

Paradigma Netflix

El entretenimiento de algoritmo

Javier Carrillo Bernal

Prólogo de Javier Olivares

Director de la colección Manuales (Comunicación): Lluís Pastor

Diseño de la colección: Editorial UOC

Diseño de la cubierta: Natàlia Serrano

Pictograma de cubierta: flaticon

Primera edición en lengua castellana: diciembre 2018

© Javier Carrillo Bernal, del texto

© Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL) de esta edición, 2018

Rambla del Poblenou, 156

08018 Barcelona

www.editorialuoc.com

Realización editorial: Reverté-Aguilar

Impresión: Prodigitalk

ISBN: 978-84-9180-333-1

Depósito legal: B 27972-2018

Ninguna parte de esta publicación, incluyendo el diseño general y de la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, ya sea eléctrico, químico, mecánico, óptico, de grabación, de fotocopia o por otros métodos, sin la autorización previa por escrito de los titulares del *copyright*.

Índice

Prólogo	17
Javier Olivares	
Capítulo I. <i>See What's Next</i>: evolución del modelo de negocio de Netflix	23
1. Primera etapa (1997-2007): fundación de Netflix con el servicio de alquiler de DVD en línea.....	23
2. Segunda etapa (2007-2011): lanzamiento del servicio de suscripción de vídeo bajo demanda de Netflix.....	36
3. Tercera etapa (2011-2014): decisiones empresariales equivocadas. El Apocanetflix	43
Bibliografía.....	55
Capítulo II. <i>To Be or Not to Be</i>: luces y sombras en el modelo de negocio de Netflix (2015-2018)	57
1. Espectacular revalorización bursátil.....	57
2. Evolución del número de suscriptores	60
3. Evolución de la cifra de ingresos	62
4. Porcentaje del tráfico en internet	63
5. Horas de visionado	64
6. Flujos de caja libre negativos	65
7. Pequeños márgenes operativos.....	66
8. Deuda a largo plazo.....	67
9. Obligaciones contraídas para la adquisición de contenido	68
10. Inversión en adquisición y producción original.....	69

11. Cortos beneficios	71
Bibliografía.....	73
Capítulo III. <i>Where's Netflix?:</i> estrategia	
mutiplataforma	75
1. La distribución de Netflix mediante los dispositivos de electrónica de consumo	75
2. La distribución de Netflix mediante los operadores de telecomunicaciones.....	80
Bibliografía.....	85
Capítulo IV. Neutralidad de la red y Netflix:	
el problema del transporte gratuito de los bits	87
1. Netflix es un servicio OTT	87
2. El principio de la neutralidad de la red y Netflix	88
3. La cuestión de los acuerdos de interconexión de Netflix.....	95
4. Netflix y Comcast: Modelo <i>frenemy</i> en la distribución de un servicio OTT	97
5. La red de suministro de contenidos (CDN) de Netflix: Open Connect.....	104
Bibliografía.....	108
Capítulo V. <i>Made in Netflix:</i> producción original.....	
1. Red Envelop Entertainment	109
2. Empezar a construir una audiencia.....	110
3. Nuevo modelo de producción original	113
4. La utilización del <i>big data</i>	115
5. El dato desconocido de la audiencia.....	117
6. El éxito de la producción original	118
7. Dimensión de la producción original	123

8. Vocación global	124
Bibliografía.....	126
Capítulo VI. <i>Global TV: expansión internacional de Netflix</i>	127
1. Canadá (2010).....	128
2. Latinoamérica y Brasil y Caribe (2011).....	131
3. Expansión europea de Netflix en cuatro fases (2012-2014)	134
4. Oceanía (2015).....	150
5. Netflix se convierte en televisión mundial (2016).....	150
Capítulo VII. <i>Winner of Moments of Truth: la competencia de Netflix</i>.....	155
1. Amazon Prime Video.....	155
2. HBO.....	159
3. Hulu.....	164
4. Competidores diversos	167
Capítulo VIII. <i>Brand of the Year: Netflix es una marca global</i>.....	169
1. Valor de marca.....	169
2. Marca del año	171
Bibliografía.....	174
Capítulo IX. <i>Disruptive innovation: la estrategia disruptiva de netflix</i>	175
1. Teoría de la innovación disruptiva	175
2. Big data y algoritmos personalizados en Netflix	178
3. El sistema de recomendación personal de contenidos de Netflix.....	180

4. Fenómeno del visionado <i>binge-watching</i>	187
5. Estrenos simultáneos de filmes en salas cinematográficas y en Netflix.....	193
Bibliografía.....	199
Capítulo X. Netflix, Olé: Netflix en España	201
1. Rueda de prensa de presentación en Madrid.....	201
2. Reed Hastings en el Mobile World Congress en Barcelona.....	204
3. Acuerdos de distribución prioritaria con Proveedores de Servicios de Internet (ISP).....	206
4. Índice de velocidades ISP para Netflix en España.....	211
5. Producción original de Netflix en España.....	213
5.1. <i>7 años</i>	213
5.2. <i>Las chicas del cable</i>	214
5.3. <i>Fe de etarras</i>	215
5.4. <i>Paquita Salas</i> (Segunda Temporada).....	215
5.5. <i>Élite</i>	216
5.6. <i>Las niñas de Alcàsser</i>	216
5.7. <i>Hache</i>	217
5.8. <i>Alta mar</i>	217
5.9. <i>Sky rojo</i>	217
5.10. <i>White Lines</i>	218
5.11. <i>La casa de papel</i>	218
5.12. <i>El Ministerio del Tiempo</i>	219
5.13. <i>La catedral del mar</i>	219
5.14. <i>Elisa y Marcela</i>	220
5.15. <i>Diecisiete</i>	220
6. Netflix entra en el IPC.....	221
7. Penetración de Netflix en España según CNMC.....	222

8. Netflix establece en Madrid su primera sede de producción en Europa.....	224
Bibliografía.....	225
Capítulo XI. Manifiesto <i>Long-Term View</i>: vectores de futuro de Netflix	227
1. Aplicaciones de la televisión por internet.....	229
2. Content People Love.....	232
3. El foco de la actividad de Netflix.....	235
4. Competencia	236
5. Relaciones con los ISP y MVPD.....	239
6. Los márgenes estructurales y el crecimiento de Netflix.....	241
7. Global.....	243
8. Conclusiones	245
Bibliografía.....	246
Capítulo XII. <i>An Empire Has Been Born</i>: Conclusiones...	247

Prólogo

Netflix: un antes y un después

Las nuevas tecnologías parecen magia antes de que las comprendamos. Luego, de repente, se convierten en algo de uso habitual. De la magia a lo cotidiano, últimamente, hay un breve lapso de tiempo. Y entre medias, algunos juegan a ser magos hasta que la historia les convierte en esos charlatanes de feria de las películas del Oeste. Algo parecido pasó cuando, ante la repentina eclosión de internet, muchos decían que las series habían muerto. Que había que hacer nuevos productos, cortos y directos, para el nuevo público que había surgido de ello. Un público joven que ya no veía la televisión. Los guionistas no entendíamos nada. Pronto descubrimos que, efectivamente, eran charlatanes de feria. Sobre todo, cuando vimos la miseria que pagaban por esa «nueva ficción» y que las sociedades de gestión aún no habían evaluado el volumen económico de ello ni la correspondiente protección de sus autores. Oportunistas en tiempos convulsos.

Pero de repente, apareció Netflix y derrumbó todas esas teorías del mismo modo que cayó el muro de Berlín. Por sorpresa y sin que los expertos lo anticipasen. Esencialmente, Netflix demostró que las nuevas tecnologías no implicaban un cambio en el modo de crear. Lo que nos enseñó a todos es que esas nuevas pantallas lo que permitían era ver de mil maneras diferentes las series de siempre. El asunto estaba en el medio, no en el mensaje. De un plumazo, ofreció al público lo que demandaba y empezó un fenómeno que, en el momento de escribir estas líneas, sigue en pleno auge.

Tanto que habría que decir que el estudio minucioso que hace Javier Carrillo Bernal en esta publicación *Paradigma Netflix. El entretenimiento de algoritmo*, resulta absolutamente necesario. Y, sin duda, abre la veda para libros sucesivos sobre el tema. En él cuenta los orígenes del fenómeno, su lanzamiento, su consolidación, su expansión internacional, su modelo de negocio, la complejidad de un servicio OTT, su planteamiento de producciones originales... Todo con una documentación detallada y exigente, realizada con la pasión de alguien que ama el mundo de la ficción, se hace preguntas y busca respuestas. A menudo, cuando alguien me pide que escriba el prólogo de un texto, suele ser un engorro. En este caso, es un favor que me han hecho. Porque es un honor participar en un libro necesario y escrito por alguien que comparte conmigo el amor por las series y los dolores de cabeza de producir alguna.

Eso sí, mejor dejar claras las reglas, este prólogo se escribe desde mi condición de guionista y productor ejecutivo de series y, sobre todo, como televidente adicto desde que tengo uso de razón. Pertenezco a una época en la que los niños crecíamos con la televisión encendida siempre. Que, cuando llegaba la carta de ajuste —acabada la emisión— la miraba embelesado por si se movía. O por si alguien en la cadena se equivocaba y ponía más series, más películas... Lo que fuera. Desde entonces hasta hoy, las cosas han cambiado mucho y han permitido que la comunicación y el disfrute de la experiencia audiovisual hayan crecido de manera evidente. Uno de los factores de ese crecimiento son las plataformas que nos proveen de series y películas sin salir de casa. Y, dentro de ellas, Netflix aparece como un referente incuestionable.

En 1936, en *El arte en la era de la reproducibilidad técnica*, Walter Benjamin contaba la sensación de que «parecía que nuestros bares, nuestras oficinas, nuestras viviendas amuebladas, nuestras estacio-

nes y fábricas nos aprisionaban sin esperanza. Entonces vino el cine y con la dinamita de sus décimas de segundo hizo saltar ese mundo carcelario. Y ahora emprendemos entre sus dispersos escombros viajes de aventuras». Nosotros podríamos parafrasear: «Parecía que íbamos a morir de aburrimiento viendo series adocenadas destinadas a un público masivo y familiar —como si no hubiera cambiado el concepto de familia en nuestros días—, cuando, de pronto, aparecen las plataformas bajo demanda y podemos emprender una nueva aventura audiovisual». En ellas, podemos ver cuando queramos, sin publicidad, cualquier capítulo de una serie. Incluso la serie entera de un tirón si nos apetece.

Nuevos tiempos, nuevos paradigmas. El espectador decide qué, cuándo y cómo. Es su propio programador. Ese es el éxito de Netflix, con un concepto propio de videoclub aplicado a las nuevas tecnologías. Y, junto a otras plataformas y métodos de grabación de los nuevos televisores, el origen del desvanecimiento de un mito: el de los audímetros. Un fenómeno que aún algunos niegan, aferrados a un método de programación y producción obsoleto, pero ahí están los números de los propios audímetros para demostrarlo. Una audiencia fragmentada que exige productos que no sean tan generalistas y un horario respetuoso.

Hablemos ahora del salto cualitativo de la ficción. ¿Son las plataformas las culpables de ello? No necesariamente. Ahí siguen la BBC y Channel Four con una ficción excelente. Y la DR danesa o, de vez en cuando, la ZDF alemana. Pero es innegable que plataformas como HBO —pionera en defensa de la autoría como motor de la calidad— son impulsores de la evolución de la ficción que supusieron un antes y un después. Luego han venido otras, hasta llegar Amazon, Sky, Apple, YouTube, Movistar... y Netflix, de momento la más ambiciosa en cuanto a su difusión popular y lo amplio de su oferta.

Así las cosas, en Estados Unidos, series como *The Good Wife* y su secuela *The Good Fight* aparecen como principales —y casi únicos— ejemplos de una ficción de calidad y atrevida en televisión en abierto, un paisaje que albergó en los noventa una de las edades de oro esenciales de la ficción. Uno se pregunta si series como *Doctor en Alaska* o *Hill Street Blues* o *Twin Peaks* se producirán ahora, no sería necesariamente en una televisión de pago y no en la televisión generalista.

¿Significa todo esto que llega el fin de la televisión en abierto? No. Los *realities*, los programas apegados a la realidad, los debates... son productos televisivos tan respetables como cualquier otro. Pero, estadísticamente, los eventos deportivos y las series son históricamente lo más visto. Y sus más selectos productos son ya de pago. Netflix se convierte en un referente esencial como plataforma que produce y, además, exhibe productos de otros. Y permite enseñar al mundo series que antes solo se podían ver en sus territorios patrios. El fenómeno de *La casa de papel* es un ejemplo claro. ¿Cómo se consigue un reconocimiento mundial cuando en su país no fue un éxito de audiencias? En ese caso, *better call Netflix*, que te arregla el problema.

En mi caso personal, ha habido pocas cosas más emocionantes en mi carrera profesional que el estreno mundial de *El Ministerio del Tiempo* en Netflix. Las redes sociales me indican que el club de los *ministéricos* ahora tiene socios de todos los países de habla latina, seguidores en Inglaterra o Estados Unidos —que se asombran de los parecidos de *Timeless* con nuestra serie— y, sin ser vista a través de esta plataforma, jamás hubiera ganado el Premio Platino 2018 a mejor serie iberoamericana entre más de ochocientas competidoras. Y conseguirlo sin ser renovada, técnicamente clausurada y sin productora que la promocionara para tal evento implica solo existe una razón: su difusión en Netflix,

que ofrece a una serie la posibilidad de una nueva vida. Esto supone crear contenidos para todo el mundo. Tener un público impensable hace muy pocos años.

Ahora toca, si el algoritmo lo permite, que este referente crezca y otros compitan. Y que la búsqueda del éxito comercial no haga olvidar a estas nuevas plataformas que, junto a sus productos netamente comerciales, deben existir otros que aboguen por la calidad y la autoría. Por el riesgo. Porque estos tres factores han sido las claves de su crecimiento en demérito de quien —la televisión en abierto— no entendió esos factores como esenciales.

Si las nuevas plataformas, Netflix incluida, dejan de arriesgar y se olvidan de la autoría y la calidad, perderán un público que huyó de la televisión tradicional para que le contaran nuevas y buenas historias, y que espera que se las sigan ofreciendo. La ficción mundial ha avanzado —hasta ser la principal referencia cultural y social de nuestra época— por sus series de calidad. Series que jamás hubieran arrasado en abierto ni buscan un público masivo, pero dan el sello de identidad que permite un *branding* inmejorable para seguir creciendo. Ojalá nunca se olviden de esto.

Javier Olivares

Creador de la serie *El Ministerio del Tiempo*

Capítulo V

***Made in Netflix*: producción original**

1. Red Envelop Entertainment

Netflix empezó a producir series originales en el 2011. Esta decisión empresarial supone una modificación sustancial en el modelo de negocio que había mantenido hasta entonces. Comenzó manera progresiva. Dando pequeños pasos.

No obstante, hubo un antecedente a esta decisión, en el 2006, de producción original y distribución llamada Red Envelope Entertainment con la finalidad de generar contenido para Netflix. Era una pequeña unidad formada por solo cuatro miembros dirigida por Theodore Sarandos que luego se convertiría en el factótum y hombre clave de la producción original de la compañía desempeñando el cargo de director de contenidos.

Red Envelope disponía de un presupuesto inicial de 100.000 \$. El modelo a seguir por parte de Red Envelope Entertainment era el de la productora y distribuidora Miramax de la época de los hermanos Weinstein. Esta primera iniciativa de Netflix de producción original estuvo muy vinculada a un empeño personal de Ted Sarandos para sacarla adelante. Su actividad consistió en la financiación y distribución de filmes, principalmente de producción independiente. La iniciativa Red Envelope Entertainment tenía la finalidad de ir generando contenido original como complemento al catálogo de títulos disponibles en la librería de Netflix. Los resultados de esta primera iniciativa de la empresa en la producción original no fueron los esperados.

Netflix desmontó esta unidad en julio del 2008, su actividad duró aproximadamente unos dos años. A fecha de cierre tenía cincuenta empleados.

2. Empezar a construir una audiencia

Netflix, unos años después de esta primera iniciativa de producción original fallida, adopta la firme decisión de comenzar a producir sus propias series y programas de televisión. Se trata de una apuesta financieramente arriesgada por el importe económico que hay que destinar a esta finalidad. La compañía empezó a estrenar su producción original con la serie *Lilyhammer* en febrero del 2012, pero sobre todo, la fecha oficial de estreno de producciones Netflix Original series tuvo lugar el 1 de febrero del 2013 con el estreno de la primera temporada de *House of Cards*. Pocos meses después estrenó *Orange Is The New Black*, el 11 de julio del 2013.

La producción original de Netflix supone un cambio revolucionario en cuanto a cómo se produce y cómo se consume la televisión. Dicho cambio tiene muchas similitudes con la llegada de HBO a la televisión por cable al transformar el panorama de la producción original en esta modalidad televisiva. Ello originó un cambio en la percepción del consumidor acerca del cable. Como consecuencia de ello, los cableoperadores cambiaron sus estrategias de contenido. Netflix ha empezado a producir series originales que tienen las características de calidad y prestigio propias de las series de televisión por cable. Sin embargo, proceden del ámbito de la televisión por internet.

El contexto en el que se produce esta decisión es el de un mercado de proveedores de contenidos que empezaba a ser muy competitivo, con el potencial riesgo que podría suponer para el servicio de Netflix. La producción original sirve para posicionar a los servicios de vídeo en *streaming* frente a otras compañías, principalmente canales de cable, como HBO. El modelo HBO consiste básicamente en construir una audiencia fiel y dispuesta a pagar por ver contenidos televisivos. Comporta construir una audiencia. Este modelo ha sido emulado, con éxito, por Showtime, AMC, FX, y, por supuesto, también por Netflix.

¿Por qué Netflix se lanza a la producción original? Se indican cinco razones:

- La primera razón es que la finalidad de la producción original de Netflix es conseguir nuevos abonados y retener a los existentes.
- La segunda razón es que su condición de mero «agregador» de contenidos no es suficiente. Es clave la incidencia que puede tener en un futuro el éxito de las producciones de Netflix para disminuir su dependencia de terceros proveedores de contenidos. Dicha dependencia se manifiesta tanto respecto del volumen de contenido adquirido de ellos por Netflix como en los términos y condiciones aplicables a los mismos, sobre todo, respecto al precio y régimen de exclusividad.
- La tercera razón es que pueden suponer, si tienen determinado éxito, una fuente adicional de ingresos generados por la venta a otros proveedores de contenidos tanto en el mercado doméstico Estados Unidos como internacional. En todo caso, hay que tener en cuenta que Netflix basa su modelo de nego-

cio, en una gran parte, en la adquisición de derechos de terceros proveedores de contenidos y obtiene sus ingresos de las suscripciones mensuales de sus abonados. Por tanto, no hay que olvidar que el objetivo final de Netflix es la rentabilidad global de la empresa más que obtener beneficios de su producción original.

- La cuarta razón es que la titularidad de Netflix sobre su producción original le proporciona un control completo sobre la explotación de este tipo de contenidos. Este control es fundamental y coherente con su estrategia de expansión en territorios internacionales, así como tener la capacidad de decisión sobre la cronología de explotación mediante la comercialización en el sistema de «ventanas» que haya establecido en cada territorio. Las redes eran reacias a vender a Netflix los derechos correspondientes a la segunda ventana (televisión de pago).
- La quinta razón es que la producción original de Netflix es un instrumento muy eficaz en su política de difusión y prestigio de la marca en todo el mundo.

La estrategia de producción original emprendida por Netflix puede ser bastante costosa económicamente para ser eficaz, pero es una importante vía para abordar sus problemas de contenido y su competencia con HBO. «La meta es que Netflix se convierta en HBO más rápido de lo que HBO llegue a convertirse en Netflix», según elocuentemente ha declarado Ted Sarandos.

La producción original de Netflix tiene efectos beneficiosos, en casi todos los ámbitos del negocio tanto de incremento del precio del valor de la acción, éxito en la consecución de abonados y atracción del talento creativo para la realización de sus contenidos originales.