

EL PARADIGMA NETFLIX CAMBIOS EN LA CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA DE LA TELEVISIÓN FRENTE A LA APARICIÓN DE LA TV ONLINE

Alejandra Páez

Resumen

En este artículo se presentan algunas de las transformaciones que tienen curso en la industria de la televisión de pago frente a la aparición de nuevas modalidades de distribución de los contenidos. Se hace foco en las distintas etapas de la cadena de valor de este sector (creación, producción, distribución, etc.) para dar cuenta del modo en el que los servicios *online*, caracterizados como televisión *Over The Top* (TV-OTT), repercuten sobre las rutinas productivas y el proceso de acumulación económica.

Para ello se caracteriza la cadena de valor de la TV y se presentan las etapas que han marcado su evolución tecnológica. Finalmente, se hace énfasis en el factor trabajo y el modo en el que éste comienza a verse alterado por los *nuevos* tipos de distribución y variadas formas de consumo, a partir del análisis de Netflix como caso paradigmático.

Palabras clave: Internet, Netflix, Televisión, TV *online*.

THE NETFLIX PARADIGM

TELEVISION INDUSTRY'S VALUE CHAIN CHANGES DUE TO EMERGENCE OF *ONLINE TV SERVICES*

Abstract

This paper presents some of the transformations that have taken place in the subscription television industry due to emergence of new content distribution modes. It focus on the different TV's value chain stages (creation, production, distribution, etc.) to show the way *online* services, characterized as television *Over The Top* (TV-OTT), affects work routines and the economic accumulation process.

Finally, the document emphasizes on the labour factor and the way it begins to be altered by the new types of distribution and form of consumption, based on the analysis of Netflix as a paradigmatic case.

Key words: Internet, Netflix, *online* TV, Television.

Introducción

En la entrega de los premios Emmy de 2013 se produjo un hecho sin precedentes. Por primera vez en la historia de los galardones a la televisión norteamericana resultó ganadora una producción ideada y distribuida exclusivamente a través de Internet. Se trata de la serie *House of Cards*, que obtuvo tres premios y nueve nominaciones, incluidas las de mejor actor y actriz protagónicos. Al año siguiente ganó el Golden Globe a mejor actriz principal (Robin Wright por la interpretación de “Claire Underwood”) y en 2015 el Golden Globe a mejor actor principal (Kevin Spacey por el rol de “Francis Underwood”), entre otros. El reconocimiento institucional a esta serie, producida y distribuida por el servicio de pago Netflix, es una muestra representativa del modo en que agentes emergentes de Internet comenzaban a ser considerados parte de la industria de la televisión.

En la edición 2017 de los Emmys, Netflix obtuvo 91 nominaciones, diez veces las que había tenido dos años atrás. Además, dentro de un grupo de seis, alcanzó cuatro (tres producciones y una co-producción) nominaciones a la categoría más importante: Mejor Serie Dramática. Pese a que no se alzó con esta distinción, esa ceremonia también representó un nuevo hito para los distribuidores *online*. La gran ganadora de la noche fue *The Handmaid's Tale* de Hulu, principal competidor de Netflix en Estados Unidos. Esta serie de

reconocimientos institucionales abonan a la transformación estructural que afronta el sector de la TV, más allá de su evolución tecnológica.

En ese contexto, el objetivo de este artículo es dar cuenta de algunas de las transformaciones que se presentan en la industria de la televisión de pago frente a la aparición de nuevas modalidades de distribución de los contenidos. Específicamente, se focaliza sobre los cambios en la cadena de valor (López Villanueva, 2011) que repercuten, en mayor o menor medida, sobre las rutinas de producción (tanto en las *formas* de hacer como en los actores intervinientes) y la acumulación del capital. Para ello se lleva a cabo el análisis de un caso paradigmático de la televisión *Over The Top* -en adelante, TV-OTT- como el servicio de video bajo demanda Netflix.

Dado que abundan definiciones como *Internet Protocol Television*, *Web Television*, *Video On Demand*, *Televisión no lineal* u otros para referir a servicios o modelos de negocio diferentes, la categoría operativa TV-OTT (Páez, 2016) se utiliza para definir a aquellos sistemas que utilizan el protocolo de Internet como vía de transporte de contenidos audiovisuales con la tecnología de streaming y operan con servicios de pago por suscripción.

En el primer apartado se presenta el enfoque teórico del trabajo, se define a la televisión como industria cultural y sus implicancias económicas y sociales. Asimismo, se caracteriza su cadena de valor y se presentan las etapas que han marcado la evolución tecnológica del sector. Finalmente, se hace énfasis en el factor trabajo y el modo en el que éste comienza a verse alterado por los *nuevos* tipos de distribución y variadas formas de consumo. En el apartado dos se lleva a cabo el análisis de la configuración de la cadena de valor que presentan los servicios de TV-OTT, a partir del caso Netflix. Se pretende dar cuenta de los modos en que se relacionan y compiten los agentes tradicionales y los emergentes de Internet en el sector. Asimismo, se apunta a presentar una mirada sistémica sobre el proceso que atraviesa la industria de la televisión tanto por su evolución tecnológica como por los cambios de comportamiento de los consumidores/usuarios. A modo de cierre, se destacan algunas conclusiones parciales y se plantean interrogantes en mira a investigaciones futuras.

Perspectiva teórica

En este apartado se presentan las perspectivas teóricas que guían este trabajo. En el campo de los estudios en comunicación y cultura, se encuadra en la línea de la Economía Política de la Comunicación, que focaliza en el entramado de relaciones que se establecen entre las esferas de lo político y las industrias culturales, en tanto agentes económicos y factores con injerencia sobre la construcción de realidades y sentidos (Mosco, 2009). Además, en lo que refiere a la acción de los sujetos que intervienen en el proceso productivo y sus distintos grados de interacción, se adoptan los conceptos de código del trabajo y código laboral aportados por Roldán (2011) desde la sociología del trabajo. Así como su aplicación por parte de Carboni (2012) para el estudio de la producción de ficción en televisión. Se parte de la caracterización de la televisión como una industria cultural y sus implicancias económicas y sociales. Asimismo, se define su cadena de valor y se presentan las etapas que han marcado su evolución tecnológica. Finalmente, se hace énfasis en el factor trabajo y el modo en el que éste comienza a verse alterado por los *nuevos* tipos de distribución y variadas formas de consumo.

Pese a que nunca se habían registrado niveles tan altos de consumo de contenidos audiovisuales a nivel global como los actuales, la industria de la televisión afronta una crisis estructural sin precedentes. Los principales factores que abonan el terreno de las dificultades se vinculan al continuo crecimiento de las plataformas distribuidoras de contenidos a través de Internet y a la volatilidad en los gustos y prácticas de consumo de las audiencias/usuarios. A primera vista podría señalarse que la única fase productiva afectada es la distribución, dado que el consumo a través de Internet reemplaza a las infraestructuras hertzianas, de cable o satelitales. Lo cual repercute sustancialmente sobre los modelos de negocio.

Sin embargo, es preciso señalar que también se presentan alteraciones en las fases de producción y programación de los contenidos. Como señala Bustamante (1999), la economía del sector televisivo posee una naturaleza compleja, compuesta por estas tres actividades de muy distinto signo: la producción de contenidos, la programación (*bundling* o empaquetamiento) de películas y programas, y la difusión de la señal en una determinada zona de cobertura. Como industria cultural tradicional, su circuito productivo también está conformada

por las fases de creación original, prototipo, edición-planificación-programación (dependiendo de la rama y sector), reproducción-emisión y distribución-exhibición-difusión (Zallo, 1988).

Asimismo, como el resto de las industrias culturales, el sector se caracteriza por tener al trabajo creativo como materia prima (con un valor dual: material y simbólico), un doble mercado: generación de contenidos y de audiencias, la necesidad de renovación constante, elevados costos fijos y costos variables bajos o nulos, demanda relativamente inelástica (el consumo cultural está sujeto a la disponibilidad de tiempo y dinero), la presencia de economías de escala, la incertidumbre por parte de la demanda sobre el producto final (puesto que no se conoce antes de la instancia de consumo), entre otros (Bustamente, 2003). Algunos de estos aspectos pueden ser interpretados como ventajas con respecto a otros sectores de la economía. Sin embargo, el requerimiento de inversiones iniciales altas –en algunos casos con costos hundidos cuyas expectativas de beneficio se plantean a muy largo plazo- y la necesidad de volcarse hacia la generación de economías de escala, marca una tendencia que ubica en posición ventajosa a pocos agentes concentrados. Además, como se desarrolla más adelante, en el caso de los sistemas de distribución de contenidos televisivos a través de Internet, que son sujeto de análisis en este trabajo, la noción de doble mercado se ve cuestionada. Frente a la desaparición de la grilla de programación en términos estrictos, es decir, sin tiempos dedicados a la publicidad, estos servicios perciben ingresos casi exclusivamente por el pago por suscripción.

La evolución intrínseca del sector televisivo, incluido por Zallo (1988) dentro de la rama del audiovisual continuo, produjo un escenario caracterizado por la concentración de la propiedad, la internacionalización del capital y la convergencia de tecnologías y servicios. Asimismo, trajo aparejada la imposición de los sistemas de pago que apuntan a la hiper segmentación de la oferta (en paquetes básicos, premium, interactivos, PPV, entre otros) con la consecuente fragmentación de la demanda. En tanto, la diversificación en los canales de transmisión y las modalidades de recepción ubican más que nunca a la televisión en el centro del conjunto de medios de comunicación. Actualmente coexisten cuatro modalidades de emisión-recepción de señales de televisión, que han sido sistematizadas por Albornoz y García Leiva (2012):

- *Televisión terrestre o hertziana*: constituye la modalidad tradicional de difusión, que emplea frecuencias radioeléctricas. Su nivel de

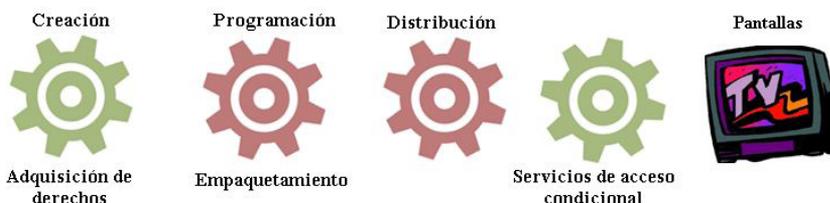
penetración es cercano al 100% en la mayoría de los países. Pese al crecimiento de los diversos sistemas de distribución, continúa siendo la principal red de acceso a la televisión para el 40% de los hogares a nivel mundial. Dada la aplicación de los procesos de digitalización de las señales y la reconversión de las redes de infraestructura, desde la década de 1980 se han desarrollado protocolos de difusión para la televisión digital terrestre (TDT). Se considera que la TDT presenta potenciales mejoras como la optimización del uso del espectro, dada la posibilidad de comprimir y multiplicar la cantidad de señales, y la inclusión de servicios interactivos con conexión a Internet. El proceso de implementación de esta tecnología se está produciendo de modo desigual en las diferentes latitudes, con la preponderancia de las normas técnicas norteamericana, japonesa y europea.

- *Televisión por cable:* este sistema se basa en el transporte de señales por medio de redes físicas de fibra óptica y/o cable coaxial. Según los autores, ocupa el segundo lugar en la recepción televisiva. En países como Argentina, Bélgica y Estados Unidos, los índices de penetración superan el 80% de los hogares con televisor. La digitalización también ha alcanzado al sector, lo cual ha posibilitado una mayor fragmentación de la oferta de señales por medio de paquetes codificados. Si bien muchos prestadores de televisión por cable ofrecen servicios digitales previo a la implementación de la TDT, han tenido que adecuarse a la norma elegida por las autoridades competentes según cada país.
- *Televisión satelital:* utiliza la retransmisión de señales satelitales desde un punto hacia diversos destinos geográficos. La recepción en hogares se da por medio de tendidos de cable y equipos decodificadores. Se trata del primer tipo de distribución digital desde sus orígenes.
- *Televisión por Internet:* se trata de distintos tipos de distribución que utilizan como vía de flujo el protocolo de Internet. Según Albornoz y García Leiva, debería recibir en general la denominación de IPTV (*Internet Protocol Television*), “si no fuera porque las compañías de telecomunicaciones se han apropiado de la sigla para bautizar su oferta de pago a través de una plataforma multicanal que compite con las del cable y el satélite” (2012: 25). En sí, las tres diferencias sustanciales que existen entre los servicios de distribución por Internet son el tipo de acceso (gratuito o de pago), el tipo de unidad de negocio

(servicios independientes o adicionales de un paquete de televisión de pago o acceso a Internet) y el tipo de reproducción (en vivo o diferido).

En este trabajo se analiza un caso perteneciente al último tipo de televisión descrito por los autores. Dado que se trata de un fenómeno reciente, sobre el que existen pocas referencias teóricas y conceptuales consensuadas por la comunidad académica, se propone aglutinar estos servicios bajo la categoría operativa *Televisión Over The Top* -en adelante, TV-OTT- (Páez, 2016). Esta definición apunta a distinguir un novedoso modelo de producción, donde se alteran parte de las singularidades de la televisión como industria cultural. Aunque principalmente se introduzca una nueva tecnología de distribución, igual de relevantes resultan la dislocación de su lógica de flujo y el sistema de financiamiento indirecto a través de la publicidad. La potencial movilidad de los contenidos permite la explotación de nuevos terrenos. Como dice Miguel de Bustos, “indudablemente, se va a demandar aquello que ofrezca algo más de lo que se ofrece off-line” (2000).

Fig. 1. - Cadena de valor de la industria de la televisión



Fuente: Elaboración propia en base a López Villanueva (2011) y Bizberge (2012).

La cadena de valor tradicional en la televisión está compuesta por cuatro eslabones que conforman el proceso de producción y distribución (López Villanueva, 2011): creación-adquisición de derechos sobre contenidos; programación-empaquetamiento; distribución en plataformas; y pantallas. El primero de los eslabones involucra tanto a los productores de los contenidos como a los intermediarios en la negociación de derechos de exhibición, que varían de acuerdo al tipo de distribución (tv abierta, de pago, *online*, etc.). En el segundo refiere a la lógica de empaquetamiento (*bundling*) con la que se clasifican y aglutinan los programas que serán ubicados en la programación de determinado canal o señal, en función de targets y estrategias de mercado específicos. En el tercer eslabón se encuentran los operadores de televisión

terrestres, satelitales, de cable, web o móviles. Finalmente, el esquema se cierra con las pantallas o dispositivos de acceso, en donde al televisor le han surgido competidores como las pcs, tablets, consolas, smartphones y otros. De acuerdo con Bizberge (2012), en el caso de la televisión de pago se debe incluir un eslabón más entre la distribución y las pantallas. Se trata del acceso condicional que consiste en los servicios adicionales al paquete básico, como el PPV (pago por visión) o las señales Premium. En este caso surge un intermediario más, puesto que las distribuidoras tercerizan el gerenciamiento de los sistemas de acceso condicional a empresas especializadas (Doyle, 2002, en Bizberge, 2016).

Con el surgimiento de la TV-OTT comienzan a producirse ciertos desequilibrios en la cadena de valor, en los cuales los agentes nativos de Internet juegan un rol preponderante. En el apartado siguiente se intenta esbozar el análisis de algunos de estos cambios. Como se señaló en líneas anteriores, la industria de la televisión presenta la particularidad de aglutinar actividades productivas de distinto tipo. A la vez que propicia la interacción entre agentes de diferente tamaño y procedencia. Es preciso señalar que en la TV-OTT se produce la convergencia de actores tradicionales del sector y otros provenientes del área de las telecomunicaciones. Aun así, el trabajo en la industria de la televisión, como definiera Zallo (1988), reviste todavía un grado pleno de taylorismo en su organización. Esto es, procura estandarización, especificación, búsqueda para reducir los costos y asegurar la audiencia, asalarización global, colectivización y reducción de la cantidad de trabajo creativo. En esta rama de la industria triunfa el modo de organización heredado del cine, en el que la *fábrica* se superpone al *producto*. Además en ella se intenta asegurar e incrementar las ganancias en el sector tecnológico, en lo que respecta a la distribución de la señal (Marino, 2007).

De acuerdo con Roldán (2011), existe un vacío teórico-analítico entre los procesos de crecimiento de las economías centrales (caracterizados generalmente por los fenómenos descritos en el párrafo anterior) y la recreación del sub/desarrollo en las economías periféricas, en lo que refiere a la división del trabajo. Por ello la autora plantea efectuar el análisis de la articulación entre la codificación supranacional-regional, la de-codificación (normativas nacionales) y la codificación “in situ” mediante la conjunción de dos conceptos: código del trabajo y código laboral. Por código del trabajo se refiere a los mecanismos de control interno ideados por las empresas e insertos en la dinámica del proceso productivo. Por ejemplo, las disposición espacial

de los equipos de trabajo, las reglas temporales (economías de tiempo) de los procesos, ya sea mediante tecnologías físicas o las propias modalidades organizativas. Mientras que el código laboral corresponde a los controles externos al proceso productivo específico. Se trata de aquel que es ejercido por la dinámica organizacional, mediante los distintos roles jerárquicos (jefes, supervisores, compañeros, etc.). La conjunción de ambos elementos, según Roldán, “rige las formas organizativas y mecanismos de coordinación de las divisiones del trabajo a través de las cuales la empresa capitalista actual capta la capacidad humana superior de pensamiento abstracto, de desarrollo de la imaginación y del lenguaje” en cualquier tipo de trabajo creativo (Roldán, 2011).

Hasta este punto se ha definido a la televisión en tanto industria cultural y se especificó el modo en el que su desarrollo tecnológico produjo la formación de cuatro sistemas de distribución que coexisten en la actualidad. Asimismo, se definió su cadena de valor y, finalmente, se focalizó sobre dos conceptos operativos sobre el factor trabajo que se consideran apropiados para estudiar el modo en el que se configura la actividad productiva en el sector en cuestión.

Análisis de caso

En consideración del esquema teórico precedente, en este apartado se propone dar cuenta de algunas de las transformaciones que se presentan en la industria de la televisión frente a la aparición de nuevas modalidades de distribución de los contenidos. En línea con el objetivo de este paper, se focaliza sobre las modificaciones en la cadena de valor que repercuten, en mayor o menor medida, sobre las rutinas de producción (tanto en las *formas* de hacer como en los actores intervinientes) y la acumulación del capital. Para ello se lleva a cabo el análisis de un caso paradigmático de la TV-OTT como el servicio de video bajo demanda Netflix, ofrecido por la empresa homónima desde 2007. Se infiere que es posible calificar a Netflix como caso representativo debido a que su comportamiento, desarrollo y evolución en el mercado son constantemente emulados por otros competidores. Además de que se trata del primer operador de TV-OTT reconocido a nivel global tanto por la industria como por el público.

Netflix: el paradigma de la distribución audiovisual *online* de pago

La empresa presidida por Reed Hastings, que también hace parte de la Junta Directiva de la red social Facebook, comenzó un crecimiento exponencial en 2007. Hasta ese entonces se dedicaba al alquiler de películas en DVD y Blu-ray en formato físico, a través de Internet. Ese año sumó a sus servicios una plataforma *online* de distribución de contenidos audiovisuales (películas y programas) por suscripción, con un costo mensual de USD 7,99 hasta mayo de 2014 y USD 8,99 en adelante. Como estrategia de fidelización, anunció que sostendría la tarifa inicial durante dos años a aquellos que hubieran contratado el servicio previo a la fecha de aumento.

En principio, el ex videoclub iba a optar por un modelo cerrado vía un decodificador llamado “Netflix player”. Sin embargo, Hastings convenció a sus ejecutivos de optar por una alternativa abierta. Desde entonces, Netflix se ha convertido en el servicio de video bajo demanda (VOD por sus siglas en inglés) con mayor penetración, alcanzando más de 100 millones de suscriptores a nivel mundial, según sus propias estadísticas. Ese modelo de negocio le permitió, en 2011 -luego de haber alcanzado más de 20 millones de suscriptores en Norteamérica (tres veces más de los que tenía en 2007)-, cruzar las fronteras geográficas y comenzar a operar en América Latina y el Caribe. Desde 2012, Netflix está presente en el Reino Unido, Irlanda y otros países del norte de Europa; actualmente opera en todos los continentes.

Además de su estrategia de expansión y el aumento en la cotización de sus acciones, la compañía estadounidense ha apostado por la producción de contenidos propios. Durante 2013, cuando debutó como productora, lanzó cuatro series (entre propias y co-producciones): *Orange is the New Black*, *Arrested Development*, *Hemlock Grove* y, su mayor éxito hasta el momento, *House of Cards*. Las tres últimas le valieron catorce nominaciones a los premios Emmy de ese año y un hito en la historia: ser el primer servicio de VOD en obtener postulaciones y tres galardones (incluido el de mejor director por *House of Cards*) en los premios más importantes de la televisión norteamericana. En esa oportunidad Kevin Spacey, protagonista y co-productor de *House of Cards*, destacó la postura de Netflix frente a las pequeñas productoras: “Cuando acudimos a los canales abiertos y de cable, resultó que Netflix era el único proveedor de contenidos que nos miró a los ojos y nos dijo: ‘no necesitamos un piloto. Creemos en ustedes’”, dijo (Nextvlatam.com, 2013).

Sin embargo, no todo han sido laureles en la carrera hacia la cima del mercado del streaming de pago. Algunos de los tropiezos más importantes de Netflix han sido el comportamiento inestable de sus acciones en Wall Street y el incremento de más del 50% en el precio del servicio en Estados Unidos. Sin embargo, el error más grande fue el proyecto Qwikster, en 2011, a través del que la compañía pretendía desprenderse del negocio de alquiler de videos en soporte físico. Otro revés que tuvo que enfrentar fue la pérdida de cerca de 3000 títulos de su catálogo, entre 2012-2013, debido a la finalización de las licencias de explotación. Los contenidos que fueron extraídos pertenecen, entre otros, a Universal (NBC), Warner Bros (Time Warner), MGM y la cadena Starz.

Sus errores y, aún más, sus aciertos han ubicado a Netflix en un lugar de referencia. En sólo cinco años, se ha convertido en el espejo no sólo de los servicios de TV-OTT nativos de la web, sino también de los autodenominados servicios de *Tv Everywhere* de los programadores más concentrados del mundo como HBO, FOX e ESPN, que operan como complemento de los paquetes tradicionales de cable y/o satélite. Basta con observar la estética de los sistemas de cualquiera de éstos últimos para notar que Netflix ha impuesto tendencias tanto en el diseño de los catálogos como en los grados de interactividad y métodos de búsqueda al interior de las interfaces de las plataformas. Por esa razón y por la continua innovación y modelación de su sistema, basado en el intercambio con los suscriptores, Netflix se erige como el caso paradigmático de la distribución audiovisual *online* de pago.

¿Hacia una nueva cadena de valor en la industria televisiva?

Como se señaló en el primer apartado, la industria de la televisión se halla dentro del sector del audiovisual continuo, donde convergen actividades de generación, empaquetamiento y distribución de contenidos. También se apuntó que los productos televisivos pueden ser comercializados o no por aquellos que los realizan. Es decir que resulta habitual la negociación-venta de derechos de explotación por parte de terceros (programadores, cadenas, operadores de televisión de pago u otros). El desarrollo histórico del sector, donde predomina el capital concentrado y transnacionalizado, arroja ciertos rasgos comunes en todas las latitudes: estandarización de formatos y formas

de producción, explotación del *star-system*, altos grados de penetración de contenidos provenientes de Estados Unidos (cine hollywoodense y ficciones televisivas), amplios segmentos dedicados a la oferta publicitaria, importación de mecanismos publicitarios como el *product placement* originario del cine, y la fijación de tarifas diferenciales por la explotación de contenidos en las diferentes ventas de distribución (televisión abierta, de pago, TV-OTT, etc.)

Con la paulatina incorporación de tecnologías digitales y el desarrollo de Internet como plataforma de distribución de contenidos audiovisuales, los modelos tradicionales tienden a transformarse. En ese sentido, Internet se presenta más como un acelerador que como una fuerza determinante. Como dice Bustamante, “la televisión llevaba años preparándose para el proceso actual, sin esperar a las tecnologías digitales, y ello a través de una serie compleja de procesos desarrollados en el último cuarto del siglo XX” (en Bustamante, 2003:167). Es decir, que las mutaciones en la industria de la televisión no son absolutamente tributarias de las emergencias tecnológicas sino que se explican, también, por las dinámicas internas del sector. En base a la teoría de la cadena de valor desarrollada por López Villanueva, a continuación se aborda el modo en el que opera Netflix. De ese modo pretende esbozar un modelo analítico que permita dar cuenta si el modelo de distribución y de negocio de la TV-OTT genera repercusiones sobre las rutinas de producción en el sector.

- **Creación-adquisición de derechos sobre contenidos**

En esta etapa se conjugan las actividades de realización y negociación de los derechos de explotación de los contenidos, lo cual puede implicar la intervención de más de un actor. Como reseña Carboni (2012), al retomar la conceptualización de Roldán (2010, 2011), el estudio de la organización productiva puede abordarse en niveles *mezzo* y *micro*. Al analizar la creación de televisión en el nivel *mezzo*, se observa si la realización se lleva a cabo *in house* (es decir, por parte de los canales o señales) o si se trata de redes de proyectos. En ese caso es posible relevar, por ejemplo, la relación entre una productora y un canal de televisión, y el modo en el que se ven afectados tanto los aspectos económicos y culturales de los bienes como su producción y distribución (Carboni, 2012:61-62).

Como sucede con la mayoría de servicios de TV-OTT de suscripción, la disponibilidad de los contenidos se encuentra sujeta a la ubicación geográfica de los clientes. Este factor obedece a que la negociación de los derechos de explotación entre los distribuidores OTT y los programadores, estudios y otros agentes intervinientes se realiza en base a coberturas geográficas. De acuerdo con Gustavo Mónaco, director general de la consultora 1984 Media Consulting, “es imposible llevar a cabo la compra de derechos globales con los contenidos actuales, debido a la diferencia de precios entre ventanas y lugares”.

Sin embargo, estima que lograr la universalización de las librerías sería saludable para el mercado, “porque de lo contrario no es posible lidiar con la piratería”.

Además de los servicios de distribución sin licencia, también existe la posibilidad de saltar los servidores proxy que cumplen la función de bloquear accesos de acuerdo a la ubicación geográfica desde donde se origine una conexión a Internet. Aunque no se trate de la práctica más común, algunos usuarios de servicios de TV-OTT acuden a *virtual private networks* (VPNs) que permiten el acceso a cualquier sitio web, sin restricciones de ubicación geográfica. Es decir, que un usuario de Netflix en cualquier país de América Latina puede ingresar al catálogo estadounidense, que posee más títulos que el latinoamericano. Al respecto, y en línea con lo señalado por Mónaco, Reed Hastings, CEO de Netflix, considera que “este escenario muestra cuando un usuario quiere pagar por un contenido y no lo puede hacer. La solución es tener un catálogo global de Netflix para evitar este tipo de situaciones. Es una parte de la piratería que la industria puede resolver con contenidos globales”.

En el caso de Netflix, que integra verticalmente su cadena de valor, se observa que conviven la distribución de contenidos de terceros (principalmente de cadenas como CBS, ABC, Fox, NBC, AMC, Starz, entre otros) y la realización propia (producciones y co-producciones). La integración vertical o monomedia consiste en la concentración al interior de un mismo tipo de medio y sector, donde se tiende a incrementar el control sobre las distintas fases de producción hasta llegar al origen. En el caso de la televisión incluiría desde la generación y/o control de los derechos sobre los contenidos, y hacia delante en la distribución, comercialización, publicidad, etc. (Bustamante 1999, De Mateo *et al.*, 2009). A mediados de 2017, Netflix albergaba más de 300 producciones propias, entre coproducciones y títulos

con derechos exclusivos. Del análisis de las características de elaboración de esos productos, que la empresa denomina “Originales de Netflix”, se obtienen algunas tendencias:

- El catálogo está integrado por contenidos originales (en general coproducciones con creadores de distinto tamaño), títulos de los que se obtuvieron derechos exclusivos en todas las ventanas, y producciones cuyas temporadas iniciales fueron realizadas por otros y retomadas por Netflix para elaborar más episodios.
- Los títulos provienen principalmente de Estados Unidos. En el caso de las series el 70% y en el de las películas el 96% son de ese origen.
- Aunque se registraron las categorías de género utilizadas por el propio distribuidor, se identifica la presencia de tres tipos de contenidos en series: dramas, comedias e infantiles. En largometrajes sólo documentales y comedias en vivo.
- Si bien la mayor cantidad de acuerdos de producción se realizaron con medianas y pequeñas productoras, en las series se destacan algunos acuerdos con grandes estudios como Dreamworks, Walt Disney, Universal y Sony Pictures. En el caso de los largometrajes sobresale la asociación con la mayor productora independiente de comedias en Estados Unidos, New Wave Entertainment Televisión.
- De acuerdo con el sistema de calificaciones diseñado por Netflix para sus suscriptores (que se aborda con mayor detalle más adelante), la mayoría de las series no supera las 500 mil votaciones. En el caso de las películas, la mayoría está por debajo de las 100 mil. Algunas de las series más vistas de la plataforma como *House of Cards*, *Arrested Development* y *Orange is the new black* registran más de 5 millones de votos. Otras como *The Fall*, *Marco Polo*, *The Killing*, *Lilyhammer*, *Hemlock Grove* y *Trailer Park Boys* se hallan entre 1 y 2 millones.
- Aunque Netflix se caracteriza por la puesta en circulación de temporadas completas, con la serie *The Returned* (2015), disponible en el catálogo latinoamericano, se vulneró ese principio. Lo mismo sucedió con *Better Call Saul* (2016). Este modelo de distribución semanal obedece a que las cadenas A&E Television Networks y AMC ostentan los derechos de esos contenidos, respectivamente. De esa forma, Netflix debe esperar a que las series circulen por formatos tradicionales hasta incluirlos en su catálogo.

Otro aspecto destacable es la tendencia a la constante experimentación por parte de la compañía estadounidense, que repercute tanto en el tipo de distribución como en la creación de los contenidos. Por ejemplo, Modi Wiczzyk, co-CEO de la productora independiente estadounidense Media Rigths Capital, que se asoció con Netflix para realizar *House of Cards*, habló a la revista Forbes sobre las características de trabajar con una productora de televisión no tradicional. Wiczzyk sostiene que *House of Cards* “es probablemente el primer programa con auténtico toque final (o *final cut*) en mucho tiempo. Es la producción independiente más grande hecha en la última década (en Estados Unidos)”. Por *toque final* se refiere a las licencias de interpretación, encuadre y dirección que pueden tomarse los actores y/o directores en el set de grabación.

Para Wiczzyk, ese tipo de autonomía resulta imposible en un acuerdo de producción con una cadena de televisión convencional. “Grandes cineastas se permiten a menudo dar el toque final o tomar el control creativo que les permite tomar riesgos [...] Hemos sido capaces de entregar eso en televisión y Netflix estuvo de acuerdo”, dice el productor. Como resultado, *House of Cards* presenta una cadencia y montajes similares a los cinematográficos. Según Wiczzyk, es “*un híbrido*” entre la estética y los patrones de edición del cine y la televisión.

- **Programación-empaquetamiento**

En el segundo eslabón de la cadena se ubican las estrategias de programación de los contenidos en grillas determinadas temporalmente y la agrupación de contenidos en paquetes por género y/o volumen. Como se mencionó anteriormente, una de las principales características de la TV-OTT es que rompe con la lógica de la programación, puesto que se trata de catálogos a los que se puede acceder bajo el principio *anytime, anyplace, anywhere*. Es decir, en cualquier momento, en cualquier lugar y a través de cualquier dispositivo con conexión a Internet. Mientras que la programación tradicional se establece teniendo en cuenta los horarios de emisión de acuerdo al público al cual apuntan los programas, cómo se escoge aquello que se va a producir y cómo se intenta constatar con las audiencias si un producto funcionará antes de salir al aire o durante su emisión (Carboni, 2012). Por otra parte, según el consultor Gustavo Mónaco, en el empaquetamiento tradicional de contenidos

la estrategia de comercialización gira en torno a factores como los géneros o el volumen del catálogo. “Se trata de acuerdos entre programadores, canales y señales casi ad hoc”, dice Mónaco.

En la fase de creación se hizo referencia a los niveles mezzo y micro para dar cuenta de la organización productiva. De acuerdo con Roldán (en Carboni, 2012), en el nivel micro se observan detalladamente las actividades desarrolladas en cada eslabón de la cadena de producción. En ese proceso, según la autora, es que se relevan los códigos de trabajo y laboral. Si se considera el código del trabajo en la fase de programación/empaquetamiento -es decir, la estructuración misma de las funciones que desarrollan aquellos que participan en este eslabón de la cadena y los tiempos empleados en tal función- se observan tres rasgos característicos en el caso de Netflix.

En primer término, suprimida la función de la programación en términos estrictos, la elaboración del catálogo se hace en base a contratos de explotación de contenidos que ya están liberados para la ventana de exhibición VOD, compra de derechos de contenidos exclusivos y generación de contenidos originales, como se referenció anteriormente. En segundo lugar, se observa la variación en el tamaño del catálogo de acuerdo a países o regiones. Esto obedece a que la compra de derechos de explotación de contenidos está sujeta a acuerdos geográficos, dado que lo que en una región puede estar liberado para ser exhibido en ventana VOD en otras latitudes puede encontrarse en ventana de PPV (*pay per view*) aún.

En el caso del cine, por ejemplo, el circuito de explotación entre ventanas se presenta así:

Figura 2: Cronología de exhibición en cine



Fuente: Elaboración propia

Como muestra la figura 2., los servicios de VOD por suscripción como Netflix se hallan sobre el final de la cronología de explotación de derechos. Es por eso que para hacerse de contenidos exclusivos o éxitos coyunturales, los distribuidores de TV-OTT deben llevar a cabo grandes inversiones. Sin embargo, estos plazos antes estrictos tienden a desdibujarse debido a la circulación gratuita (sin licencias de explotación, en ese sentido ilegal) de contenidos a través *redes de pared* (2P2) o *torrents* en Internet. Por otra parte,

una ventaja relativa de la ventana VOD con respecto a sus competidores es la reproductibilidad a través de distintos dispositivos, como se aborda en el último punto de este apartado.

Finalmente, el tercer rasgo característico es la ausencia de espacios destinados a la publicidad tradicional. Sin embargo, en el caso de Netflix, se observa cada vez más la utilización del *product placement*. Por ejemplo, para la serie *House of Cards Netflix* se contrajo acuerdos con marcas de primera línea como Apple, Blackberry, CNN, Samsung, entre otros. En el transcurso de las tres temporadas estrenadas entre 2013-2015 se ha registrado más de un centenar de marcas en cada ciclo. Según la consultora Concave (2015), en la temporada uno se observaron 134 marcas, en la temporada dos 129 y en la tercera un total de 105 marcas. De acuerdo con la productora Media Rights Capital, asociada con Netflix para la realización de la serie, estos acuerdos con las marcas contribuyen a costear el presupuesto de 3 millones de dólares por episodio¹. Se estima que los valores para aparecer en una producción de Netflix van de los 50.000 dólares por 5 segundos en pantalla a más de 200.000 dólares si se trata de la inclusión en una escena (por aparición sostenida o interacción de los personajes con determinado producto).

Otro aspecto que repercute sobre este eslabón de la cadena es la recurrente interpretación de los gustos de los usuarios que lleva a cabo Netflix. Para ello la empresa emplea un software llamado *Cinematch*. Cada usuario, antes o después de reproducir un título es invitado a calificarlo por parte de la plataforma, en una escala entre 1 y 5 estrellas. Posteriormente, *Cinematch* predice y registra en pantalla (figura 3) la calificación posible que otorgaría cada usuario a partir de sus navegaciones anteriores.

1- Información publicada por el diario New York Post el 2 de marzo de 2015, en: <http://nypost.com/2015/03/02/house-of-cards-littered-with-product-placements/>

Figura 3: Ejemplo de sistema de calificación en Netflix



Fuente: Netflix.com

De acuerdo con el matemático Adrian Paenza, detrás de esa función que puede interpretarse favorablemente por parte de los suscriptores “hay un algoritmo que tiene en cuenta millones de datos, relaciones entre ellos y multiplicidad de preferencias”². Paenza se refiere a un fenómeno conocido como Big Data. Se trata del empleo de softwares para almacenar, clasificar y utilizar con o sin fines de lucro la información de navegación al interior de sitios web. Este fenómeno tiene tal repercusión que “casi el 70 por ciento de las películas que los usuarios de Netflix miran resultan ser una consecuencia directa de las recomendaciones de Cinematch”, según Paenza.

- **Distribución en plataformas / pantallas**

Como se señaló a lo largo de este trabajo, el principal factor de cambio que plantean los servicios de TV-OTT con respecto a sus antecesores es el tipo de distribución de los contenidos. También se especificó que se denomina TV-OTT debido a que se trata de sistemas que utilizan el protocolo de Internet como vía de transporte. Esta modalidad presenta como novedad la inclusión de una nueva figura de intermediario en la cadena de valor de la televisión: los operadores de telecomunicaciones que ofrecen conexiones de acceso a Internet, también conocidos como *Internet Service Providers* (ISPs). La inclusión de estos actores presenta una ambigüedad. Por un lado condiciona

2- Artículo publicado por el diario Página 12 el 18 de mayo de 2014, en: <http://www.pagina12.com.ar/diario/sociedad/3-246480-2014-05-18.html>

la demanda, debido a que primero se debe contar con una conexión a Internet para acceder a los servicios de TV-OTT. Además, el desempeño de la reproducción puede verse afectada si la estabilidad de la navegación fluctúa. Por otra parte, operadores de telecomunicaciones y proveedores de TV-OTT pueden desarrollar acuerdos comerciales para priorizar el flujo de contenidos al vulnerar el principio de neutralidad de la red.

Más allá de pagar a los proveedores de Internet por un mejor flujo de sus contenidos, Netflix ha implementado la instalación de dispositivos que permiten la optimización del flujo de sus contenidos independientemente de la calidad de las conexiones domésticas de sus usuarios. Este tipo de hardware recibe el nombre de acelerador de WAN y es utilizado por muchas empresas de Internet.

Además de las características del tipo de distribución, al circular por la web Netflix compete en un mercado potencialmente global. Esa es otra de las grandes diferencias que presenta con los tipos de distribución anteriores, que tienen más condicionamientos de orden geográfico para operar. Su condición de compañía OTT le permite operar a distancia, sin la instalación de oficinas físicas en todos los países en los que ofrece servicios. Este fenómeno da cuenta de la creciente desterritorialización del trabajo en la economía-mundo actual y en las industrias culturales en especial (De Mateo y Bergés, 2011; Zallo, 2013). Actualmente, Netflix cuenta con oficinas regionales radicadas en Luxemburgo, Tokio, San Pablo, Amsterdam y varias ciudades de Estados Unidos, además de su sede central en Los Gatos, California, Estados Unidos. De acuerdo con su reporte anual de 2016, la empresa cuenta con 4500 empleados de tiempo completo y cerca de 1300 de medio tiempo y eventuales. Además de los cargos directivos, el organigrama está compuesto por los departamentos de Marketing, Contenidos, Personal, Comunicación, Producto, Streaming y sociedades, Finanzas, Legales, Política Global y Desarrollo de negocios.

Con respecto al último eslabón de la cadena productiva, Netflix posee como ventaja la posibilidad de reproducción en casi cualquier dispositivo con acceso a Internet. Desde Smart-TVs, computadoras, consolas de juegos, tabletas hasta smartphones soportan el servicio tanto en su versión web como en aplicaciones web. Esta disposición también permite la generación de acuerdos comerciales entre las plataformas de TV-OTT y los productores de

dispositivos. Por ejemplo, en enero de 2015 Samsung anunció que otorgaría un año gratuito de suscripción a Netflix a aquellos clientes que adquirieran el último modelo de sus televisores, tabletas y celulares. Otro trato de similares características se presenta con LG, Panasonic y Sony, cuyos Smart-TVs salen al mercado con la aplicación de Netflix instalada.

Figura 4: Test de dispositivos en oficina central de Netflix (Los Gatos, California, EEUU)



Fuente: Businessinsider.com

Un factor que caracteriza el código del trabajo de la empresa norteamericana en esta fase del ciclo productivo es el constante proceso de evaluación al que son sometidos los dispositivos en los que se puede acceder al servicio de TV-OTT. Como muestra la figura 4, en las oficinas de Netflix en todo el mundo existen departamentos que se dedican específicamente al testeo del desempeño del servicio, incluido dentro del área de Streaming y sociedades.

Consideraciones finales

A lo largo de estas páginas se procuró dar cuenta de algunas de las transformaciones que se presentan en la industria de la televisión de pago frente a la aparición de nuevas modalidades de distribución de los contenidos.

A partir del análisis de los eslabones en la cadena de valor (López Villanueva, 2011) del caso Netflix, se expusieron el modo en que estos cambios repercuten sobre las rutinas de producción y la acumulación del capital en el sector.

En lo que respecta a la fase de creación-adquisición de derechos sobre contenidos se registra un sistema híbrido, en el que conviven la adquisición de productos de agentes tradicionales (estudios, cadenas internacionales) y la generación de títulos originales. En el caso Netflix, la producción propia y co-producción se mantienen estables desde 2013, con la inclusión de nuevos géneros (cine documental y programas infantiles) en 2014 y 2015. Por el momento no se observa la participación en la realización de películas de ficción. De modo que en un nivel de análisis mezzo (Roldán, 2011) se infiere el establecimiento de relaciones con intermediarios de distinto tipo. Si bien Netflix mantiene acuerdos con productoras independientes, también tiene algunas co-producciones con estudios líderes del mercado. En el análisis micro (Roldán, 2011), específicamente en lo que refiere a los códigos del trabajo en los demás eslabones de la cadena de valor, se observan algunas tendencias:

- La desaparición de la programación en términos estrictos fractura la lógica de flujo de la televisión tradicional. Asimismo, se altera parte del modelo de negocio debido a la ausencia de espacio destinado a la publicidad. En el caso de Netflix, la utilización del *product placement* en sus contenidos originales puede ser interpretada como un modelo de financiación alternativo, además del pago directo por suscripción.
- La modalidad de distribución de la TV-OTT presenta como novedad la inclusión de los ISPs como nuevos intermediarios. Este fenómeno opera de manera ambivalente. Por un lado alienta la generación de acuerdos comerciales y expande los alcances de cobertura hacia un mercado potencialmente global. Sin embargo, condiciona el acceso al servicio de TV-OTT a la posesión de una conexión de acceso a Internet. Si se considera que actualmente la cobertura de Internet no supera el 40% de la población mundial y que el acceso es mayormente de pago, el mercado de la TV-OTT se reduce a un target de mediano a alto poder adquisitivo.
- La multiplicidad de dispositivos de acceso a los servicios de TV-OTT constituye una ventaja competitiva con respecto a los modelos de distribución tradicional.

- Así como operan a distancia, los servicios de TV-OTT se caracterizan por el trabajo desterritorializado o teletrabajo. En el caso de Netflix se observa la instalación de pocas aperturas en ciudades estratégicas y la contratación de una planta de personal que no supera las 5 mil personas.

En consideración de la evolución de este proceso y el surgimiento de nuevos agentes intermediarios y modelos de negocio, se identifican al menos cuatro tensiones a contemplar en futuros trabajos:

- La aparición y creciente multiplicación de operadores que utilizan Internet como plataforma exclusiva para la distribución de contenidos audiovisuales.
- La incursión del sector de las telecomunicaciones en una actividad propia de las industrias culturales como la distribución de contenidos y servicios audiovisuales.
- La reacción de los operadores tradicionales de televisión de pago frente al desarrollo de la TV-OTT.
- Las implicancias regulatorias de la actividad de la TV-OTT, tanto en la adquisición de derechos sobre contenidos como en la distribución en territorios con marcos normativos disímiles.

En suma, aunque la estructura del ciclo productivo y los modelos de negocio de la TV-OTT aún se encuentran en fase desarrollo, los elementos expuestos apuntan a la conformación de una nueva cadena de valor para la industria televisiva. La evolución tecnológica del medio, asociada a los cambios en las prácticas de consumo permite inferir que la distribución de contenidos *online* repercuta indefectiblemente sobre las formas de producir, programar y distribuir la televisión en todas las latitudes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bizberge, A. (2012). “El impacto de Internet en los modelos de negocio de la industria televisiva en América Latina. Un estudio de la convergencia tecnológica en cinco grupos multimedia”, Tesis para Magister en Industrias Culturales. Departamento de Ciencias Sociales: Universidad Nacional de Quilmes, Argentina.

Bustamante, E. (1999). *La televisión económica. Financiación, estrategias y mercados*. Barcelona: Gedisa.

Bustamante, E. (2003). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*. Barcelona: Gedisa.

De Mateo, R. y Bergés, L. (2011). “Reflexiones sobre el proceso de cambios en la estructura de la industria de la comunicación y en la gestión empresarial”. En Campos, F. (coord.), *El nuevo escenario mediático*. Sevilla: Comunicación social, ediciones y publicaciones.

López Villanueva, J. (2011). “La reconfiguración de la cadena de valor”. En Álvarez Monzoncillo (comp.), *La televisión etiquetada: nuevas audiencias, nuevos negocios*. Madrid: Ariel.

Marino, S. (2007). “Neoliberalismo, comunicación y políticas públicas: el caso de la Televisión Por Cable en Argentina entre 1989-2001”, Tesis para Magister en Comunicación y Cultura. Facultad de Ciencias Sociales: Universidad de Buenos Aires.

Miguel de Bustos, J.C. (2000) “Industrias culturales, gratuidad y precios en Internet”. *Revista ZER*, N° 9. Bilbao: Universidad del País Vasco.

Mosco, V. (2009). *La economía política de la comunicación. Reformulación y renovación*. Barcelona: Editorial Bosch.

Páez, A. (2016). “Distribución *online*. Televisiones convergentes, intereses divergentes”. En Marino, S. (coord.). *El audiovisual ampliado: políticas públicas, innovaciones de mercado y tensiones regulatorias en la industria de la televisión argentina frente a la convergencia*. Buenos Aires: Ediciones Universidad del Salvador.

Roldán, M. (2011) “Nueva codificación de trabajo creativo televisivo y capitalismo informacional contemporáneo. Algunas implicaciones para el desarrollo en base a la experiencia argentina”. *Perspectiva Metodológicas*, n° 12.

Zallo, R. (1988). *Economía de la comunicación y la cultura*, Madrid: Akal.

Zallo, R. (2013). “Continuidades y rupturas entre comunicación analógica y digital: pensar las políticas públicas”, ponencia para el VII Congreso Internacional de ULEPICC. Bernal: Universidad de Quilmes.

Artículo recibido: 18/12/2017

Artículo aceptado: 05/02/2018

ALEJANDRA PÁEZ

Profesora de la cátedra Nuevos Medios en la Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social de la Universidad del Salvador (Buenos Aires, Argentina). Obtuvo el título de licenciada en esa misma casa de estudios y cursó la maestría en Industrias Culturales de la Universidad Nacional de Quilmes. Integra proyectos de investigación sobre la industria de la televisión en entornos convergentes en las universidades del Salvador, Quilmes y Tres de Febrero.

paezmarie@gmail.com