo, J. (2012). Distribución online de contenidos audiovisuales: Análisis de 3 modelos de negocio. *El Profesional de la Información*, 21(4), 385-390. <https://doi.org/10.3145/epi.2012.jul.09>
 30. Izquierdo-Castillo, J., & Latorre-Lázaro, T. (2022). Oferta de contenidos de las plataformas audiovisuales. Hacia una necesaria conceptualización de la programación streaming. *El Profesional de la información*, e310218. <https://doi.org/10.3145/epi.2022.mar.18>
 31. José-Antonio Cortés-Quesada, Erika Fernández-Gómez, & Beatriz Feijoo. (2024). Inserción de publicidad tradicional en plataformas de contenido streaming: El caso de Netflix España. *Profesional de la información*, 33(4). <https://doi.org/10.3145/epi.2024.0401>

32. Just, D. R., & Wansink, B. (2011). The Flat-Rate Pricing Paradox: Conflicting Effects of “All-You-Can-Eat” Buffet Pricing. *Review of Economics and Statistics*, 93(1), 193-200. https://doi.org/10.1162/REST_a_00057
33. Kostovska, I., Raats, T., & Donders, K. (2020). The rise of the ‘Netflix tax’ and what it means for sustaining European audiovisual markets. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 33(4), 423-441. <https://doi.org/10.1080/13511610.2020.1774354>
34. Kuehn, J., & Lampe, R. (2023). Competition and product composition: Evidence from hollywood. *International Journal of Industrial Organization*, 91, 102981. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2023.102981>
35. Lobato, R. (2018). Rethinking International TV Flows Research in the Age of Netflix. *Television & New Media*, 19(3), 241-256. <https://doi.org/10.1177/1527476417708245>
36. Martín-García, A., López-Carmona, M., & Victoria-Mas, J.-S. (2022). Plataformas de contenidos audiovisuales y el product placement: El caso Netflix. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 13(1), 417. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM.20792>
37. McKenzie, J., Crosby, P., Cox, J., & Collins, A. (2019). Experimental evidence on demand for “on-demand” entertainment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 161, 98-113. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2019.03.017>
38. Nadador-Moncayo, L., & Sánchez-Suricalday, A. (2024). Riesgos asociados al uso de las tecnologías en adolescentes: Una revisión sistemática. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 23(1). <https://doi.org/10.11600/rlcsnj.23.1.6692>
39. Naranjo, A., Nevado, I., & Fernández-Ramírez, L. (2023). Las series documentales de Netflix en España. Un desafío a las normas clásicas de la serialidad. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 29(1), 165-175. <https://doi.org/10.5209/esmp.82541>
40. Navío Navarro, M. (2021). Contenidos eficientes en redes sociales: La promoción de series de Netflix. *index.comunicación*, 11(1), 239-270. <https://doi.org/10.33732/ixc/11/01Conten>
41. Neira, E., Clares-Gavilán, J., & Sánchez-Navarro, J. (2023). Standing up to Hollywood: The Netflix glocal strategy for popularising non-English-language series worldwide. *El Profesional de la Información*, e320409. <https://doi.org/10.3145/epi.2023.jul.09>
42. Neira, E., Clares-Gavilán, J., & Sánchez-Navarro, J. (2024). *Una aproximación teórico-práctica a la medición del impacto de los contenidos bajo demanda en las plataformas SVOD*.
43. Netflix. (2022). *Carta a los accionistas del primer trimestre de 2022*. Netflix, Inc. https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2022/q1/FINAL-Q1-22-Shareholder-Letter.pdf

44. Oyedele, A., & Simpson, P. M. (2018). Streaming apps: What consumers value. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, 296-304. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.04.006>
45. Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
46. Pedro, J., & Camáñez, G. (2023). Series de televisión y publicidad exterior: Video bajo demanda en la ciudad contemporánea. *Fonseca, Journal of Communication*, 26, 303-326. <https://doi.org/10.14201/fjc.31219>
47. Pekpazar, A., Coskun, M. C., & Altin Gumussoy, C. (2023). Conceptualization and Survey Instrument Development for Over-the-Top Platforms' Usability. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 18(4), 1764-1796. <https://doi.org/10.3390/jtaer18040089>
48. Pérez, E. (2021). Cuando Netflix mató (definitivamente) a la televisión de calidad: Un análisis de las tramas y los nudos de acción en sus pilotos originales de drama (2014-2018). *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 27(4), 1163-1174. <https://doi.org/10.5209/esmp.72407>
49. Ralda, A., Lázaro-Cantabrana, J. L., & Holgado, J. (2024). La mejora de la competencia digital docente, avanzando hacia la madurez digital institucional: Una revisión sistemática. *Edutec, Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, 88, 179-199. <https://doi.org/10.21556/edutec.2024.88.3143>
50. Rayna, T., & Striukova, L. (2016). 360° Business Model Innovation. *Research-Technology Management*, 59(3), 21-28. <https://doi.org/10.1080/08956308.2016.1161401>
51. Redondo, I., & Serrano, D. (2023). Giants with Feet of Clay? An Inquiry into User Payment Patterns for Subscription Video-on-Demand Services. *Administrative Sciences*, 13(5), 122. <https://doi.org/10.3390/admsci13050122>
52. Roig, A., Clares-Gavilán, J., & Sánchez-Navarro, J. (2021). Netflix fictional feature film originals: An analysis of release strategies. *Communication & Society*, 125-139. <https://doi.org/10.15581/003.34.2.125-139>
53. Santos, M., & Schlesinger, W. (2021). When love matters. Experience and brand love as antecedents of loyalty and willingness to pay a premium price in streaming services. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 25(3), 374-391. <https://doi.org/10.1108/SJME-11-2020-0201>
54. Schauerte, N., Schauerte, R., Becker, M., & Hennig-Thurau, T. (2024). Making new enemies: How suppliers' digital disintermediation strategy shifts consumers' use of incumbent offerings. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 52(3), 672-694. <https://doi.org/10.1007/s11747-023-00963-1>

55. Segarra-Saavedra, J., Hidalgo-Marí, T., & Castelló-Martínez, A. (2023). (Auto)influencers y ficción: La prescripción de series españolas de Netflix por parte de actrices y actores. *Revista ICONO 14. Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 22(1). <https://doi.org/10.7195/ri14.v22i1.2097>
56. Spilker, H. S., & Colbjørnsen, T. (2020). The dimensions of streaming: Toward a typology of an evolving concept. *Media, Culture & Society*, 42(7-8), 1210-1225. <https://doi.org/10.1177/0163443720904587>
57. Trabucchi, D., & Magistretti, S. (2020). The battle of superheroes: The rise of the knowledge platform strategy in the movie industry. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1881-1898. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0296>
58. Vacas-Aguilar, F. (2021). El mercado del vídeo en streaming: Un análisis de la estrategia de Disney+. *El Profesional de la información*, e300413. <https://doi.org/10.3145/epi.2021.jul.13>
59. Vilaplana-Aparicio, M. J., Boix-Romero, J., & Ortiz, M. J. (2021). Análisis del emplazamiento de producto en tres series originales de Netflix. *Comunicación y Sociedad*, 1-25. <https://doi.org/10.32870/cys.v2021.8001>
60. Villena, E., & Fernández, M. J. (2021). Posicionamiento en los entornos digitales: El caso de Netflix y su interacción con los públicos. *Fonseca, Journal of Communication*, 22. <https://doi.org/10.14201/fjc-v22-22693>