**Revolución Netflix: desafío para la distribución cinematográfica**

**Netflix revolution: a challenge for film distribution**

**Netflix revolução: um desafio para a distribuição de filmes**

Resumen:

Netflix ha transformado las ventanas clásicas de distribución y exhibición de la industria cinematográfica en el mundo. Desde su incursión como industria del entretenimiento en 1997 en E.U su modelo de negocio se ha caracterizado por generar innovaciones en el sector audiovisual. A partir del análisis dos de sus producciones: *House of cards* y *Beast of no Nation*, primera serie y película propia estrenadas en la plataforma, se plantea cómo esta empresa basada en OTT inicia una revolución que marcará tendencia y fuertes rupturas en la industria del cine, no solo por romper las ventanas o etapas tradicionales de explotación, sino por su apuesta en la producción de contenidos propios en la conquista de un mercado de audiencias globales.

Summary:

Netflix has transformed the classic windows of distribution and exhibition of the film industry in the world. Since entering as entertainment industry in 1997 E.U its business model has been characterized by generating innovations in the audiovisual sector. After analyzing two of his productions: House of cards and Beast of No Nation, first series and own film released in the platform, outlining how the company based OTT start a revolution that trendsetting and strong breaks in the film industry not only by breaking windows or traditional stages of exploitation, but for its commitment in producing their own content in the conquest of a market for global audiences.

Resumo :

Netflix tem transformado as janelas clássicas de distribuição e exibição da indústria cinematográfica do mundo. Desde que entrou como a indústria do entretenimento em 1997 E.U seu modelo de negócios tem sido caracterizada pela geração de inovações no sector audiovisual. Depois de analisar duas das suas produções: Casa de cartões e feras da Nenhuma nação, primeira série e próprio filme lançado na plataforma, delineando como a empresa com base OTT iniciar uma revolução que trendsetting e fortes quebras na indústria cinematográfica não só por quebrar janelas ou etapas tradicionais de exploração, mas por seu compromisso em produzir seu próprio conteúdo na conquista de um mercado para audiências globais.

Palabras claves: Ventanas del cine; House of cards; Beast of Nations; Distribución cinematográfica; OTT; Netflix

Keywords: Window film; House of Cards; Beast of no Nations; Film Distribution; OTT; Netflix

Palavras chave: Filme de janela; House of Cards; Beast of no Nations; Film Distribution; OTT; Netflix

**Introducción**

Netflix y el surgimiento de internet han transformando profundamente las ventanas clásicas de distribución de la industria cinematográfica. Con un modelo de negocio inicial en los años 90 basado en el alquiler de DVD en Estados Unidos a través del sistema postal, pasó a convertirse en una gran plataforma de distribución online de películas, series y documentales con presencia en 190 países y con más de 81 millones de usuarios (Martín, 2016). Es así, como Netflix primero se consolidó como un distribuidor de contenidos de terceros, y desde el año 2013 como productor de contenidos propios, lo que ha revolucionado la industria del cine y la televisión, pues ha incorporado a Internet y las nuevas pantallas (Smart tv, tablets y móviles) como primera ventana de exhibición, lo que ha generado una ruptura en el negocio clásico de explotación por ventanas del cine. De hecho, como lo plantean Álvarez y López (2015) con Internet se ha modificado la cadena de valor de esta industria al crearse nuevas ventanas de consumo y una reorganización en la producción, la distribución o marketing entre las diferentes plataformas.

Es así como Netflix desafía este esquema tradicional de distribución y le apuesta en el año 2013 al lanzamiento de la primera serie para una plataforma web de alta calidad y presupuesto *House of Cards*, y en el año 2015, lanza su primera película original *Beast of Nation*, estrenada simultáneamente en salas de cine y en su plataforma online, lo que suscitó gran polémica entre las grandes *mayors.* Esas dos producciones de Netflix se consideran entonces dos grandes hitos que marcan un nuevo rumbo para la industria del cine en el mundo.

En este se ensayo se plantea entonces cómo Netflix con el anuncio de producciones originales en los últimos tres años, propone nuevos retos y desafíos para la industria audiovisual y cinematográfica.

**El cine: la gran industria cultural**

El cine es en palabras de Román Guber (1969) “un arte de nuestro tiempo”, que además de ser arte y espectáculo, también es industria y comercio, de hecho “el cine es una industria y la película es una *mercancía*, que proporciona unos ingresos a su *productor*, a su *distribuidor* y a su *exhibidor*” (Guber, 1969). En este orden de ideas, el cine es entonces una industria cultural como lo concibe la UNESCO (2007), en la medida que combina la creación, la producción y comercialización de contenidos creativos. Su modelo negocio se concentra en estas etapas diferenciadas de quien produce gestiona los recursos, financia y garantiza la realización de la película; quien distribuye se encarga de hacer la intermediación entre quien produce y exhibe para que el film esté en diferentes plataformas; y finalmente, quien exhibe proyecta a la película al público final.

Esta lógica vertical de la industria se consolidó desde principios del siglo XX, entre los años 1910 y 1930 en Estados Unidos, a través de sistema de grandes estudios, en su mayoría ubicados en Hollywood, modelo que se mantiene hasta nuestros días (Sánchez, 2003). De hecho, actualmente, solo seis empresas: Paramount Pictures, Universal, 20th Century Fox, Warner Brothers, Walt Disney y Sony-Columbia Pictures, que son conocidas como las *Big Six Majors* controlan el 90% de la cuota de mercado de cine del mundo. Precisamente Ojer & Capepé (2000, p. 189) señalan “una de las razones de su hegemonía mundial en el sector cinematográfico ha sido el control de la distribución de contenidos”. Y según Alvarez & López (2015, p. 23): “La distribución siempre ha sido una dimensión clave para las industrias culturales, pero ahora adquiere especial relevancia pues las plataformas de distribución se convierten en el corazón de la cadena de valor cinematográfica”.

De hecho, este conglomerado de industrias culturales alrededor del cine incorporan en su modelo de negocio las ventanas de distribución o explotación cinematográfica. Esta estrategia consiste en exhibir una película en diferentes plataformas y regiones teniendo en cuenta unas ventanas o momentos de exhibición, con unos tiempos determinados entre una ventana y otra. Todo este circuito tiene como propósito explotar los derechos que sobre la obra cinematográfica tienen los productores y distribuidores, con el fin de recuperar y maximizar la inversión inicial en el menor tiempo posible.

Una de las claves del éxito de las compañías cinematográficas mencionadas es su estructura vertical. Es decir, estas *majors* controlan todas las fases de creación de una película, desde la idea hasta la exhibición en los cines. De ahí que las *majors* estén integradas por otras compañías que principalmente se pueden dividir en tres sectores de la cadena de creación de la obra cinematográfica: producción, distribución y exhibición (Doyle citado por Ojer & Canapé, 2012, p. 189).

En este esquema clásico se privilegia y considera como primera gran ventana la sala de cine, pues su principal atractivo está en recuperar gran parte de la inversión en taquilla en el menor tiempo posible. Posteriormente sigue el Blue Ray y el DVD en la modalidad de venta o alquiler; los sistemas de pago de visionado VOD (video bajo demanda), servicios de streaming y SVOD (Suscripción video bajo demanda), Pague por ver (PPV), los canales premium de la televisión por suscripción, y finalmente la televisión abierta.

Tabla N° 1 Ventanas de explotación en el cine

|  |  |
| --- | --- |
| Plataforma | Tiempo |
| Sala de cine | 90 días de exclusividad mínimo  3-4 meses |
| DVD- Alquiler y venta de DVD | 4 meses |
| VOD Video on demand- SVOD- Suscription Video on Demand | 5-6 meses |
| PPV- Pague por ver | 6- 12 meses |
| Televisión por suscripción | 12-20 meses |
| Televisión abierta | 20 a 24 meses |

Elaboración propia

**Cine y nuevas plataformas**

La masificación del internet, la revolución tecnológica, la multiplicación de pantallas en la vida cotidiana de las audiencias (Smartv, celulares inteligentes, tablets, etc) y la aparición y rápida expansión de nuevas plataformas de distribución de contenidos audiovisuales como Netflix, Hulu, Youtube, Amazon; incluso las que están por fuera de ley como Cuevana, han generado en las audiencias nuevas necesidades de consumo de estos contenidos en el que los tiempos de las ventanas tradicionales de explotación cinematográficas ya no se ajustan a las expectativas del mercado.

Lo anterior, que en palabras de Jenkins (2008), no es más que una especie de convergencia mediática, ha puesto en jaque a la industria, que se resiste a perder el control de su negocio. En los últimos años las ventanas empezaron a romperse, en la medida en que los tiempos entre una y otra se han reducido considerablemente (Ver Tabla N° 1). Hace veinte años, por ejemplo, una película se demoraba varios años en llegar a televisión abierta y los sistemas de *streaming* no se consideraba si quiera una ventana de exhibición. Sin embargo, desde el año 2013, un jugador en el renglón del entretenimiento y de la distribución de contenidos audiovisuales como Netflix marcó una ruptura para el modelo clásico de las grandes *majors* lo que ha generado polémica porque su apuesta es clara: la audiencia tendrá la opción de escoger en qué pantalla ver y en qué momento y lugar hará su consumo.

Así las cosas, vale la pena plantearse una serie de interrogantes que son el punto de discusión del presente ensayo: ¿Cómo Netflix ha generado rupturas en las ventanas clásicas de distribución cinematográfica? ¿Cuáles has sido sus estrategias? ¿Dejarán de existir las ventanas de explotación cinematográfica tal y como las conocemos? ¿Será la audiencia quien decida cuánto pagar y dónde ver el contenido que le interesa?

**Revolución Netflix**

*“Cada época genera sus tecnologías, que a su vez contribuyen a definir ese momento histórico” (Scolari, 2008, p. 273)*

Si algo puede definir el desarrollo de esta compañía estadounidense es la palabra revolución[[1]](#footnote-1). No solo porque a lo largo de su desarrollo como industria, ha introducido nuevos modelos de negocio que han desestabilizado a sus competidores, sino porque sus apuestas han generado profundos cambios y transformaciones en el campo de la producción, distribución y exhibición del cine y la televisión. De hecho, Netflix ha integrado en su adn la convergencia mediática pues ha logrado alterar…

… la relación entre las tecnologías existentes, las industrias, los mercados, los géneros y el público. La convergencia altera la lógica con la que operan las industrias mediáticas y con la que procesan la información y el entretenimiento los consumidores de los medios. (Jenkins, 2008, p. 26)

Ubicada en el sector entretenimiento, Netflix se encarga exhibir producciones de terceros; y desde el año 2013, en distribuir y producir contenidos audiovisuales propios como series, películas y documentales. Por apalancarse en Internet como principal plataforma de distribución de sus servicios y contenidos es considerada una empresa OTT[[2]](#footnote-2) (Over the top o encima de la nube), lo que le ha posibilitado también una importante expansión internacional e incorporar innovaciones en la prestación de su servicio de video online.

En su blog corporativo Netflix se autodefine como “la principal red de televisión por Internet en el mundo”. Con presencia en más de 190 países[[3]](#footnote-3), llega a 81.5 millones de personas[[4]](#footnote-4), que tienen acceso a 125 millones de horas de programas de televisión y películas por día (Netflix, 2016). Documentales, películas, series de televisión de terceros y series propias son los contenidos que se distribuyen a través de su sistema streaming en la modalidad SVOD (Subscription video on demand), pues sus usuarios deben pagar una tarifa plana que va de 7,99 dólares por calidad normal y una pantalla; 9.99 dólares por HD 2 pantallas; o 11.99 UHD y cuatro pantallas. Las principales características de su sistema de visionado son la ubicuidad y autonomía del suscriptor, pues el usuario elige qué quiere ver, cuándo ver, dónde ver y cómo ver. Además los usuarios pueden reproducir, pausar y ver el contenido sin publicidad, un modelo completamente opuesto a la televisión tradicional que se financia a través de los anunciantes. (NETFLIX, 2016) Y podríamos definir entonces en palabras de Vilches (2013), como esa combinación de convergencia y trasmedialidad que ha posibilitado una oferta de plataformas digitales que dan paso al modelo integrado de internet.

La empresa fue creada en 1997 por Reed Hasting y Marc Randolh para ofrecer alquiler de películas en DVD[[5]](#footnote-5) a través de una solicitud online realizada por el usuario, cuya logística de envío está soportada en el sistema postal de los Estados Unidos. En este esquema el usuario pagaba por cada película un costo específico. Un año después, en 1998, sus fundadores lanzan el sitio netflix.com para vender y alquiler las películas; y en 1999 inician con el sistema de suscripción mensual, en el que los usuarios pueden acceder a alquileres de DVDs ilimitado a un precio muy bajo.

En el año 2000, una de las novedades más importantes de esta compañía, fue la incorporación del sistema de calificación y recomendación de sus usuarios, que servían de referente de consumo para otros. De hecho, esta modalidad aún se mantiene y se perfecciona cada día a través de un área que se encarga exclusivamente del conocimiento y comportamiento del usuario y, que es muy coherente con las nuevas reconfiguraciones de las audiencias, que se caracterizan “por la personalización de los contenidos, el consumo asincrónico y el intercambio de mucho a muchos”. (Scolari, 2008, p. 288) y “donde el usuario se convierte en eje de los procesos comunicativos” (Scolari, 2008, p. 76).

Según el desarrollo y evolución en la línea de tiempo Netflix, como se puede apreciar en la Tabla N° 2, una de las características de esta empresa es que cada año va a introducir innovaciones en el servicio y modelo de negocio de alquiler de DVD y posteriormente en la modalidad de distribución de contenidos vía *streaming*. De hecho, la suma de todas las decisiones estratégicas e innovaciones de Netflix van a impactar directamente la industria del cine y la televisión, porque además de distribuidor y exhibidor, se convierte en productor de contenidos propios. Por esta razón, a continuación se analizará cómo *House of cards* y *Beast of no Nations*, primera serie y primera película original de Netflix, y cómo han puesto a tambalear una industria de grandes conglomerados en el sector del cine y la televisión. Así mismo, se incluirán nuevos títulos de películas que se han agregado recientemente en la lista de producciones originales de la empresa.

Tabla N° 2. Línea de tiempo Netflix

|  |  |
| --- | --- |
| 1997 | Reed Hastings y el ejecutivo de software Marc Randolph cofundaron Netflix para ofrecer alquiler de películas online |
| 1998 | Lanza el primer sitio de alquiler y venta de DVD, netflix.com. |
| 1999 | Lanza un servicio de suscripción, que ofrece alquileres de DVD ilimitados a un precio mensual bajo. |
| 2000 | Introduce un sistema de recomendación de películas personalizado, que usa la calificación de los miembros de Netflix para predecir con exactitud opciones para todos los miembros. |
| 2002 | Netflix hace su oferta pública inicial en bolsa |
| 2005 | Sus miembros aumentan a 4,2 millones |
| 2007 | Introduce la transmisión, que permite a los miembros ver programas de TV y películas de forma instantánea en sus computadoras personales |
| 2008 | Se asocia con compañías de electrónica de consumo para transmitir en Xbox 360, reproductores de discos Blu-ray, y decodificadores. |
| 2009 | Se asocia con compañías de electrónica de consumo para transmitir en PS3, TV conectadas a Internet, y otros dispositivos conectados a Internet. |
| 2010 | Disponible en Apple iPad, iPhone y iPod Touch, Nintendo Wii, y otros dispositivos conectados a Internet. Netflix lanza el servicio en Canadá |
| 2011 | Lanza el servicio en Latinoamérica y el Caribe |
| 2012 | Disponible en Europa, incluido el Reino Unido, Irlanda y los países nórdicos. Netflix gana el primer premio *Primetime Emmy* en Ingeniería. |
| 2013 | Se amplía a los Países Bajos. Netflix recibe 31 nominaciones a los premios Primetime Emmy, incluidas la mejor serie dramática, la mejor serie cómica, y el mejor documental o especial de no ficción por *“House of Cards”, “Orange is the New Black” y “The Square”,* respectivamente. “*House of Cards”* ganó tres premios Primetime Emmy. Netflix fue la primera cadena de televisión por Internet nominada a un premio Primetime Emmy |
| 2014 | En 2014, Netflix lanzó su servicio en seis países nuevos en Europa (Austria, Bélgica, Francia, Alemania, Luxemburgo y Suiza). Netflix ganó 7 premios Emmy creativos por *"House of Cards" y "Orange is the New Black".* Cuenta con más de 50 millones de miembros en todo el mundo. |
| 2015 | Se lanzó en Australia, Nueva Zelanda y Japón, además de expandirse por Europa a Italia, España y Portugal. Se estrenó el primer largometraje original de Netflix, "*Beasts of No Nation".* |
| 2016 | Netflix está disponible en todo el mundo. |

Fuente: Centro de prensa Netflix. <https://media.netflix.com/es/about-netflix>

**Netflix: apuesta por contenidos propios**

En el catálogo de contenidos originales de Netflix, hoy se cuentan 130 títulos entre películas, documentales y series para público adulto e infantil, así como su más reciente apuesta por el talk show Chelsea[[6]](#footnote-6). Y esta es una apuesta clara de la empresa, desde el estreno de su primera serie House of Cards en 2013, no ha dejado de anunciar cada año nuevos títulos de sus producciones originales. Por esta razón Netflix ya no es simplemente el último eslabón de la cadena de visionado online, ahora es un jugador que entra a cambiar las reglas del mercado cinematográfico y televisivo. Un jugador que entendió rápidamente que su negocio aprovecha la convergencia tecnológica y mediática, y por ende, “La convergencia implica un cambio tanto en el modo de producción como en el modo de consumo de los medios” (Jenkins, 2008, p. 27)

Parece ser entonces que la famosa frase el contenido es el rey toma forma y se vuelve en estrategia para Netflix. No es fortuito entonces que la empresa anuncie una inversión de 5.000 millones de dólares para comprar contenidos. Y precisamente este giro hacia los contenidos empieza a impactar significativamente el sector cinematográfico. En consecuencia, las *majors* empiezan a molestarse, y a ver, no solo en Netflix, sino en nuevos jugadores como *Amazon, Hulu, Google- Youtube*, *Facebook, Apple, Alibabá Group* en competidores en el campo de los contenidos en el mundo.

**El inicio de los contenidos propios: House of cards**

El 1 de febrero de 2013 Netflix estrena su primera serie de televisión *House of cards*[[7]](#footnote-7), lo que marcó una tendencia importante en la industria de la televisión y el cine, por considerarse la primera serie web de alto presupuesto. Basada en la miniserie británica que lleva el mismo nombre[[8]](#footnote-8), fue desarrollada y producida por Beau Willimon y es protagonizada por el actor Kevin Space. Con una inversión aproximada de 50 millones por temporada, Netflix inicia una era de producción de contenidos propios, que luego continuará con series como *Hemlock Grove (2013-1), The Orange the New Black (2013-2), Marco Polo (2014-2), BoJack Horseman (2014-2), Boodline (2015-1), Marveles Daredevil (2015-1), Grace and Frankie (2015-1), Narcos (2015-2), Sense8 (2015-2), Club de Cuervos (2015-1), Fuller House (2016-1), Marvel´s Jessica Jones (2015-2)*, entre otras.

La serie *House of cards*, con un éxito rotundo en el mundo, suma ya cuatro temporadas y un total de 52 episodios, y la confirmación de una quinta para 2017. La segunda temporada fue estrenada también en 4k, siendo éste una de los avances en el año 2014. *House of cards* es un retrato de la política contemporánea, que acerca a la audiencia a los secretos que se esconden en las acciones de un político corrupto, que hace lo que sea para lograr sus objetivos. La serie tiene como trama central el tema del poder y las intrigas en el mundo de la política, en el contexto de la Casa Blanca, en Washington, Estados Unidos. Cada temporada narra, desde la mirada de su protagonista, Francis Underwood (Kevin Spacey), en complicidad con su esposa Claire Undewood (Robin Wright), la ambición por el ascenso en su carrera política como Senador, Vicepresidente y Presidente de los Estados Unidos.

La serie tuvo ocho nominaciones a los premios Emmy, en 2013, y ganó en tres categorías[[9]](#footnote-9). En ese mismo año también fue nominada a los Globos de Oro en cuatro categorías[[10]](#footnote-10), y recibió un galardón. En 2014, nuevamente recibió tres nominaciones[[11]](#footnote-11), y fue declarada como Mejor serie dramática. En este orden ideas, que la primera serie de Netflix reciba estas nominaciones y premios, que tradicionalmente son para series televisivas y películas en el modelo clásico, anticipaba desde ese momento que las reglas ya estaban cambiando.

Y es que esta serie no puede considerarse televisión, porque no lo es. Desde la idea hasta el proceso de producción, distribución y exhibición hubo cambios radicales. Como lo destaca la página FórmulaTv:

La serie empezó a gestarse en 2011 de la mano del director David Fincher (La red social)  y la productora independiente Media Right Capitals, que compró los derechos de la original al operador británico. Fueron a vender la idea a grandes cadenas como Showtime, AMC e incluso HBO, pero Netflix sorprendió ganando la puja y encargando desde el principio dos temporadas de 13 capítulos. (Fórmula Tv, 2013)

David Fincher dirigió 2 capítulos y repartió el resto de bloques entre 5 directores reconocidos, que tuvieron en promedio 20 días de rodaje. En cuanto a la distribución los 13 capítulos por temporada se lanzaron el mismo día en la plataforma internacional, sin necesidad de esperar ocho días para ver el siguiente capítulo. Tuvo además una promoción entre los abonados a partir de la recomendación por consumo de contenidos similares; y para los no abonados el primer capítulo gratis en la web, además de una campaña de marketing online.

**Beast of no nation**

Beast of no nation es la primera película distribuida mundialmente por el servicio de streaming de Netflix como primera pantalla. Escrita y dirigida por Cary Joji Fukunaga[[12]](#footnote-12), está basada en una novela homónina del escritor  Uzodinma Iweala, que narra la historia de un niño en África que es forzado a incorporarse en un grupo bélico después de que su familia es asesinada.

El filme tuvo un costo 6 millones de dólares, fue producida por las empresas Participant Media y Red Crown Productions, y distribuida simultáneamente por Focus Features y Netflix. Esta última empresa compró los derechos de distribución por 12 millones de dólares, lo que desató una fuerte polémica en el sector cinematográfico, pues *Beast of no nation* fue estrenada en simultánea tanto en salas de cine como en la plataforma online, lo que supuso violar los 90 días de exclusividad que tradicionalmente han sido destinados a la taquilla. Exhibidores en Estados Unidos como AMC Cinemas, Cinemark, Carmike Cinemad, Regal Entertainment, se negaron a exhibir la película. (Lang, 2015), (The Guardian, 2015). Sin embargo, la estrategia se concentró en incursionar en Festivales de Cine, de hecho, su estreno internacional fue en el Festival de Cine de Venecia y, su exhibición comercial se realizó en simultáneo en Netflix como en salas de cine independiente, el 16 de octubre de 2015.

De hecho, la película ha sido nominada en importantes festivales de cine del mundo, y recibió muy buenas críticas por parte de los expertos.

**The Ridiculous six**

El 11 de diciembre de 2015 se estrenó The Ridiculous six, comedia original de Netflix, dirigida por Frank Coraci y escrita por Tim Herlihy y Adam Sandler, este último actor también hizo parte del reparto. Inspirada en el género western con tono de humor, se rodó en el Estado de Nuevo México en Estados Unidos y es una parodia del filme El Magnífico siete.

Paromunt Pictures adquirió los derechos de la película en 2012, luego la productora Happy Madison de Adam Sandler firmó un acuerdo con Netflix en octubre de 2014, y desde enero de 2015 tomó las riendas de la producción. La productora Warner Bross, que también participaba, abandonó la producción cuando se realizó el acuerdo con Netflix.

Esta producción no fue bien recibida por la crítica, y no recibió las calificaciones significativas en portales de cine como estaba acostumbrada Netflix con otras producciones. Sin embargo, como lo señala Ted Sarantos, Jefe de la Oficina Contenidos, en una entrevista The Verge a principios de 2016, en Estados Unidos: “The Ridiculous Six en sus primeros 30 días, ha sido la película más vista en la historia de Netflix y se ha ubicado en el primer lugar en todos los territorios y en muchos se mantiene”. (The Verge, 2016) Y contrariamente a la crítica, señalan que su mayor logro es que los televidentes, de diferentes países del mundo donde está disponible la plataforma, vean la película; además, partiendo del hecho que la base de los suscriptores aumenta cada año, este tipo de producciones originales tienen gran potencial de ser vistas en cualquier momento por los usuarios. El artículo también destaca que las películas originales de Netflix se saltan o evaden las restricciones de las licencias de muchas películas que están disponibles en unos territorios y en otros no, y esta es sin duda, una de los mayores dolores de cabeza de las grandes *majors,* quienes tuvieron el control del estreno por países de forma escalonada (empezando siempre en Estados Unidos y luego al resto del mundo), con unas reglas predeterminadas de negociación, con el fin de obtener el mayor número de ganancias en el mayor número de ventanas posibles y jugando con el tiempo de exhibición a su favor.

Por su parte, Carlos Gómez Uribe, vicepresidente de Innovación de producto de Netflix destaca en una entrevista en La Jornada (2016), de la Universidad Autonóma de México, que la empresa concentra sus estrategias estando al lado del consumidor, incorporando innovaciones que permitan la personalización y el entendimiento del cliente. Por esta razón, señala que dos producciones cinematográficas como *Beast of no nation*, y *The Ridiculos 6,* son pensadas para públicos diferentes:

Tenemos productos que tienen diferentes objetivos: si comparas *Beast of no nation*, que es una serie de muy alta calidad, con *Ridiculous 6* de Adam Sandler, lo que ocurre es que cuando le apostamos a *Ridiculous 6*, apostamos a que la audiencia va a ser enorme pero no esperamos que las críticas sean buenas. En cambio con *Beast of no nation* nos interesa tener contenido para otro tipo de televidente al que le interesan otro tipo de películas más profundas y de alta calidad y creo que en general a las personas les interesa una mezcla de los dos. (La Jornada, 1 de mayo de 2016)

**Crounching Tiger, Hidden Dragon: Sword of Destiny**

El 26 de febrero de 2016, Netflix estrenó en su plataforma su primera película original[[13]](#footnote-13) “Crouching Tiger, Hidden Dragon: Sword of Destiny*” (*El Tigre y el Dragón: La espada del destino)*,* la secuela de la exitosa película *“*El tigre y el dragón”, que ganó un Premio Óscar a mejor película extranjera en el año 2000 y fue alabada por la crítica. Dirigida por el coreógrafo de artes marciales y realizador chino Yue Wo-Ping, esta coproducción china-estadounidense es protagonizada por Donnie Yen y Michelle Yeoh. **(Fernandez, 2016)**

Luego de una serie de negociaciones con Imax y con la productora The Weinstein Company, Netflix entra a jugar como co-productora de la cinta, siguiendo su estrategia en la producción de contenidos propios para ser exhibidos en su plataforma streaming. La película se estrenó en 10 a 15 salas Imax en Estados Unidos, pero fue rechazada por otras salas para exhibirla. La crítica no la recibió bien, sin embargo recaudó en taquilla 31 millones de dólares.

Según el portal español Media Trends, Netflix estrenará 14 películas originales en 2016, de hecho, en lo que va corrido del año, algunas ya se han estrenado en la plataforma y en salas de cine y otras esperan fecha de estreno. Vale anotar que para algunos de estos títulos Netflix adquiere los derechos de distribución, y en otros casos participa tanto como co-productora como distribuidora de los filmes. (Ver Tabla N° 3)

**Tabla N° 3 Películas originales de Netflix**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Película** | **Fecha y año** | **Características de la negociación** | **Comentarios** |
| Beast of no nation | 16 de octubre de 2015 | Netflix compra los derechos de distribución por 12 millones de dólares. Estreno simultáneo en salas de cine y plataforma streaming | Drama bélico. La película ha sido nominada en diferentes Festivales del cine del mundo y ha ganado ya varios premios. Recaudo en taquilla el fin de semana de estreno fue de 50,699 dólares según la Revista Forbes |
| The Ridicoulus six | 11 de diciembre de 2015 | Alianza con la productora Happy Madison de Adam Sandler. Se firma acuerdo para el rodaje de 4 películas. Participa como co-productora y con derechos de distribución. | Comedia western. Según Ted Sarandos de Netflix, la película logró ser la más popular en la plataforma en diferentes países, a pesar de la crítica negativa. |
| Crouching Tiger, Hidden Dragon: Sword of Destiny | 26 de febrero de 2016 | Co-producción china. E.U | Secuela de la película el Tigre y el Dragón. Recaudo de taquilla: 31 millones de dólares |
| Pee-wee's Big Holiday | 18 de marzo de 2016 | Producida por: Pee-we Pictures y Apatow Producciones. Distribuida por Netflix | Comedia |
| Special Correspondents | 29 de abril de 2016 | Producida por Estudios Bron. Distribuida por Netflix. | Comedia satírica escrita y dirigida por Ricky Gervais. |
| The Do Over | 27 de mayo de 2016 | Alianza con Happy Madison y Adam Sandler para producir 4 películas. La primera fue The Ridiculous six. | Comedia. Un acuerdo por 240 millones de dólares, según la Revista Forbes, pagó Netflix a Adan Sandler por 4 filmes. |
| War Machine | 2016, sin fecha confirmada | Protagonizada por Brad Pit. Producida por Plan B Entertainment y distribuida por Netflix | Comedia bélica escrita y dirigida por David Michod. Según Forbes la inversión es de 60 millones de dólares |
| Girlfriend's Day | Sin fecha de estreno | Producida por Magi Stine Production y Odenkirk Provissiero Entretenimiento. Distribuida por Netflix. | Comedia romántica con drama |
| Mascots | Sin fecha de estreno | Escrita y dirigida por Christhoper Gues | Falso documental |
| The True Memoirs of an International Assassin | Sin fecha de estreno | Producida por PalmStar Medios y Grupo de Cine Global | Comedia de acción  **Dirigida Jeff Wadlow** (Kick Ass 2). |

Elaboración propia con información del artículo de Fernández (2016)

**CONCLUSIONES**

**Nuevos modelos de negocio en el cine**

Con la estrategia de producción de contenidos propios implementada desde el año 2013, Netflix, la compañía de video por streaming ha desafiado con sus decisiones el modelo de negocio del cine sustentado en una estructura clásica de distribución por ventanas de explotación cinematográfica. De esta manera, Netflix propone al sector un nuevo modelo que integra la tríada producción-distribución-exhibición. Con estrenos internacionales de películas en simultáneo en salas de cine y en su plataforma online global, su estrategia se orienta a la decisión y satisfacción del usuario, con una exhibición internacional, y orientada a la ruptura de los tiempos en las ventanas clásicas de explotación cinematográfica. Su mayor objetivo es aumentar las suscripciones, y a través de una tarifa plana el usuario podrá acceder a un catálogo de contenido de calidad.

Al pasar de ser exhibidor a convertirse en productor y distribuidor Netflix tiene control completo sobre la película; además, gracias a su músculo financiero puede realizar alianzas con productoras independientes, lo que garantiza una victoria financiera para el productor, garantiza mayor tiempo de exhibición en su plataforma internacional, pues no depende de condiciones como disponibilidad de la sala o éxito en taquilla.

Este nuevo modelo se orienta básicamente hacia la personalización y entendimiento del cliente, pues es finalmente el usuario quien elige dónde, cómo, qué ver y cuándo verlo. Esto sumado a la existencia de un catálogo con contenidos para todo tipo de audiencia. Películas como *Beast of no nation*, o *The Ridicoulus Six* son una muestra de ello. Mientras que la primera, de corte más independiente y con una historia más profunda cautiva a un tipo de público, la otra, con toque de comedia se orienta a otro.

De lo anterior, se concluye entonces que Netflix, como plataforma online propone una nueva forma de medir el éxito en la industria cinematográfica, y dado el impacto en el sector del cine como industria cultural, se podría considerar como nuevo competidor de las *majors* en un futuro próximo, lo que además, abre nuevas oportunidades para el cine independiente. En este nuevo esquema se privilegia al usuario, quien elige el contenido que quiere ver, cuándo verlo y cómo verlo y paga por ese servicio.

**Netflix: audiencia para el contenido**

Una de las características diferenciales de esta empresa, frente a otras del sector, es que no hacen pilotos de programas, pues sus decisiones se orientan en definir su existe una audiencia para el contenido. Como lo destaca un artículo de El Tiempo, Netflix cuenta con un sistema de análisis de audiencias que se aleja de los patrones tradicionales de edad y sexo, pues entienden que cada persona tiene gustos e intereses muy particulares. A partir de los hábitos y consumos de contenidos el sistema recomienda qué otros títulos le pueden gustar a esa persona. Abandonan el formato tradicional de *broadcasting* y pasan a una nueva manera de ver televisión denominada *binge watching* o maratones de episodios, donde es el usuario quien define cuántos episodios de una serie quiere ver y además el de la ubicuidad (dónde y en qué dispositivo). (Vega, 2015)

Sumado a esto, vale la pena también destacar también las seis características del modelo de negocio de Netflix, tanto en la industria televisiva como cinematográfica según Piernas (2016), que permiten analizar la nueva configuración de este escenario:

1. **El poder del streaming**: El usuario tiene acceso a todos los capítulos de una o varias temporadas.
2. **Difusión global:** Con presencia en 190 países
3. **Los anuncios cambian**: Spots autopromocionales antes y después del visionado.
4. **La importancia de internet:** Internet como plataforma, principal característica de las OTT.
5. **Distribuidor y productor:** Ya no es solo distribuir o exhibir contenidos de terceros. Netflix apuesta por producir, distribuir y exhibir contenidos propios.
6. **Piratería, no gracias:** Mensualidad a bajo costo con acceso a una plataforma online con un catálogo variado de contenido hace que la piratería de los contenidos se desestimule.

Y para finalizar, resulta entonces bastante esclarecedor el artículo publicado recientemente en El Mundo de España, que augura que “Los nuevos Lumiére… pronto ganarán un óscar y Hollywood lo sabe”, refiriéndose a Apple, Netflix, Alibaba (Alibabá Pictures negocios con Disney y Lionsgate), Facebook, Amazon, Google (Youtube); que no es fortuito que Amazon lleve cinco películas al Festival de Cine de Cannes este año; que Netflix conoce bien a su audiencia, y cuando producen eligen talentos de alto perfil, pagan bien y son más flexibles; que estas empresas han pasado de ser compradores de contenidos a ser creadores en el negocio de contar historias y que además, vivimos una nueva época, un nuevo negocio porque “Los bárbaros geeks ya están aquí y Hollywood ha entrado en pánico. **Vivimos en el año I de la era de los gigantes tecnológicos en el cine”** (Benítez, 2016).

**Referencias bibliográficas**

Álvarez Monzoncillo, J.; López Villanueva, J. (2015). Vidas paralelas de las películas: circuitos estratificados de distribución y consumo. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, Nº10. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación, Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume I, Pág. 21-40. Disponible en: <http://www.adcomunicarevista.com/ojs/index.php/adcomunica/article/view/289>

Benítez, J. (2016, 30 de mayo) Así quieren dominar el cine Amazon, Netflix y Apple. *El Mundo.* Recuperado de: http://www.elmundo.es/papel/historias/2016/05/30/574825b9e2704ef6568b459a.html

Gubern, R. (1969). *Historia del Cine*. Barcelona: Editorial Anagrama

Ferreirós, A. (2016, 30 de mayo). 10 documentales originales de Netflix que no te puedes perder. *Sensacine*. Recuperado de: <http://www.sensacine.com/noticias/series/noticia-18538785/>.

Fernández, P. (2016) 8 películas originales de Netflix que puedes ver en 2016. http://www.batanga.com/cine/60755/8-peliculas-originales-de-netflix-que-puedes-ver-en-2016

Formulatv (2013, 9 de febrero) 'House of Cards', la serie que revoluciona la televisión en Estados Unidos. Recuperado: http://www.formulatv.com/noticias/29294/house-of-cards-serie-revoluciona-television-usa/

Netflix (2015) Anual Report. January 28, 2016. Recuperado de: <http://ir.netflix.com/secfiling.cfm?filingID=1065280-16-47&CIK=1065280>

Netflix (2016) Letter Shareholders. April 18, 2016. Recuperado de: <http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/2139858478x0x886428/5FB5A3DF-F23A-4BB1-AC37-583BAEF2A1EE/Q116LettertoShareholders_W_TABLES_.pdf>

Cox, J. (2016, 30 de enero) The Ridiculous Six had a faster start than any other movie in Netflix history. *The Verge*. Recuperado de: <http://www.theverge.com/2016/1/6/10724288/netflix-ces-2016-the-ridiculous-six-most-watched-movie>.

La Jornada (2016, 1 de mayo). Objetivo Netflix, estar del lado del consumidor. Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2016/05/01/objetivo-netflix-estar-del-lado-del-consumidor>

Lang, B. (2015, 3 de marzo) Major Theater Chains to Boycott Netflix’s ‘Beasts of No Nation. *Variety*. Recuperado de: <http://variety.com/2015/film/news/major-theater-chains-to-boycott-netflixs-beasts-of-no-nation-1201445636/>.

The Guardian (2015, 4 de marzo) Netflix's Beasts of No Nation boycotted by big four US cinema chains. Recuperado de: <https://www.theguardian.com/film/2015/mar/04/netflix-beast-of-no-nation-boycotted-idris-elba>

Martín, A. (2016, 19 de abril ) Netflix supera los 80 millones de usuarios gracias al crecimiento internacional. España*: El Mundo.* Recuperado de: <http://www.elmundo.es/economia/2016/04/18/57154fd9268e3e112a8b459b.html>

Ojer, T; Capapé, E. (2012). Nuevos modelos de negocio en la distribución de contenidos audiovisuales: el caso de Netflix. En: *Revista Comunicación,* Nº10, Vol.1, año 2012, PP.187-200.

Piernas, A. (2016). 6 motivos por los que Netflix ha cambiado el mundo de la televisión Recuperado de: http://www.batanga.com/series/59838/6-motivos-por-los-que-netflix-ha-cambiado-el-mundo-de-la-television

Sánchez Ruiz, E. (2003). Hollywood y su hegemonía planetaria: Una aproximación histórico-cultural. *Revista Universidad de Guadalajara,* Colección Babel 28, 38 p.

UNESCO (2007) Comprender las industrias creativas. Recuperado de: <http://portal.unesco.org/culture/es/files/30850/11467401723cultural_stat_es.pdf/cultural_stat_es.pdf>

Vega, W. (2015, 14 de junio). Viaje al corazón de Netflix, compañía que reinventó la forma de ver televisión. *El Tiempo.* Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/entretenimiento/cine-y-tv/sede-de-netflix-en-los-gatos-california/15947156>.

1. Cambio rápido y profundo en cualquier cosa según RAE. [↑](#footnote-ref-1)
2. Las empresas OTT son aquellas que utilizan la plataforma de Internet para ofrecer servicios de valor agregado. [↑](#footnote-ref-2)
3. En 2010 Neflix llegó a Canadá y desde entonces han puesto en marcha su servicio a nivel mundial, con la excepción de China y los territorios donde las empresas estadounidenses no están autorizados a operar. [↑](#footnote-ref-3)
4. El 42% de los suscriptores está por fuera de los Estados Unidos, según información de la empresa a sus inversionistas [↑](#footnote-ref-4)
5. El servicio de alquiler y venta de DVD aún se mantiene, con 4.7 millones de miembros en E.U, y un margen de contribución de 72 millones de dólares. [↑](#footnote-ref-5)
6. Este programa, se estrenó el pasado 11 de mayo, con tres capítulos a la semana de 30 minuto, conducido por Chelsea Handler, reconocida comediante que tuvo durante varios años el programa *Chelsea Lately,* en el Canal E. [↑](#footnote-ref-6)
7. En Australia fue estrenada en el canal Showcase, el 7 de mayo de 2013. En España fue emitida por el Canal + el 21 de febrero de 2013. [↑](#footnote-ref-7)
8. La serie original fue transmitida por la BBC en 1990 y la historia se ambientaba en el primer gobierno de Margaret Tacher. Está basada en la novela homónima de Michael Dobbs. [↑](#footnote-ref-8)
9. Mejor fotografía a una sola cámara en serie dramática, Mejor reparto en serie dramática y mejor dirección en una serie dramática [↑](#footnote-ref-9)
10. Mejor actor de serie-drama, Mejor actor de reparto serie, Mejor serie- drama y Mejor actriz de serie-drama a actriz Robin Wrigth, quien ganó en esta categoría. [↑](#footnote-ref-10)
11. Mejor actor de serie-drama, Mejor actriz de serie-drama, Mejor serie-drama [↑](#footnote-ref-11)
12. Director y productor de la reconocida serie True Detective (2014) y director de la película Sin Nombre. [↑](#footnote-ref-12)
13. En este caso no solamente es distribuidora sino que participa en la producción [↑](#footnote-ref-13)