

## Nuevos modelos de negocio en la distribución de contenidos audiovisuales: el caso de Netflix

Teresa Ojer  
Universidad San Jorge  
[tojer@usj.es](mailto:tojer@usj.es)

Elena Capapé  
Universidad San Jorge  
[alu.01661@usj.es](mailto:alu.01661@usj.es)

**Resumen:** *En las dos últimas décadas el desarrollo de ciertos elementos tecnológicos, sobre todo Internet y los dispositivos móviles (tabletas, ordenadores portátiles, teléfonos móviles, etc.) han provocado nuevos hábitos de consumo audiovisuales, especialmente entre lo más jóvenes. Una nueva demanda, que ha modificado las vías de explotación cinematográficas y ha permitido el surgimiento de nuevas iniciativas empresariales, como los nuevos modelos de negocio en la distribución de contenidos audiovisuales. El objetivo principal del artículo consiste en analizar ese nuevo modelo de negocio y conocer las principales características de la empresa pionera en este sector, Netflix.*

**Palabras clave:** *modelos de negocio, contenidos bajo demanda, Netflix*

---

**Abstract:** *In the last two decades the development of technological elements, especially the Internet and mobile devices (tablets, laptops, mobile phones, etc.) have created new audiovisual consumption habits, mainly among the younger audiences. A new demand which has changed the way the films make money and has let the emergence of new business initiatives such as new business models in the distribution of audiovisual content. The principal aim of this paper is to analyze this new business model and to know the characteristics of the pioneer in this market, Netflix.*

**Keywords:** *business models, Video on Demand, Netflix*

## 1. Introducción

El desarrollo de Internet, la implantación de los dispositivos móviles y los nuevos hábitos de consumo audiovisual –especialmente entre los más jóvenes- han provocado la creación de nuevos modelos de negocio en la explotación de los productos audiovisuales. Un ejemplo de ello son las plataformas distribuidoras de contenidos, como las pioneras en Estados Unidos: Netflix o Hulu, o la española Filmin.

Estas empresas permiten al usuario acceder a un catálogo audiovisual muy amplio por una cuota mensual que no suele superar los 15 euros. De esta manera, el cliente puede ver sus películas y series favoritas cuándo y dónde quiera. Estas compañías también se enfrentan a retos como la piratería, la velocidad de conexión a Internet, así como las condiciones que cada país y las productoras establecen sobre los derechos de emisión de los contenidos audiovisuales.

Uno de los modelos paradigmáticos en la distribución de contenidos audiovisuales es Netflix, que no ha cesado en aumentar sus suscriptores. En Estados Unidos ya supera los 20 millones de clientes (Screen Digest, 2011: 7) y ya ha comenzado su expansión internacional. Primero en Canadá en 2010 y el 6 de septiembre de 2011 lanzó sus servicios para 43 países latinoamericanos y del Caribe. De momento se ha frenado su implantación en España que estaba prevista para enero de 2012.

Los objetivos principales del artículo consisten en entender los elementos que han motivado el surgimiento de un nuevo modelo de negocio en la distribución de contenidos audiovisuales y en estudiar las principales características de la empresa pionera en este sector, Netflix. Para ello, en el primer epígrafe se analizará el modelo de negocio tradicional establecido por las *majors*. De esta manera, se entenderá que una de las razones de su hegemonía mundial en el sector cinematográfico ha sido el control de la distribución de contenidos. Una vez explicadas las características de su éxito, se podrán observar los factores que actualmente están alterando su modelo de negocio y se podrán comprender las nuevas oportunidades empresariales que están surgiendo y que satisfacen nuevas necesidades de consumo audiovisual. A continuación, en el segundo apartado se desarrollará el caso de estudio escogido. Se observará el nacimiento, desarrollo y modelo de negocio de Netflix.

## 2. La transformación y oportunidades de los modelos de negocio cinematográficos

El cine nació en Europa. Fueron los hermanos Lumière quienes pusieron en marcha un nuevo medio de comunicación. Hasta 1914, la cinematografía francesa era la más importante del mundo. Sin embargo, razones históricas, como la Primera Guerra Mundial, y cuestiones económicas, políticas y culturales hicieron que el cine europeo perdiera su hegemonía. Esto fue aprovechado al otro lado del Atlántico, donde los representantes de la industria de cine estadounidense formaron la Motion Picture Patents Corporation (MPPC) y comenzaron a forjar lo que hoy se conoce como el sistema de estudios Hollywood (Pardo, 2011: 43).

Desde entonces y hasta la actualidad la industria cinematográfica está dominada por las producciones estadounidenses. Por ejemplo, en España alrededor del 80% de las

películas exhibidas están producidas por las grandes *majors* de Hollywood y es una tendencia que se repite en toda Europa, a pesar de las cuotas impuestas para proteger el cine nacional y europeo.

## 2.1. Características del modelo de negocio cinematográfico tradicional

Las principales productoras cinematográficas del mundo, conocidas como *majors* son seis compañías: Paramount Pictures, Universal, 20th Century Fox, Warner Brothers, Walt Disney y Sony-Columbia Pictures. También existen los estudios independientes de Estados Unidos, pero no han logrado el predominio de las *majors*. Por lo tanto, cuando hablemos de cine norteamericano o estadounidense nos estaremos refiriendo al modelo de negocio de las *majors*. Además de razones históricas, culturales y políticas su influencia en el sector cinematográfico mundial se asienta en su modelo de negocio, que se explicará a continuación, tomando como referencia a Doyle (2002: 101-110).

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.

La presencia de los *majors* en los tres sectores permite invertir grandes cantidades de dinero en la primera fase y la más arriesgada del modelo de negocio: la producción. De hecho, sólo dos de cada diez películas que se producen, consiguen beneficios, pero estos son tan elevados, que logran realimentar todo el proceso y hacer que el negocio sea rentable.

El control de las *majors* en la distribución de las obras cinematográficas les permite asegurar que las películas producidas lleguen a las salas. Más, teniendo en cuenta que las distribuidoras venden las producciones en paquetes. Por lo que si un exhibidor está interesado en la gran producción del año se verá obligado a adquirir además otras películas de menor calidad. Y como las tiene las exhibirá. Es la llamada “economía de la película clásica” (Doyle, 2002: 107), compañías integradas verticalmente proporcionan la financiación para la producción cinematográfica y usan sus propias redes de distribución para exhibir sus películas.

Esta estructura se mantiene en el mercado doméstico de las *majors*, Estados Unidos. Pero se replica prácticamente en todo el mundo, con excepción de la India, único territorio que Hollywood no ha conseguido desbancar. Por lo tanto, podemos hablar del segundo rasgo que contribuye al éxito del modelo de negocio del cine estadounidense: el tamaño del mercado al que se dirige. Este aspecto es muy importante, de hecho las películas de Hollywood van dirigidas potencialmente a todo el mundo. Y en todos los mercados las *majors* tienen acuerdos con las principales distribuidoras que operan en cada país, lo que permite, de nuevo, asegurar que las películas ya producidas llegarán a las salas de cine y conseguirán recaudar ingresos

en taquilla. Hay que recordar que más de la mitad de los ingresos de las *majors* provienen de los mercados internacionales.

Además, el tamaño del mercado es importante en términos de oferta, ya que las *majors* se benefician de las economías de escala y de alcance. Las economías de escala se producen porque los productos audiovisuales tienen unos costes fijos de producción muy elevados y unos costes marginales de distribución muy bajos. Por lo tanto, cuantas más personas puedan adquirir el bien mayor beneficio obtendrán las empresas productoras (Picard, 2002).

Por otro lado, las economías de alcance también son comunes en los medios audiovisuales, ya que la naturaleza de este producto hace posible que el bien una vez creado para un mercado, el cinematográfico, pueda ser explotado en otro, por ejemplo, el televisivo (Doyle, 2002: 63). Esta característica nos permite hablar de la tercera razón del éxito de Hollywood y es la explotación de la obra cinematográfica en diferentes “ventanas”.

Como se ha comentado con anterioridad, la producción de una película requiere de una fortísima inversión económica. El riesgo que asumen las *majors* se intentará recuperar en las diferentes etapas de explotación de la obra cinematográfica. Doyle (2002: 104) explica el modelo tradicional de explotación cinematográfica, que como después veremos está cambiando. La primera “ventana” en la que comienzan a originarse ingresos es la exhibición de la película en las salas de cine, la taquilla. Popularmente, una película estadounidense se estrenaba en su mercado doméstico y a los dos o tres meses se exhibía en las salas de cine internacional. En la actualidad, debido a la piratería se ha optado por estrenos mundiales. Una vez transcurridos entre cuatro y seis meses de la exhibición de la película en salas, la siguiente vía de explotación es la televisión en modalidad *pay per view*. Después de seis o nueve meses, la película se podrá adquirir en alquiler. Al año, la película se emitirá en los canales de televisión de pago. Y a partir de este momento, serán las televisiones en abierto quienes puedan adquirir los derechos de emisión de las obras cinematográficas. A todas estas fuentes de ingresos se le suma el merchandising, que puede comenzar desde incluso antes de rodar la película y que constituye otra vía de ingresos adicional para los estudios.

A través de este recorrido de explotación de “ventanas”, se puede observar que las distribuidoras cinematográficas obtienen ingresos económicos de la exhibición de las películas en salas de cine, alquiler y venta de DVD y en el sector de la televisión. La actuación de una película en taquilla es muy importante, ya que de su éxito dependerá el resto de ventanas de explotación.

Estas cuestiones económicas, explotadas por la *majors*, también les han llevado a crear barreras de entrada a nuevos competidores y a través de alianzas estratégicas concentrar sus poderes (Wirth y Bloch, 1995: 20-21; Graham y Davies, 1997: 11). De esta manera, los nuevos competidores encuentran difícil entrar en el mercado y competir por el poder de las compañías internacionales. De hecho en la década de los noventa, las *majors*, fueron adquiridas por los grandes grupos de comunicación estadounidenses lo que ha generado su hegemonía internacional en el sector de la ficción audiovisual. “En conjunto, producen el 80% del cine, el 70% de la ficción televisiva y el 50% de la música discográfica distribuidos en el mundo entero” (Pardo, 2011: 52).

Por lo tanto, el modelo de negocio del cine estadounidense está basado principalmente en la integración vertical de las *majors*, en el tamaño del mercado en el que operan y al que se dirigen y en el aprovechamiento de las economías de escala y de alcance. Por supuesto, también habría que tener en cuenta otros factores, como la calidad de los guiones llevados a la pantalla y la participación de los actores con mayor talento, que ayuda a la promoción de la película. Pero sin duda, como se habrá observado, el elemento clave de su éxito está en el control de la distribución de contenidos. Las *majors* además de producir poseen los derechos de explotación de la obra que les permite conseguir ingresos en todo el mundo.

## 2.2. Nuevos modelos de negocio en la distribución audiovisual

El modelo de negocio de las *majors* prácticamente se ha mantenido invariable desde comienzos del siglo XX. Sin embargo, en las dos últimas décadas el desarrollo de ciertos elementos tecnológicos, sobre todo Internet y los dispositivos móviles (tabletas, ordenadores portátiles, teléfonos móviles, etc.) han provocado nuevos hábitos de consumo audiovisuales, especialmente entre lo más jóvenes. Una nueva demanda, que ha modificado las vías de explotación cinematográficas y ha permitido el surgimiento de nuevas iniciativas empresariales como los nuevos modelos de negocio en la distribución de contenidos audiovisuales.

Para entender los cambios en el sector cinematográfico y analizar el modelo de negocio de las distribuidoras de contenidos es necesario conocer el mercado de Estados Unidos. País paradigmático al que mira el resto del mundo, ya que adelanta las tendencias que después se darán en el resto de países.

En Estados Unidos, el consumo de televisión y de cine por parte de los más jóvenes está disminuyendo. Teniendo en cuenta los datos ofrecidos por IBIS World (empresa dedica a la investigación de mercados) y recogidos por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Miami (2010: 30) las franjas de edades que más consumen televisión son los mayores de 65 años (16,9%), personas entre 55 y 64 años (16,1%) y el público entre 45 y 54 años (14,5%). El resto del consumo televisivo se divide de la siguiente manera, adultos entre 35 y 44 años (12,9%), jóvenes entre 25 y 34 años (12%), las personas comprendidas entre 18 y 24 años representan el 9,8% del consumo, los adolescentes entre 12 y 17 años son quienes menos ven la televisión (8%) y los niños entre 2 y 11 años representan el 10% del total.

En cuanto a la asistencia al cine en Estados Unidos, está disminuyendo. Según el Observatorio Audiovisual Europeo (2011: 42), en 2010 se contabilizaron un total de 1.341 millones de visitas a los cines de Estados Unidos y Canadá. En 2009 la cifra se situaba en 1.415 millones de visitas. Los ingresos en taquilla no han descendido tan dramáticamente debido a la subida del precio de las entradas. Así en 2010 se recaudaron en taquilla en los cines estadounidenses y canadienses un total de 10.579 millones de dólares, frente a los 10.610 millones de dólares en 2009.

Estos datos no significan que el consumo de contenidos audiovisuales esté perdiendo interés sino todo lo contrario. Debido al desarrollo de Internet y los dispositivos móviles, las nuevas generaciones prefieren el consumo individualizado,

especialmente a través de la interfaz de un móvil, un reproductor de vídeo, una tableta u ordenador, que les permite consumir los contenidos cuándo y dónde quieran.

Por ejemplo, los suscriptores a las televisiones conectadas a Internet en Estados Unidos en el año 2008 aumentaron un 113% desde 1,75 millones en 2007 a 3,84 millones en 2008. En 2010 las suscripciones se situaban en los 5 millones y las predicciones apuntan a que en 2013 el mercado de la IP Televisión crezca hasta los 15,5 millones de suscriptores (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Miami, 2010: 48). Las principales ventajas que ofrece la IPTV son muchas: más canales, mejor calidad de imagen, obviamente la integración de Internet en la pantalla del televisor y sobre todo la posibilidad de consumir contenidos bajo demanda, *Video on Demand* (VoD) en inglés.

Las compañías que han puesto en marcha esta iniciativa ofrecen un catálogo audiovisual amplio de series y películas cinematográficas que pueden ser consumidas en *streaming*, previo pago de una suscripción mensual. El público ya no tiene que asistir a las salas de cine ni seguir los horarios de programación de las televisiones para consumir sus películas y series favoritas. Las nuevas empresas distribuidoras de contenidos audiovisuales a través de Internet han conseguido ofrecer un servicio que demandaba el público actual. Principalmente, las claves de su éxito consisten en utilizar las nuevas tecnologías para satisfacer mejor al cliente y en tener un amplísimo catálogo de obras audiovisuales que pueda llamar la atención del mayor número de clientes posible. También es destacable su fuente de ingresos, basada en suscripciones económicas no muy elevadas, asequibles para el público joven al que se dirigen.

Este modelo de negocio se conoce con el nombre de *long tail* o larga cola, que consiste principalmente en “vender menos de más, sobre una amplia gama de productos especializados” (Osterwalder y Pigneur, 2011: 67). Desde luego este nuevo modelo de negocio está en expansión, teniendo en cuenta que los usuarios de Internet en el mundo crecieron un 445% entre 2000 y 2010 y siguen aumentando (Vukanovic, 2011: 57). Por lo tanto, este modelo también se beneficia de las economías de escala, aunque tengan que renegociar los derechos de exhibición por Internet según las condiciones que imponga cada distribuidora atendiendo a las reglas de cada país.

Por lo tanto, el tradicional control de la *majors* sobre la distribución de las películas se ha visto alterado. De hecho, cada vez se acortan más los tiempos de explotación de las películas en los diferentes sectores (DVD y televisión). Y es ahí, en la distribución, en el punto clave del éxito de las *majors*, donde surgen las nuevas oportunidades de negocio. La empresa pionera en la distribución de contenidos *online* fue Netflix, cuyo nacimiento y evolución se explicarán a continuación.

### 3. Los visionarios de la distribución de contenidos bajo de manda: Netflix

En este apartado se abordará el recorrido empresarial de la compañía Netflix. Primero, su nacimiento y evolución como videoclub *online* de DVDs, presentando y analizando alguno de sus elementos más determinantes como la logística y la personalización del servicio. Después, se profundizará en la etapa que inició en el año

2007 cuando Netflix se posicionó como una empresa dedicada al *streaming*, en el mercado del *Video On Demand*. Para ello, se ahondará en aspectos como la conectividad de su servicio, la expansión internacional de la compañía o las nuevas estrategias por las que está apostando para afrontar una de sus principales amenazas: la competencia.

### 3.1. El nacimiento del videoclub online (1997-2006)

En agosto de 1997, en Scotts Valley (California), Reed Hastings y Marc Randolph, dos jóvenes emprendedores con experiencia en nuevas tecnologías, fundaron Netflix. Nació como una compañía de venta y alquiler de DVDs a través de Internet. Ambos se habían percatado con anterioridad del potencial del DVD frente al VHS. Y, de hecho, fueron las características de este soporte (peso y dimensiones) las que les permitieron implementar la idea del envío de los DVDs a través del correo postal estadounidense.

La apertura oficial de la compañía tuvo lugar el 14 de abril de 1998 con 30 empleados y 925 títulos disponibles. Los usuarios contaban con un servicio de alquiler que les permitía mantener la película durante una semana por 4 dólares más 2 dólares por gastos de envío. Además, podían ampliar el plazo de devolución a través de un pago adicional. Por otro lado, los usuarios que preferían comprar, en vez de alquilar, podían beneficiarse de descuentos de hasta el 30%. Sin embargo, en 1998, Netflix dejó de ofrecer el servicio de venta, dirigiendo a los clientes interesados a Amazon.es. La página web de comercio electrónico, en agradecimiento por su retirada de su área de negocio, promocionó a Netflix en su sitio web.

En 1999, Netflix volvió a revolucionar el mercado del videoclub, en este caso gracias al sistema de suscripción al que denominaron *Marquee program* por el cual los usuarios podían alquilar cuatro DVDs al mes por 15,95 dólares, sin fechas límites de devolución o tasas por el retraso de la misma.

En diciembre del año 2000, alcanzó uno de sus mayores logros: acuerdos por el reparto de ganancias con Warner Home Video y Columbia Tri-Star. A cambio de un porcentaje de los beneficios obtenidos del alquiler de los DVDs, los estudios de cine le ofrecían a la compañía mejores precios para que la firma pudiese satisfacer, al mismo tiempo, las peticiones de nuevos estrenos. Tras ellos, otros estudios siguieron sus pasos como DreamWorks y Artisan. Y en el año 2002, Netflix había firmado acuerdos con más de 50 distribuidoras que recibían aproximadamente, el 20% de los beneficios de las suscripciones<sup>87</sup>. Además, también llegó a acuerdos con distribuidoras de contenidos especializados.

Así pues, y gracias a la evolución de su catálogo y a la adaptación del precio de sus servicios, Netflix fue aumentando el número de suscriptores hasta alcanzar, en 2002, la cifra de 857.000 usuarios, un 88% más que en 2001<sup>88</sup>. También en el año 2002, en concreto, el 22 de mayo, la compañía entró en la bolsa de Nasdaq, haciendo una

---

<sup>87</sup> Página web Funding Universe. Disponible en Internet (25.01.2012):

<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Netflix-Inc-company-History.html>

<sup>88</sup> Página web de Netflix. Disponible en Internet (25.01.2012):

<https://signup.netflix.com/MediaCenter/Timeline>. Esta fuente es también el origen de todas las cifras de suscriptores que no aparezcan referenciadas en el texto.

oferta pública inicial de 5.500.000 acciones a 15 dólares por acción bajo la etiqueta de NFLX.

Uno de los elementos del éxito empresarial de Netflix en esta etapa se sustentó en la continua mejora de la logística de su servicio; punto esencial teniendo en cuenta que el número de suscriptores iba aumentando cada año a lo largo de todos los estados. El objetivo de Hastings siempre había sido el mismo: enviar el contenido correcto del modo más rápido y económico. Así, para hacer llegar, en menos de dos días, todos los pedidos a sus destinos, Netflix fue incrementando el número de centros distribuidores por todo el país. Estos centros enviaban los DVDs a los usuarios dentro de sus zonas de influencia. En agosto de 2009 contaba con 58 centros de distribución en Estados Unidos<sup>89</sup>.

Además, para lograr dicho objetivo, la compañía también tuvo que introducir progresivas mejoras en uno de sus elementos clave: el sobre. Una de las partes más visibles de Netflix, junto a su página web. Así, el sobre patentado era casi como un sobre normal pero un poco más largo (para que cupieran los DVDs) y con una solapa desechable. Cuando el sobre llegaba a su destinatario, la solapa mostraba su dirección postal y cuando, más tarde, el usuario quería devolver la película a Netflix, sólo tenía que eliminar la solapa para que apareciera debajo la dirección del centro distribuidor, introducir de nuevo el DVD y dejarlo en manos del servicio postal. Otras mejoras implementadas fueron la personalización del sobre con imágenes de películas, o la introducción de publicidad detrás de la solapa. Así, tanto la sencillez del sistema de envío como la proliferación de los centros de distribución permitieron a Netflix mejorar su servicio<sup>90</sup>.

A la logística, hay que añadir otro punto clave en el triunfo del modelo de negocio de Netflix, la evolución y el perfeccionamiento que se fue aplicando en la personalización del servicio. De hecho, el interés de los fundadores en este aspecto se hizo visible desde sus orígenes. Ya entonces la página web generaba recomendaciones automáticas a los usuarios que habían alquilado varias películas basadas en las características de las mismas. En el año 2000 introdujeron el servicio *Cinematch*, un sistema de recomendación personalizada para los miembros de Netflix en que se comparaban los patrones de uso entre los usuarios, buscando similitudes en sus gustos y utilizando la información para recomendar películas a personas con perfiles parecidos. De esta forma, se percataron de que los suscriptores estaban alquilando películas poco populares pero que habían sido sugeridas por el sistema de recomendación; en parte, también, debido a que no pagaban por cada título individual. Así, los consumidores de Netflix podían darle una oportunidad a aquellos productos que sonaban desconocidos, pero interesantes; algo que no habían hecho nunca antes. De hecho, este sistema de recomendaciones fascinó a los productores de películas independientes y a los estudios de Hollywood, que encontraron en Netflix un vehículo de marketing para películas difíciles de anunciar en los medios.

---

<sup>89</sup> Borrelli, Christopher (4 de agosto de 2009): "How Netflix gets your movies to your mailbox so fast", en *Chicago Tribune*. Disponible en Internet (25.01.2012):

[http://articles.chicagotribune.com/2009-08-04/entertainment/0908030313\\_1\\_dvd-by-mail-warehouse-trade-secrets](http://articles.chicagotribune.com/2009-08-04/entertainment/0908030313_1_dvd-by-mail-warehouse-trade-secrets)

<sup>90</sup> Wilson, Tracy V. y Crawford, Stephanie: "How Netflix Works", en *How Stuff Works*. Disponible en Internet (25.01.2012): <http://electronics.howstuffworks.com/netflix.htm>

Basándose en ese interés por potenciar la personalización del servicio, en el año 2006, la compañía lanzó el concurso *Netflix Prize*, prometiendo 1 millón de dólares a la primera persona o equipo que diera con la tecnología que les permitiera mejorar el sistema de recomendaciones *Cinematch*, consiguiendo que sus predicciones fueran un 10% más precisas. Así, se podría alcanzar la eficacia total entre las películas recomendadas y las preferencias personales de los usuarios<sup>91</sup>. El concurso congregó, durante tres años, a más de 40.000 equipos de 186 países de todo el mundo. Finalmente, el ganador fue anunciado en 2009 y el premio fue a parar a las manos de *BellKor's Pragmatic Chaos*, un equipo compuesto por 7 investigadores procedentes de 4 países diferentes<sup>92</sup>.

La ampliación del catálogo, la comodidad del servicio de suscripción, el aumento de centros distribuidores así como la personalización del servicio fueron elementos relevantes en esta etapa que conllevaron un aumento en el número de suscriptores año a año. En 2003, Netflix cerró el curso con 1.487.000 usuarios; en 2004 alcanzó la cifra de 2.610.000; en 2005 no sólo la revista *Time* incluyó a Reed Hastings como uno de los 100 ciudadanos más influyentes del mundo, sino que la compañía superó los 4 millones de usuarios y en 2006 llegó a los 6 millones.

Dado el éxito empresarial de Netflix, sus competidores en el mercado de los videoclubes no tardaron en imitarle. En agosto de 2004, la mayor cadena de videoclubes de Estados Unidos, Blockbuster, comenzó a introducir un modelo basado en la suscripción. Otras compañías como Walmart y Amazon intentaron el modelo *online*. Y Hollywood Video desarrolló el *Movie Value Pass* que permitía a los consumidores alquilar tres películas por una flexible tarifa mensual<sup>93</sup>.

### 3.2. El origen del actual modelo de negocio: el streaming (2007-2012)

El año 2007, Netflix volvió a transformar su modelo de negocio; en este caso, lanzándose al mercado del *streaming* y del *Video On Demand*. Así, el 16 de enero de dicho año, la compañía emitió un comunicado de prensa en el que anunciaba la inclusión, sin cargo alguno, de una nueva característica en su servicio. Por cada dólar que el suscriptor pagaba, iba a poder acceder al visionado de una hora de vídeo. Todo ello en *streaming*, desde su ordenador y abarcando un catálogo compuesto por unas 1.000 películas y series de televisión<sup>94</sup>.

---

<sup>91</sup> Thompson, Clive (2008): "If You Liked This, You're Sure To Love That", en *The New York Times*. Disponible en Internet (25.01.2012):

<http://www.nytimes.com/2008/11/23/magazine/23Netflix-t.html?pagewanted=all>

<sup>92</sup> Página web de Netflix. Disponible en Internet (25.01.2012):

<https://signup.netflix.com/MediaCenter/Timeline>

<sup>93</sup> Henshaw, Ashley: "Netflix Company History", en *eHow*. Disponible en Internet (25.01.2012):

[http://www.ehow.com/facts\\_5489980\\_netflix-company-history.html](http://www.ehow.com/facts_5489980_netflix-company-history.html)

<sup>94</sup> Nota de prensa en la página web de Netflix. Disponible en Internet (25.01.2012):

<https://signup.netflix.com/MediaCenter/Press>

Así es como Netflix se percató de que los servicios de Internet y la tecnología para transmitir vídeo en *streaming* eran opciones más sencillas y eficaces para llegar a los hogares de sus espectadores. Y decidió introducir dicha tecnología para que sus suscriptores pudieran acceder a las películas y shows de televisión desde sus ordenadores. Hasta ese momento, la industria del *Video On Demand* había consistido en servicios como Amazon Unbox o Movielink que permitían a los usuarios descargar una película por un precio de 3 dólares, para verla en las siguientes 24 – 48 horas<sup>95</sup>. La entrada de Netflix en el mercado supuso la llegada de uno de los primeros proveedores de contenido basado en el pago mensual. Permitía a los usuarios visionar sus películas de forma similar a la que Youtube o Google Video habían popularizado. De esta forma, la compañía cerró el año 2007 con 7,5 millones de suscriptores.

El coste y las características de este servicio han ido evolucionando desde el año 2007. Sin embargo, en la actualidad, Netflix ofrece a sus suscriptores un precio de 7,99 dólares al mes para acceder a un catálogo ilimitado de películas y series de televisión a través de Internet. Además, todo usuario nuevo puede disfrutar de un mes de prueba gratuita del servicio. El *streaming* permite que los productos se puedan visionar casi al instante (dependiendo del ancho de banda del usuario) ya que no hay que esperar a que se descarguen. Además, Netflix no introduce publicidad en los vídeos. Por otro lado, los usuarios también pueden añadir el servicio de alquiler de DVDs por 7,99 dólares más al mes, pudiendo acceder a discos en Blu-ray pagando 2 dólares al mes más.

Además del afán por adaptar el servicio a las nuevas tecnologías y como consecuencia de ello, Hastings siempre había mostrado interés por conectar Netflix a otros dispositivos; en concreto que su servicio pudiera alcanzar cada pantalla conectada a Internet, desde teléfonos móviles hasta portátiles o pantallas de plasma. Así, el 8 de mayo de 2008, el reproductor Roku salió al mercado y en el año 2009, aproximadamente 3 millones de usuarios accedían al servicio a través del dispositivo<sup>96</sup>. La funcionalidad de Roku consiste en que permite conectarlo a un televisor, por ejemplo a través del puerto HDMI y gracias a la conexión a Internet, permite trasladar los contenidos de Netflix a la pantalla de televisión. A día de hoy, esa conectividad se ha ampliado y se puede acceder a Netflix a través de multitud de dispositivos que pueden transmitir y soportar su *streaming*. Así, se pueden nombrar videoconsolas como Wii, PS3 o XBOX 360, reproductores de Blu-ray, HDTVs, sistemas de Home Theater, teléfonos móviles y tabletas así como otros reproductores como el antes citado Roku o TiVo. De hecho, según el informe Global Internet Phenomena publicado en otoño de 2011 por la compañía Sandvine, el 77% de los usuarios acceden a través de un televisor conectado, el 20% en el ordenador y el 3% desde algún dispositivo móvil<sup>97</sup>.

---

<sup>95</sup> Helft, Miguel (2007): “Netflix to Deliver to the PC”, en *The New York Times*. Disponible en Internet (25.01.2012):

<http://www.nytimes.com/2007/01/16/technology/16netflix.html?pagewanted=1>

<sup>96</sup> Roth, Daniel (2009): “Netflix Everywhere: Sorry Cable, You’re History”, en *Wired*. Disponible en Internet (25.01.2012):

[http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/17-10/ff\\_netflix?currentPage=all](http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/17-10/ff_netflix?currentPage=all)

<sup>97</sup> McMillan, Graeme (2011): “Netflix Stills Tops Online Video Viewing ... Kind Of”, en *TIME*. Disponible en Internet (25.01.2012): <http://techland.time.com/2011/10/28/netflix-still-tops-online-video-viewing-kind-of/>

La evolución de Netflix durante esta etapa se mantuvo estable hasta que, durante el verano y otoño de 2011, el panorama de la compañía se enturbió. Primero, Hastings anunció una subida del 60% en el precio del servicio mixto (*streaming* y alquiler de DVD). Más adelante, comunicó la derivación del servicio de alquiler de DVDs a una página web diferente y con otro nombre: *Qwikster*. Todo ello, y en especial el segundo movimiento, generó malestar entre los consumidores, sobre todo, entre los que utilizaban ambos servicios, el *streaming* y el alquiler, ya que esta situación les forzaba a visitar diferentes páginas web y mantener diferentes cuentas para cada suscripción. Esta decisión fue uno de los mayores tropiezos de Netflix en su historia. Así, en el reporte del tercer cuarto de 2011, la compañía anunció pérdidas de un 20% de su valor en bolsa, así como de 800.000 suscriptores<sup>98</sup>. Por ello, Hastings tuvo que reconocer que habían intentado avanzar demasiado rápido y finalmente paralizó el proyecto *Qwikster* antes de haberlo iniciado<sup>99</sup>.

Este traspié de la compañía no ha pasado desapercibido para las empresas competidoras de Netflix las cuales han intentado sacar partido de ello. Por ejemplo, la cadena de televisión Starz ha decidido no renovar su contrato con Netflix por lo que el servicio *Starz Play* ya no estará disponibles a partir del 28 de febrero de 2012<sup>100</sup>. Por el momento, dicho servicio sigue vigente y los suscriptores pueden acceder a 1.000 películas y series de televisión, nuevos estrenos de estudios de Hollywood como Walt Disney Pictures, Sony Pictures Entertainment, Pixar, Miramax Films o TriStar, entre otros. Además, también permite visionar en directo al canal de televisión Starz. Sin embargo, el 28 de febrero, los suscriptores de Netflix dejarán de contar con estas prestaciones. Además, Starz ha transmitido su intención de crear una plataforma *online* para distribuir sus propios contenidos, similar a la ya existente *HBO GO*, aplicación creada por HBO. Es así como Netflix se está teniendo que esforzar más que nunca por cerrar acuerdos por contenidos. Podemos destacar los últimos pactos a los que ha llegado con el estudio DreamWorks y con la cadena de televisión CW<sup>101</sup>.

Así pues, ha quedado claro que Netflix no es el único actor en el mercado del vídeo por *streaming* en Estados Unidos<sup>102</sup> ya que otras compañías están explotando esta tecnología para llegar a los espectadores. La empresa Amazon cuenta con el servicio *Amazon Instant Video* para miembros de Amazon Premium que les da acceso a 100.000 películas y shows de televisión. Por otro lado, Hulu (plataforma propiedad de NBC Universal, News Corporation y Walt Disney Company) además de ofrecer un

---

<sup>98</sup> Peirón, Francesc (2011): "Netflix pierde 800.000 clientes de su videoclub online en un mes", en *La Vanguardia*. Disponible en Internet (25.01.2012):

<http://www.lavanguardia.com/tecnologia/20111027/54237142650/netflix-pierde-800-000-clientes-de-su-videoclub-on-line-en-un-mes.html>

<sup>99</sup> Richwine, Lisa (2011): "Netflix CEO Hastings ends Qwikster before it starts", en *Reuters*. Disponible en Internet (25.01.2012): <http://www.reuters.com/article/2011/10/10/netflix-dvd-idUSN1E79909D20111010>

<sup>100</sup> Beyers, Tim (2011): "3 Stocks that Could Heat Up Thanks to the Netflix Meltdown", en *Daily Finance*. Disponible en Internet (25.01.2012): <http://www.dailyfinance.com/2011/11/14/3-stocks-that-could-heat-up-thanks-to-the-netflix-meltdown/>

<sup>101</sup> Flacy, Mike (2011): "Starz planning HBO GO clone after Netflix deals expires", en *Digital Trends*. Disponible en Internet (25.01.2012): <http://www.digitaltrends.com/home-theater/starz-planning-hbo-go-clone-after-netflix-deal-expires/>

<sup>102</sup> Isaac, Mike (2011): "From Apple to Vudu: 8 Netflix Alternatives Compared", en *Wired*. Disponible en Internet (25.01.2012): <http://www.wired.com/gadgetlab/2011/09/netflix-alternatives/2/>

servicio gratuito de vídeos en streaming en Estados Unidos, también cuenta con un servicio Premium (*Hulu Plus*) por 7,99 dólares mensuales. La empresa Wal-Mart posee la compañía de *streaming Vudu* y además, Netflix ha de enfrentarse a otras grandes firmas como Apple (Apple TV) o Youtube<sup>103</sup>.

Para diferenciarse de dicha competencia, en la actualidad, Netflix también se está centrando en aportar contenido original. De esta forma, ha llegado a un acuerdo para distribuir en primicia las dos primeras temporadas de la adaptación americana de la miniserie británica *House of Cards*, que estaría protagonizada por Kevin Spacey y posiblemente dirigida por David Fincher<sup>104</sup>. Además, Netflix también ha comunicado que resucitará y emitirá en *streaming* la sitcom *Arrested Development* que fue cancelada en el año 2006 por Fox<sup>105</sup>. Aunque, la primera serie original que estrenará será la comedia *Lilyhammer*, el próximo 6 de febrero de 2012.

Otro de los movimientos de Netflix en los últimos meses ha sido la irrupción en nuevos países. En el año 2010, Netflix desembarcó en Canadá, comenzando así su etapa de expansión internacional. En septiembre de 2011, inició su andadura en Latinoamérica y el Caribe, primero en Brasil, para introducirse después en países como Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela o Méjico<sup>106</sup>. En este último, cuenta con programación de canales como Televisa o TV Azteca<sup>107</sup>. En el mes de enero de 2012, su expansión internacional alcanzó Europa con su llegada a Reino Unido (5,99 libras al mes) e Irlanda (6,99 euros al mes). Sin embargo, Netflix, por el momento, ha paralizado sus planes de introducción en España.

A pesar de la presión de la competencia y de las pérdidas económicas y de suscriptores que tuvo que superar en otoño de 2011, Netflix ha conseguido cerrar el 2011 con una cifra superior a los 23 millones de suscriptores<sup>108</sup>. Además, en plena expansión del *streaming* y del *Video On Demand*, Netflix encabeza la lista de los sitios web de vídeo a los que los consumidores le dedican más tiempo (una media de

---

<sup>103</sup> Kopytoff, Verne G (2012): "Shifting Online, Netflix Faces New Competition", en *The New York Times*. Disponible en Internet (25.01.2012):

<http://www.nytimes.com/2010/09/27/technology/27netflix.html>

<sup>104</sup> Kafka, Peter (2011): "Netflix Bets Big On "House Of Cards But Swears It's Not a Strategy Shift: Q&A With Content Boss Ted Sarandos", en *AllThingsD*. Disponible en Internet (25.01.2012):

<http://allthingsd.com/20110318/netflix-bets-big-on-house-of-cards-but-swears-its-not-a-radical-departure-qa-with-content-boss-ted-sarandos/>

<sup>105</sup> Stelter, Brian (2011): "Netflix to Back Arrested Development", en *The New York Times*. Disponible en Internet (25.01.2012):

<http://www.nytimes.com/2011/11/21/arts/television/netflix-to-back-arrested-development.html>

<sup>106</sup> Associated Press (2011): "Netflix Begins Expansion in Latin America", en *The New York Times*. Disponible en Internet (25.01.2012):

<http://www.nytimes.com/2011/09/06/business/global/netflix-begins-expansion-in-latin-america.html>

<sup>107</sup> Sosa, Gabriel (2011): "Televisa y TV Azteca en Netflix", en *El Universal*. Disponible en Internet (25.01.2012): <http://www.eluniversal.com.mx/columnas/91701.html>

<sup>108</sup> Nota de prensa en la página web de Netflix. Disponible en Internet (25.01.2012): <https://secure.onlineprocessing.biz/3/mr5/netflix.us/en/index.php?s=24309&item=114499>

10 horas al mes por usuario), superando a Youtube, Tudou.com, Hulu o el extinto Megavideo<sup>109</sup>.

## 4. Conclusiones

El tradicional modelo de negocio de las *majors* se basa en una estructura empresarial vertical que controla la producción, distribución y exhibición de las obras cinematográficas. Este elemento unido al hecho de que se dirige a todo el mundo, hace que se beneficie de las economías de escala y de alcance, lo que le permite la explotación de las películas en el sector del DVD y de la televisión. Teniendo en cuenta estos factores, la clave de la hegemonía de las *majors* se ha basado en el control de la distribución nacional e internacional de sus obras.

La llegada de Internet y la introducción de los dispositivos móviles han hecho que el público más joven prefiera consumir películas y series de ficción a través de otras pantallas que no son las salas de cine ni la televisión. Optan por un consumo individualizado cuándo y dónde quieran.

Esta realidad ha sido observada por varias empresas en clave de oportunidad: la de ofrecer contenidos audiovisuales a través de Internet. Y es precisamente en la distribución de contenidos donde también se asienta su modelo de negocio, que se diferencia del de las *majors* porque es a través de Internet.

Los visionarios del nuevo modelo de negocio fueron Reed Hastings y Marc Randolph, fundadores de Netflix. La empresa que nació en 1997 como un videoclub *online* ha llegado a convertirse en la compañía líder de la distribución de contenidos por Internet. Las claves de su éxito, asentado en el modelo de negocio de *long tail*, se basan en ofrecer un amplio catálogo audiovisual, en la innovación continua para satisfacer mejor a sus clientes y en su vía de ingresos, la suscripción.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DOYLE, Gillian (2002): *Understanding media economics*, London: Sage.
- GRAHAM, Andrew y DAVIES, Gavyn (1997): *Broadcasting, Society and Policy in the Multimedia Age*, Luton: John Libbey.
- OBSERVATORIO AUDIOVISUAL EUROPEO (2011): *Marché du Film 2011. Focus. World Film Market Trends. Tendances du marché mondial du film*, Strasbourg: OEA.
- OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN MIAMI (2010): *El mercado audiovisual en Estados Unidos*, Miami: ICEX.
- OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves (2011): *Generación de modelos de negocio*, Barcelona: Deusto.

---

<sup>109</sup> Informe elaborado por Nielsen (2011): "State of the Media: consumer usage report 2011". Disponible en Internet (25.01.2012): <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/mediauniverse/>

- PARDO, Alejandro (2011): “Europa frente a Hollywood: breve síntesis histórica de una batalla económica y cultural”, en *Doxa*, nº 12, pp. 39-59.
- PICARD, Robert G. (2002): *The Economics and Financing of Media Companies*, New York: Fordham University press.
- SCREEN DIGEST (2011): “Netflix evolves toward pay TV”, en *Screen Digest*, enero, p. 7.
- VUKANOVIC, Zvezdan, (2011): “New Media Business Models in Social and Web Media”, en *Journal of media Business Studies*, vol. 8, nº 3, pp. 51-67.
- WIRTH, Michael O. y BLOCH, Harry (1995): “Industrial Organization Theory and Media Industry Analysis” en *Journal of Media Economics*, vol. 8, nº 2, pp. 15-26.