

Universidad del Salvador
Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social
Licenciatura en Publicidad



TRABAJO FINAL DE LICENCIATURA

Pioneros pero ya no únicos: Netflix y la guerra del *streaming*.

Análisis de la exitosa historia de innovación de Netflix, su evolución y nuevos desafíos en la industria de las plataformas de video *on-demand*.

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Alumno: Nicolás Bocchino

Comisión: 2º CLPU

Tutor: Romina Siniawski

Director de la carrera: Daniel Gutiérrez

Buenos Aires, Agosto 2023

Índice

1. Introducción: <i>spoiler alert</i> .	3
2. Netflix <i>milestones</i> : cronología de un cuarto de siglo memorable.	8
3. Transformación en la industria del entretenimiento.	12
3.1. La TV del siglo pasado.	12
3.2. Los videoclubs.	13
3.3. La <i>Web</i> 1.0.	13
4. Períodos y recorrido histórico.	15
4.1. Etapa 1: Netflix como empresa de alquiler de <i>DVD</i> (1998-2007).	15
4.1.1. Los inicios.	15
4.1.2. Los fundadores.	17
4.1.3. Servicio de suscripción.	20
4.1.4. Blockbuster.	22
4.1.5. La importancia de la innovación.	23
4.1.5.1. Innovación en tecnología: el <i>DVD</i> .	25
4.1.5.2. Innovación en tecnología: transporte y <i>shipping</i> .	26
4.1.5.3. Innovación en tecnología: el algoritmo predictivo.	28
4.1.5.4. Innovación en el contenido <i>long tail</i> .	31
4.2. Etapa 2: Netflix como distribuidor de contenido <i>on demand</i> (2007-2012).	33
4.2.1. El inicio del <i>streaming</i> .	33
4.2.2. El futuro heredero.	35
4.2.3. Insatisfacción gestionada.	36
4.2.4. Nuevas estrategias de distribución.	39
4.2.5. La nube.	39
4.2.6. Tecnología móvil.	40
4.2.7. Decodificadores.	41
4.2.8. Netflix en el control remoto.	43
4.2.9. El año perdido: <i>Qwikster</i> .	43
4.2.10. <i>OTT</i> : la transmisión libre.	46

4.3. Etapa 3: Netflix como plataforma de producción de contenido (2012-2022).	49
4.3.1. Segundo reposicionamiento.	49
4.3.2. Nuevo método de distribución.	50
4.3.3. Sistema de ventanas.	51
4.3.4. <i>Binge-watching</i> .	52
4.3.5. Producción y distribución de películas.	54
4.3.6. Programación original.	55
4.3.7. Posibilidades digitales en un mundo conectado.	60
4.3.8. Limitaciones en la expansión.	62
4.3.9. Una empresa verdaderamente global.	64
4.3.10. La cima.	65
4.4. Etapa 4: Netflix como plataforma AVOD, con publicidad (2022-presente).	66
4.4.1. Desarrollo del espacio OTT.	66
4.4.2. Desdoblamiento de la oferta.	67
4.4.3. Nuevo <i>pull</i> competitivo.	70
4.4.4. Nueva realidad, nueva agenda.	73
4.4.4.1. <i>Gaming</i> .	74
4.4.4.2. El inminente modelo de anuncios.	75
4.4.4.3. El fin de las contraseñas compartidas.	77
4.4.4.4. Cambio de liderazgo.	78
4.4.4.5. El último <i>shipping</i> .	79
5. Análisis FODA.	81
6. Pensamientos finales.	88
7. Referencias bibliográficas.	93
8. Anexos.	102

1. Introducción: *spoiler alert*.

En las últimas dos décadas y media Netflix ha transformado la industria del cine y la televisión en el mundo. Desde su aparición en 1997 en Estados Unidos, ha sabido evolucionar a tiempo en cada oportunidad y, así ha impactado las lógicas de producción, distribución y consumo en el sector audiovisual, desafiando el esquema tradicional de la industria cinematográfica y televisiva e instalando un nuevo modelo de consumo de contenido de video *on demand* que logró modificar los hábitos de las personas en todo el mundo.

La compañía nació en Silicon Valley, California, cuna de las *start ups* y los negocios de tecnología, y el original emprendimiento estaba basado en principio en un servicio de alquiler online de películas y series en formato *DVD* con envío por el tradicional servicio de correo postal al hogar de los clientes. Al igual que hoy, a través de un abono mensual, los suscriptores podían acceder a cualquier título disponible en el catálogo ofrecido, sin la necesidad de un local de videoclub como intermediario. Así nació un modelo novedoso que evolucionó la propuesta de los tradicionales videoclubs que rentaban por medio de *VHS* desde sus tiendas físicas.

Una década después de su nacimiento, y tras años de éxito y crecimiento local, el modelo de la plataforma californiana evolucionó y en el año 2007 lanzó su servicio de *streaming*, transmisión por Internet, momento en el cual se introduce a la industria el servicio de *SVOD -Subscription Video On Demand-*, suscripción de video bajo demanda, el cual implicaba la distribución *online* de contenido con accesibilidad al instante. Es decir que en sólo unos pocos años el contenido de la TV migró a *VHS*, luego a *DVD* y finalmente a contenido que se almacenaba en servidores y era transmitido por Internet.

De esta manera, y tras sólo una década de vida, Netflix desempeñó un papel muy importante en la digitalización del contenido televisivo y se convirtió en la principal plataforma de distribución de contenido audiovisual en el mercado, comenzando a expandir su conquista hacia audiencias globales.

Desde los primeros años de vida de la compañía el modelo de negocio evolucionó rápidamente; no sólo crecía el exitoso servicio de suscripción mensual que ofrecía alquileres de *DVD* ilimitados, sino que también en el año 2000 comenzó a trabajar en un sistema de recomendación de películas personalizado basado en la calificación de sus usuarios. Para 2002 la compañía ya comenzaba a cotizar en bolsa. En 2004 ya contaba con más de 4 millones de suscriptores. En 2007 los usuarios ya podían ver programas de TV y películas de forma instantánea en sus computadoras personales y para 2009 ya podían hacerlo desde su *smart TV* conectada a Internet. En 2011 llegaría la expansión del servicio a Latinoamérica y el siguiente año, en 2012, a Europa, para lograr presencia en todo el mundo desde 2016.

Semejante expansión global le dio a la compañía presencia en 200 países, poniéndola en lo más alto en menos de dos décadas de vida. Pero, más allá de la velocidad de crecimiento, lo interesante es analizar y entender la evolución del producto, acompañado por el veloz desarrollo tecnológico y el uso de los datos en la era digital.

Luego de trabajar por años en los algoritmos de sugerencias y customización, la compañía entendió que había una oportunidad inmensa desde el *big data* y una lógica data-céntrica para la producción de contenido propio. Y entonces una segunda gran transformación del modelo de negocio ocurrió; en 2012, para promover su innovación, Netflix llevó sus ideas creativas a la producción y comenzaba con el proyecto de producir películas y series de televisión originales.

Su primera serie original, estrenada en 2012, fue 'Lilyhammer' y seguida, en 2013, 'House of Cards', considerada como la primera serie desarrollada con la ayuda de algoritmos y *big data* pero, además, catalogada como la primera serie transmitida sólo por Internet para la generación *on-demand*. El éxito fue rotundo con 33 nominaciones a los Premios *Emmy*, históricos galardones con los cuales se premia a la excelencia de la industria de la televisión estadounidense.

Por otra parte, se lanzaron los 13 capítulos que integraban la temporada 1 el mismo día. Y, si bien esta novedad no comenzó con Netflix, la compañía ciertamente tuvo un papel importante en la incorporación de este nuevo hábito de consumo maratónico. La estrategia

de lanzar todos los capítulos de una temporada en simultáneo generó un nuevo concepto disruptivo para el consumo de video *on demand*: El *binge-watching*. Este consumo maratónico rompió con la lógica de la programación de la TV y, a partir de allí, los espectadores comenzaron a tener un control sin precedentes sobre cuándo, dónde y en qué dispositivo podían ver el contenido de la plataforma. (Briel, 2013)

Con este caso pionero, además de modificar la lógica de consumo para siempre, Netflix generó un cambio de paradigma en la industria audiovisual, con un nuevo proceso productivo donde el mismo actor hace todo: producción, distribución y exhibición; lo que muchos autores describen como la convergencia digital. (Becerra, 2003)

Pero no sólo es interesante analizar el apalancamiento en el *big data* y customización de la oferta, además del temprano interés en la producción de contenido original que luego lograrían extender a múltiples mercados, sino la velocidad con la que Netflix se posicionó como líder y pionero en la industria.

En 2018 Netflix ya había superado oficialmente el récord de HBO, histórico líder de la industria, en cantidad de nominaciones a los premios *Emmy*. Y en 2021, rompió el récord al haber tenido un total de 129 nominaciones en un mismo año, marca que pertenecía a CBS, establecida en 1974. Para Agosto de 2021 las producciones originales de Netflix alcanzaron un 40% del contenido total que comprendía la plataforma en su catálogo de Estados Unidos, denotando la relevancia de su plan en la producción de contenido original.

En 2022, la compañía ingresó en el mundo de *eSports* con Netflix Games, entre otras varias iniciativas como el estreno de su primer estudio de producción de diversidad de género, la comunicación de sus planes de sustentabilidad para obtener cero emisiones netas de gases de efecto invernadero, o hasta el inicio de proyectos piloto para su evolución hacia un modelo alternativo de servicio con publicidad.

De esta manera, el trabajo propone un análisis del exitoso recorrido histórico de la empresa que transformó la industria del entretenimiento y la manera en que evolucionó en 25 años y transformó su propuesta y estrategia una y otra vez, a lo largo de su corta vida.

Pero además, resulta interesante sumergirse en el análisis sobre la manera en que los últimos años comenzaron a desarrollarse sus competidores, replicando dicho exitoso modelo. Nacieron competidores de gran calibre como HBO Max, Disney+, Amazon Prime, Apple TV, por citar sólo los principales sumando más de 100 millones de suscriptores. Y Netflix, hasta hoy el gigante del *streaming*, debió comenzar a asumir nuevos desafíos, en un escenario fragmentado que aún está tomando su nueva forma pero que ya diversificó la oferta para los suscriptores y comenzó a racionar las ganancias entre los nuevos jugadores.

Ante esta intensa y creciente competencia, Netflix tuvo en el primer trimestre de 2022 una baja de alrededor de 200 mil suscriptores más otro millón en el segundo trimestre, seguido de una fuerte caída de valor de mercado y demandas de sus accionistas. (McCluskey, 2022). Inmediatamente grandes decisiones tuvieron que ser tomadas y la plataforma comenzó una serie de medidas, con una nueva transformación que aún continúa, y que son necesarias para mantener su liderazgo en la industria.

Frente a este nuevo escenario competitivo resurge entonces aquella pregunta que por tanto tiempo constituyó una intriga para los suscriptores, y también fue negada una y otra vez por los fundadores de la compañía. Entendiendo la alternativa del modelo de Google con YouTube, y ya adoptado por casi todas las plataformas que compiten en la industria del *streaming*, cuándo adoptaría Netflix el modelo bajo anuncios publicitarios para monetizar su audiencia y generar otra nueva fuente de ingresos.

Pese a las repetidas negaciones desde el liderazgo de la empresa y la dilación de la decisión, en 2022, Netflix anunció finalmente un acuerdo con Microsoft como socio global para el desarrollo de un nuevo plan alternativo de suscripción, más barato, que tendrá apoyo publicitario. Este es uno de los puntos más sensibles para el modelo de las plataformas de *streaming* y, a pesar de que la compañía fue reacia a la idea durante años, sus directores reconocieron que la publicidad es ahora una parte importante de los planes de Netflix para aumentar los ingresos en el futuro. Netflix ya está corriendo pilotos en diversos mercados para probar su nueva propuesta con anuncios y, no casualmente, a principios de 2023, y luego de 25 años liderando la compañía, su co-fundador Reed Hastings ha decidido dar un paso al costado en la toma de decisiones.

El interrogante planteado hacia el final del recorrido es, entonces, cuál será el futuro de Netflix. A través del trabajo de análisis teórico del desarrollo de la compañía, con un recorrido desde su nacimiento en 1997 y su evolución hasta la actualidad, con 25 años de vida, con dos décadas y media de innovación, liderazgo y transformación de la industria, habiendo logrado alterar las formas de consumo, producción y distribución de contenidos audiovisuales.

Se intentará comprender cuál será entonces el próximo paso transformacional de la plataforma de *streaming* considerada uno de los mayores casos de éxito en la industria, que supo expandirse y evolucionar para mantenerse como el líder, sin competencia fuerte en el mercado hasta hace muy poco tiempo, pero en un ecosistema que se ha complejizado los últimos años, con la aparición de nuevos competidores, y además con la evolución de las redes sociales y plataformas de contenido que hoy disputan la atención y el tiempo en pantalla, principalmente en los *centennials*¹.

En este contexto cambiante es pertinente preguntarse de qué manera Netflix podría lograr evolucionar nuevamente su innovadora propuesta, tal como marca su ADN, y de qué modo podría ser capaz de resistir ante la fragmentación de la audiencia con el avance de grandes e históricos jugadores del mundo del entretenimiento que están desdoblado la oferta de la industria en un entorno hiper-competitivo y han comenzado la llamada “guerra del *streaming*”. (Neira, 2020)

El liderazgo de Netflix no está asegurado para el mediano plazo y por esto ya se pueden ver grandes cambios en el modelo de negocio y en decisiones que aparentan ser necesarias y que están posicionando a la compañía en una nueva etapa. ¿Logrará Netflix reinventarse una vez más y evolucionar antes de caer del trono?

¹ Se conoce como *centennials*, también generación Z, al grupo etario postmillennial de jóvenes nacidos entre 1995 y 2010, los primeros del nuevo siglo, que no conocen la vida sin Internet y son la generación digital más experta, cuyas principales características diferenciales son su comportamiento social y digital, sus relaciones con las redes sociales, estando siempre conectados.

2. Netflix *milestones*: cronología de un cuarto de siglo memorable.

Previo a profundizar el análisis con el detalle de las principales decisiones estratégicas que llevaron a la compañía a liderar y transformar la industria del *streaming* durante los últimos 25 años, resulta muy útil hacer un barrido cronológico para capturar el cuadro completo, como base fundacional al estudio del caso.

1997:

Netflix nació en California. A Reed Hastings y Marc Randolph, sus fundadores, se les ocurrió la idea de comenzar un servicio de alquiler de *DVD* por correo.

1998:

Al año lanzaron netflix.com, el primer sitio *online* de alquiler y venta de *DVD*.

1999:

La compañía estrenó su servicio de suscripción que ofrecía a sus miembros alquileres ilimitados de *DVD* mensualmente.

2000:

Se introdujo el sistema de recomendación de películas personalizado, que utilizaba las calificaciones de los usuarios para predecir opciones para todos los miembros de Netflix.

2002:

Netflix comenzó a cotizar en bolsa con una oferta pública inicial a un precio de venta de un dólar por acción.

2003:

Alcanzó el hito de un millón de cuentas.

2004:

Duplicó su número de suscriptores.

2005:

Volvió a duplicar su base de usuarios, alcanzando los 4.2 millones.

2007:

Con 10 años de vida, Netflix presentó su servicio de *streaming*, o transmisión *online*, llamado 'Watch Now', convirtiéndose en una sensación en la industria del entretenimiento y los medios. Terminó el año con 7.5 millones de usuarios registrados.

2008:

Netflix se asoció con varias compañías electrónicas para permitir la transmisión en los reproductores de *Xbox 360*, *Blu-ray* y decodificadores de televisión. Así terminaba el año con 9.4 millones de suscriptores.

2009:

Netflix fue agregado a *PlayStation* y *Smart TV*. Se asoció a más compañías electrónicas para permitir la transmisión en *PS3*, televisores conectados a Internet y otros dispositivos, logrando crecer su base de miembros a 12 millones de cuentas para fin de año.

2010:

Se conectó a los dispositivos *Apple* (*iPod Touch*, *iPhone* y *iPad*) y comenzó su expansión internacional lanzando en Canadá. Terminó el año con 20 millones de usuarios.

2011:

Qwikster, el año perdido. Netflix decidió dividir su servicio de *streaming* y el de alquiler de *DVD*, lo que obligaba a los clientes que querían usar ambos a abrir una segunda cuenta y pagar dos paquetes. En pocos meses perdieron 600 mil suscriptores en Estados Unidos y sus acciones cayeron a la mitad de su valor. Frente a la revuelta de accionistas y clientes, la empresa abandonó el plan.

2012:

Comenzó a producir películas y series originales. El mismo año ganó su primer premio *Emmy* y alcanzó los 25 millones de suscriptores. La expansión global avanza con el ingreso a Europa, desde el Reino Unido y los países nórdicos.

2013:

Netflix recibió 31 nominaciones a los premios *Emmy* en horario estelar, incluidas series dramáticas, series de comedia y especiales documentales o de no ficción para *'House of Cards'*, *'Orange Is the New Black'* y *'The Square'*, respectivamente. Así se convirtió en la primera cadena de televisión por Internet nominada al *prime time Emmy*. Alcanza los 40 millones de usuarios.

2014:

Luego de haber sumado Países Bajos el año anterior, continuó su expansión en Europa con Alemania, Austria, Suiza, Francia, Bélgica y Luxemburgo. Ganó 7 *Creative Emmy Awards* y creció su base de suscriptores a 50 millones globalmente.