

# La industria del cine vs Netflix. Un acercamiento a las nuevas dinámicas de distribución y producción cinematográfica

THE MOVIE INDUSTRY VS NETFLIX. AN APPROACH TO THE NEW DYNAMICS  
OF FILM DISTRIBUTION AND PRODUCTION

Edgar Fernando Bonilla Avila\*  
Ariadna Jauregui Caballero\*

**Resumen:** El surgimiento de Netflix como modelo de negocio para la producción y distribución de filmes está provocando el rezago del mercado tradicional al punto de abrir discusiones sobre la muerte de éste, a la vez que divide a la comunidad cinematográfica en una confrontación entre plataformas *streaming* y el resto de la industria. Mediante un estudio exploratorio, se realiza una revisión general del modelo de negocio implementado por las *majors* en contraste con el *streaming* para aproximarnos a las razones de las pérdidas de las salas tradicionales y entender qué podría significar para la realización y mercantilización cinematográfica a futuro desde el punto de vista comercial. Finalmente, se recalca la importancia de buscar la reconfiguración constante frente a los cambios que el cine atraviesa.

**Palabras clave:** cine; película; actualidades cinematográficas; producción televisiva; industria cultural; industria cinematográfica; entretenimiento; asistencia al cine; festival de cine

**Abstract:** The emergence of Netflix as a business model for the production and distribution of films is causing the traditional market to lag behind to the point of opening discussions about its death, while dividing the film community in a confrontation between streaming platforms and the rest of the industry. Through an exploratory study, a general review of the business model implemented by the majors is carried out in contrast to streaming to get closer to the reasons for the losses of traditional theaters and to understand what it could mean for future filmmaking and commercialization from the beginning. commercial point of view. Finally, the importance of seeking constant reconfiguration in the face of the changes that cinema is going through is emphasized.

**Keywords:** cine; film; news films; television production; cultural industry; film industry; entertainment; cinema attendance; film festival

\* Universidad Autónoma del Estado de México, México  
Correo-e: ediam1196@gmail.com  
Recibido: 6 de julio de 2020  
Aprobado: 7 de junio de 2021



## INTRODUCCIÓN

El surgimiento de Netflix<sup>1</sup> como modelo de negocio denota la necesidad de un cambio en los esquemas de producción, distribución y exhibición fílmica, a la vez que divide a la comunidad en una confrontación entre plataformas *streaming*<sup>2</sup> y *majors*<sup>3</sup> por el dominio del mercado occidental.

Este disentimiento cobró relevancia con la conferencia de prensa de la entrega 76 de los Globos de Oro, cuando Alfonso Cuarón defendió su decisión de estrenar *Roma*<sup>4</sup> simultáneamente en cines y Netflix. Un reportero le preguntó al director si la película habría tenido el mismo impacto si sólo llegaba a la pantalla grande, cuestionando el esquema de distribución elegido pues, de acuerdo con él, el éxito de la cinta marcó la muerte del cine independiente y envió un mensaje en el que se daba a entender que ya no era necesario un estreno en salas para hacer filmes. Cuarón respondió que por el hecho de tratarse de una película mexicana, en blanco y negro, en español y mixteco, y sin estrellas, no habría tenido éxito de no ser por Netflix:

No fue un estreno por pura cosmética..., la película salió hace más de un mes y aún se está viendo. Es raro para una película extranjera. Pienso que es bastante injusto decir eso.

- 1 Servicio de *streaming* que le permite a sus suscriptores ver una variedad de series, películas y documentales en dispositivos conectados a internet de forma ilimitada y sin anuncios (Netflix, s/f).
- 2 Término que hace referencia al hecho de escuchar música o ver videos a partir de una retransmisión directa en internet, sin necesidad de descargarlos antes (Latto, 2020).
- 3 Número reducido de estudios cinematográficos que, desde la época de la fundación de este sistema (1910-1920), ha dominado la industria del cine occidental y parte del oriental, esencialmente desde Hollywood (Pardo, 2011).
- 4 Película mexicana dramática de 2018. Ambientada a principios de la década de 1970, es una ficción a partir de los recuerdos de la infancia de Cuarón en la colonia Roma de la Ciudad de México, que narra la vida de una familia de clase media, y Cleo, su trabajadora doméstica. Ganó múltiples premios y reconocimientos en festivales de talla internacional (Sensacine, 2018).

¿Por qué no haces una lista de filmes extranjeros que se estrenaron este año y comparas su distribución en cine con cuánto tiempo se han exhibido? Ve cuántas se están exhibiendo en 70 milímetros (Alfonso Cuarón, en Canal 6, 2019).

Desde que se anunció que *Roma* tendría una distribución a través de Netflix en lugar del formato tradicional de salas de cine —salvo algunas excepciones—, Cuarón defendió su decisión argumentando que ambos medios son importantes para difundir filmes actualmente (Aguilar, 2018). En este sentido, el *streaming* está capitalizando el problema que diversas películas, como la arriba mencionada, tienen con la cantidad de tiempo de exposición en salas alrededor del mundo y la falta de diversidad que hay en éstas, pese al espacio que ocupan las *majors*. De esta forma, Netflix permite a los cineastas diversificarse y constituye una alternativa para llevar a cabo proyectos que, de otra manera, difícilmente podrían realizar.

Por otro lado, desde la entrega 71 de Cannes,<sup>5</sup> en la que Netflix quedó fuera de la competencia debido a las normas de exhibición en salas tradicionales (ninguna película puede ser distribuida en los servicios de *streaming* hasta 36 meses después de su lanzamiento en cines), la plataforma sostiene una batalla aún sin resolver contra el resto de la industria que, frente al desafío de una época en que los contenidos para televisión están liderando el mercado del entretenimiento mediante su diversificación en pantallas, busca defender y preservar el modelo de distribución y exhibición clásico (Aguilar, 2018). Gigantes como Netflix alteran décadas de prácticas establecidas, dejando a las *majors* fuera de la competencia en su propio juego.

- 5 Festival de cine celebrado en la ciudad francesa homónima, donde se presentan filmes independientes. El premio otorgado es uno de los más grandes y prestigiosos honores dentro de la industria (Festival de Cannes, 2021).

Hoy en día, la industria del cine enfrenta el crecimiento de las plataformas de *streaming* y, por la globalización, es más importante que nunca adaptarse a este cambio.

En las últimas dos décadas, [la globalización] ha quebrado gran cantidad de paradigmas en lo económico, en lo social y en lo cultural. Ello no ha dejado de lado el campo de las representaciones audiovisuales, afectado por relevantes cambios como la progresiva multiplicación de las pantallas en que se exhiben los contenidos, [y cambiando la] actividad de la producción [de todo tipo de estos, planteando un nuevo] mapa de [grandes centros de] producción de representaciones simbólicas del ser humano (Sedeño Vadellós, 2011: 12).

Desde siempre ha existido una tensión conceptual y comercial entre la televisión y el cine, lo que ha obligado a este último a buscar nuevas vías técnicas, temáticas y comerciales para mantener su sostenibilidad. Esta transmutación constante también se debe a la injerencia de las herramientas tecnológicas de las que se vale el cine y a su acelerado desarrollo, dando como resultado nuevas concepciones del séptimo arte en otros campos:

El cine ha venido desarrollando vías de escape a la crisis que le ha propuesto el directo televisivo y, ahora, el tiempo real virtual e interactivo. Al contrario del ejercicio endogámico propuesto por el arte moderno, en la búsqueda de su pureza de la forma o el agotamiento de sus formas representacionales, lo cinematográfico se ha ido constituyendo como un campo expandido, es decir, que en vez de centrarse en él como dispositivo de significación específico, establece un campo de negociación conceptual con otras formas de producción audiovisuales, constituido en la tensión entre cine y televisión, video-arte y video-clip, generando

también nuevas formas de lo audiovisual y sus conceptos (Santa Cruz, 2010).

Toca turno a la industria del *streaming* de redefinir conceptualmente el cine, cuestión que aún está lejos de resolverse y que quizá no lo esté jamás. Sin embargo, podemos aproximarnos a algo más tangible y sólido, como las dinámicas de producción y distribución con base en los modelos de negocio.

#### APROXIMACIÓN A DOS MODELOS DE NEGOCIO

'Modelo de negocio' es un término que se refiere al pilar de toda empresa o proyecto, define qué se va ofrecer al mercado, cómo se va hacer, a quiénes se va a vender y de qué forma se van a generar ingresos. Es una herramienta de análisis sobre los costes, medios y ganancias:

El modelo de negocio habla no sólo de cómo ganar dinero sino también de quiénes son tus clientes, cómo vas a llegar a ellos y con qué herramientas, tus propuestas de valor, qué estructura de costes tienes, etc. [...] Es una visión sistémica de tu negocio [...] nos aporta una conexión natural entre la formulación y la implantación de la estrategia (Megías, 2009: 5-12).

La industria cinematográfica no es la excepción dentro de estas dinámicas que, por definición, incluyen las ramas tecnológicas y comerciales de producción y distribución de películas en salas tradicionales o televisión (Fundación Wikipedia, 2020) bajo el esquema de un modelo de negocio para su ejecución. Una empresa opera con financiamiento de otras que abordan la obtención de capital, contratación, normas y reglamentos, por lo que es importante contar con el respaldo de un buen plan de negocios para llevar a cabo las

actividades que conforman una producción fílmica, desglosadas en un esquema que generalmente se compone de acuerdos de confidencialidad, oportunidades de inversión, planes de distribución, mercadotecnia y medición de riesgo de capital.

El *streaming* hace referencia al hecho de acceder a contenido en internet, sin la necesidad de descargarlo completamente antes de poder reproducirlo gracias a que se sube de manera fragmentada y secuencial. Este concepto comenzó a usarse en los medios audiovisuales a mediados de 2000, cuando la compañía Move Networks introdujo una tecnología y servicio de transmisión audiovisual vía internet que, en lugar de depender de los protocolos técnicos de transmisión del momento y de la velocidad del ancho de banda, reproducía material enviándolo por partes en archivos pequeños. Empresas pioneras en el uso de estas herramientas, como Netflix o Smooth Streaming, surgieron en 2008 como parte del crecimiento exponencial de los formatos digitales frente a los físicos y el desarrollo del internet, que ha propiciado el éxito de dichos proyectos a partir de 2010. Más allá de ofrecer el servicio de un catálogo de películas y series, Netflix irrumpió en la industria fílmica con nuevas dinámicas en los procesos tecnológicos y comerciales de producción y distribución.

### *Industria cinematográfica*

Hasta 1914, la industria cinematográfica de Francia era la más importante del mundo, pero se vio rezagada económica, política y culturalmente debido a la Primera Guerra Mundial. Con ello, el cine franco en particular, y el europeo en general, perdieron su hegemonía. Esto fue aprovechado por las empresas estadounidenses que ya se venían desarrollando por iniciativa de Thomas Edison y que se consolidaron con la formación de la Motion Picture Patents Company (MPPC). Así, se comenzó a forjar lo que hoy se conoce como el

'star system'<sup>6</sup> de Hollywood (Pardo, 2011). Desde entonces y hasta la actualidad, a pesar de los altibajos en su historia por hechos circunstanciales como la Segunda Guerra Mundial y la popularización de la televisión, el cine estadounidense domina gran parte del mercado global. Según datos de Box Office Mojo (2020), los diez estudios con más ingresos de 2019 son de Estados Unidos. Es por el dominio de Hollywood que su sistema se replica en el resto del mundo (a excepción de Bollywood, que sigue un esquema diferente), por lo que se tomará su modelo de negocio como referente.

El éxito hollywoodense se basa en una estructura vertical; los estudios controlan todas las fases en la creación de una película, desde la preproducción hasta la exhibición en cines, de ahí que sea común la subcontratación de otras empresas que se encargan de los tres sectores de la cadena de realización: producción, distribución y exhibición (Ojer y Capapé, 2012). Es importante para las productoras tener control de la distribución, pues les permite asegurar que los filmes lleguen a salas y, sobre todo, porque hasta el momento es la única manera en la que pueden aplicar la 'economía de la película clásica', que existe desde los días del MPPC y consiste en vender las cintas por paquetes, por lo que si un exhibidor está interesado en un filme se verá obligado a comprarlo junto con otros que generalmente son de menor calidad (Doyle, 2002). Las compañías al frente de este esquema son *majors* estadounidenses que, mediante acuerdos con las principales distribuidoras que operan en diversos países, aseguran que las películas ya producidas lleguen a las salas de cine, acaparando la mayoría de la cartelera. Por ello, es de vital importancia controlar estas distribuidoras, ya que más de

6 Sistema de contratación de actores famosos en exclusividad y a largo plazo, utilizado por los estudios de Hollywood en la denominada época dorada para asegurar el éxito de sus películas (Jiménez-Varea, 2007).

la mitad de los ingresos proviene de los mercados internacionales.

Es determinante que la oferta dentro del mercado sea lo suficientemente rentable, ya que las *majors* se benefician de las economías de escala y alcance que existen sólo cuando este criterio se cumple. Las economías de escala se dan porque las películas tienen costes fijos de producción muy elevados y de distribución muy bajos, mientras que las economías de alcance (más comunes en los medios audiovisuales) hacen posible explotar una cinta en otro mercado, el de la televisión. Una vez transcurridos entre cuatro y seis meses de la exhibición en salas, se recurre a la modalidad pay per view (pago por suscripción). Tras seis o nueve meses, el filme se adquiere mediante alquiler; al año se transmite en los canales de televisión por pago y, a partir de este momento, son las televisoras de señal abierta quienes pueden obtener los derechos de emisión (Ojer y Capapé, 2012). De esta manera se rentabiliza más un proyecto, pero también funciona como una estrategia de compensación monetaria en caso de que el filme haya sido un fracaso en taquilla.

Si bien seguir estos esquemas permite a ciertos estudios maximizar sus ganancias o estructurar un seguro en caso de pérdidas, también favorece una monopolización en la que competidores nuevos o con menor poder financiero encuentran difícil entrar en el mercado internacional. Desde la década de los noventa, estudios importantes fueron adquiridos por grandes grupos de comunicación estadounidenses, lo que perpetuó su hegemonía: “En conjunto, producen el 80 % del cine, el 70 % de la ficción televisiva y el 50 % de la música discográfica distribuidos en el mundo” (Pardo, 2011). Es así como la expansión e influencia de este sistema ha llevado a una producción y consumo de cine exponencial, centralizado y relevante en la mayor parte del globo. No obstante, según el reporte anual de la Motion Pictures Association (MAP, 2019) sobre las tendencias de mercado en la industria

del entretenimiento audiovisual, las cintas exhibidas en salas tradicionales han desacelerado su crecimiento desde 2016, hasta finalmente perder un 11 % de asistencia durante 2019 (porcentaje un tanto relevante), mientras que el contenido digital ha crecido desde entonces un 8 %.

El decrecimiento en la asistencia a salas de cine se debe a la preferencia de los consumidores por el contenido digital, que ofrece un catálogo amplio, asequible, personalizado, de más fácil acceso (desde casa, por ejemplo), pero sobre todo les da la capacidad de controlar el momento en el que acceden al material, contrario a lo que ocurre con la televisión y salas de cine (a excepción de los estrenos recientes), donde hay que atenerse a un horario establecido y, entre otros factores, mirar la exposición de publicidad.

En términos financieros, en toda inversión en cualquier activo, mercado, empresa, existe cierto grado de probabilidades de que se pierda el dinero empleado, dependiendo de la volatilidad y el nivel de fiabilidad en la medición de los factores cualitativos y cuantitativos dentro del sector elegido (Ajram, 2013). Dentro de la categoría de inversiones de alto riesgo se encuentra el cine, pues el capital de entrada es muy elevado, y el de retorno, difícil de determinar, dado que está sujeto al comportamiento del consumidor, quien por más herramientas y métodos medibles que se han formulado, siempre está sujeto a cambiar. Lo anterior da como resultado que algunas producciones en las que se tienen altas expectativas fracasen en taquilla; otras, que no parecen tener mucho retorno de inversión, recauden más de lo esperado; y finalmente, encontramos aquellas en las que hay una recuperación de inversión gradual después de décadas. Pese al gran riesgo que significa invertir en una cinta, pocos estudios pueden darse el lujo de contar con dinero en caso de pérdidas, por lo que en su mayoría están respaldados por instituciones de otras industrias, como los fondos de inversión y los inversionistas de bolsa (McMahon, 2013).

En repetidas críticas al sistema de producción por su desmesurada fijación con las ganancias se habla de una industria seducida por el dinero, con un gran impacto cultural y social negativo en consecuencia. Sobre las franquicias de superhéroes, en una entrevista para la revista *Deadline*, el cineasta Alejandro González Iñárritu afirmó: “Este genocidio cultural es como veneno, porque los espectadores padecen una sobreexposición de este tipo de tramas y explosiones y mierda que no habla para nada de lo que significa ser humano” (Alejandro González Iñárritu, en Fleming Jr., 2014: s/n). No obstante, declaraciones como ésta pasan por alto que se trata de inversiones de alto riesgo. La mayoría de dichas producciones está respaldada por industrias ajenas que no piensan en términos culturales sino financieros, no sólo en cuanto a las probabilidades de retorno de inversión, sino del riesgo de pérdida. Es aquí donde cobra sentido que grandes proyectos, como las franquicias, prioricen este aspecto, a diferencia de aquellos con un enfoque más artístico que enfrentan un mayor peligro de no recuperar el capital. En este sentido, Netflix cambia el esquema de producción cinematográfica, pues su modelo de negocio le permite correr el riesgo de involucrarse en cintas con un mayor riesgo de pérdida.

### Netflix

Netflix fue fundada en 1997 por Scotts Valley, Reed Hastings y Marc Randolph en California, Estados Unidos. Durante su primera década funcionó como una compañía de venta y alquiler de DVD mediante el servicio postal. Su modelo de negocio ofrecía a los usuarios un catálogo por suscripción que les permitía tener una película durante una semana por 6 dólares con un plazo ampliado de devolución por un pago adicional con la intención de facilitar el proceso de renta. Netflix constituía así un servicio personalizado que lo diferenciaba de la competencia, la cual disponía de alquiler sólo en sucursales y sin

la modalidad de suscripción (como ocurría con Blockbuster). A pesar de ofrecer una dinámica diferente, Netflix no alcanzó una ventaja competitiva, lo que en varias ocasiones llevó a la compañía a implementar variaciones en su sistema. En 1999 amplió el tiempo y catálogo de contenido a 15 dólares por 4 películas durante un mes (Ojer y Capapé, 2012). Desde sus inicios, la empresa ofrecía una distribución centrada en un servicio personalizado para cada usuario, sembrando así la ventaja actual que tiene sobre otros medios audiovisuales.

Para 2007, Netflix transformó su modelo, entrando al mercado del *streaming* y del Video On Demand (VOD).<sup>7</sup> La compañía anunció a sus suscriptores la disponibilidad de su contenido desde el ordenador sin cargo alguno, lo que le permitió bajar sus costes de adquisición de permisos de distribución, extendiendo su catálogo a unas 1000 películas y series. Así, se percató de que los servicios de internet y la tecnología para transmitir video en *streaming* eran opciones más sencillas y eficaces para llegar a los hogares de sus espectadores. Actualmente, la red funciona como una herramienta de difusión más asequible, pero aún no lo suficiente práctica para el usuario que normalmente ve contenido en la televisión.

El VOD había consistido en un servicio que permitía descargar una película por 3 dólares para verla en las siguientes 24 a 48 horas con empresas como Amazon Unbox, Movielink y HBO. La entrada de Netflix en el mercado supuso la llegada de uno de los primeros proveedores de contenido basado en el pago mensual, gracias a lo cual los usuarios podían ver cintas de forma similar a la que Youtube o Google Video habían popularizado. Este antecedente (la desaparición del DVD como plataforma de distribución principal para enfocarse en el streaming) dio lugar al modelo actual basado en la suscripción mensual.

7 Sistema de televisión por contrato en el que el usuario puede acceder al contenido en el momento que quiera mientras siga suscrito (Van de Broeck, Pierson y Lievens, 2007).

Según un estudio de Parrot Analytics (2019) sobre estrategias para un desarrollo sostenible del streaming, el modelo de negocios actual de Netflix apunta al crecimiento exponencial de suscripciones mediante tres principales métodos:

1) Creación de títulos originales que eleven la demanda promedio en el catálogo de la plataforma y que atraigan a grupos de gustos lo suficientemente grandes como para que el retorno de inversión garantice los costos de producción cada vez más elevados. Netflix sigue siendo el único hogar de algunos de los contenidos televisivos más consumidos del mundo. Tan sólo la tercera temporada de *Stranger Things* hizo que la demanda promedio se recuperara en un 9 % luego de un retroceso de 5 % durante el primer trimestre de 2019. Apostar por producciones propias podría ser su ventaja más significativa cuando la renta de licencias se haya diversificado a otros espacios por el crecimiento de la competencia.

2) Creación de títulos originales diseñados para grupos específicos o regiones. Producir un éxito de taquilla no es tarea fácil, requiere conocimiento de grupos de gustos fuera de la plataforma para garantizar que atraigan a públicos masivos pero, sobre todo, constituye una inversión de alto riesgo que es difícil mantener constantemente, por lo que apuntar a audiencias más pequeñas o divididas por regiones garantiza un desarrollo más sostenible a largo plazo. Durante 2017 en Canadá, el porcentaje de suscripciones tuvo un aumento exponencial de 9 % luego de invertir por primera vez en contenido local, lo que refuerza la importancia de apuntar a este tipo de producciones.

3) Inversión en la renta de licencias de contenidos populares y dirigidos a grupos específicos. Netflix gastó \$ 15 000 000 de dólares en 2019 en la firma de acuerdos exclusivos con destacados creadores de espectáculos, como Shonda Rhimes y Ryan Murphy. A pesar de acumular una gran deuda, la estrategia ha funcionado, aumentando las suscripciones a nivel nacional e internacional, además de acumular más de 1500 horas

de contenido que, a mediano plazo, podría perder frente a la creciente competencia que renegocia contratos de exclusividad, segmentando el material, como ha provocado Disney con su plataforma de *streaming* puesta al público en 2020.

Cualquiera que sea el caso, estos métodos parten de la que es su herramienta más significativa: la recopilación de datos de los usuarios existentes. Así, todo el contenido original o adquirido es evaluado conforme al perfil de preferencias de los consumidores. Por otro lado, tal como señala Parrot Analytics (2019), las métricas sólo están dirigidas a los nuevos suscriptores, dejando en un segundo plano a los ya existentes, cuestión que podría acrecentar considerablemente la deserción de estos a largo plazo, pues hasta el momento no se cuenta con estrategias de retención de audiencia. No obstante, cabe mencionar que, además de recurrir a la segmentación de su mercado, Netflix presta primordial atención a la constante transformación de sus estrategias de expansión y distribución, factor clave en el liderazgo del sector frente a sus competidores.

Para la medición de ganancias, la plataforma de *streaming* fue pionera en un sistema que respalda y mide sus inversiones mediante el análisis de datos y seguimiento de los patrones de visualización y pago. Tras el estreno de series y películas, dependiendo de qué tanto incremente el número de suscripciones y cuántos usuarios interactúen con el contenido recién lanzado, se determina su rentabilidad.

Imagina que Netflix se da cuenta de que 10 000 clientes se están suscribiendo al servicio justo antes del estreno de la próxima temporada de *Stranger Things* (una de sus series originales). Algunos pueden ser parte de la ola regular de clientes nuevos, pero restas esta cifra y consigues un buen estimado de cuántas personas se suscribieron para ver *Stranger Things* [...] Netflix es una de las primeras compañías en aprovechar verdaderamente el análisis de datos

para impulsar decisiones comerciales importantes (Deepak Mehta, en *Economía Digital*, 2018: s/n).

También se puede usar esta herramienta para saber cuántos de esos 10 000 nuevos suscriptores contrataron Netflix e inmediatamente vieron *Stranger Things*, así como para darles seguimiento y definir si pagaron por más de un mes o si cancelaron el servicio luego de mirar la serie. Para la plataforma, ya hay un retorno de inversión si los usuarios sólo pagan la suscripción una vez para ver una serie exclusiva y, naturalmente, mucho más cuando siguen consumiendo contenidos una vez terminada. Netflix suma estos indicadores y logra definir las ganancias reales que una producción deja y a partir de esa información decide si negocia o realiza una nueva temporada, o si se enfoca en otros contenidos. Además, recurre a los análisis de tendencias y mercados para medir la popularidad de sus series y películas (Deepak Mehta, en *Economía Digital*, 2018). Con esta estrategia, Netflix va más allá del formato tradicional de oferta y demanda que muchos negocios aplican para retornar inversiones, como la industria cinematográfica, obteniendo la preferencia del consumidor por un servicio que atiende a cada usuario de forma particular.

### *El caso The Irishman*

Las políticas de Netflix incluyen no revelar cifras exactas de audiencia y recaudación de su contenido, en parte por los estrenos limitados, resultado de la disputa con la industria cinematográfica, que rechaza películas hechas para el *streaming*, y en parte para enviar un mensaje sobre lo que ahora significa la recaudación en taquilla: nada.

*The Irishman*, de Martin Scorsese, es la mayor apuesta cinematográfica de Netflix hasta la fecha, con un presupuesto de \$150 000 000 de dólares y una duración de 3:30 h, pero sin cifras sobre la rentabilidad del filme tanto en la plataforma

como en su breve distribución en salas. Lo mismo ha sucedido con otros estrenos con un presupuesto más modesto, como *Roma* en 2018. Según un informe de la Screen Australia, *The Irishman* podría haber ganado al menos \$100 000 000 de dólares en la taquilla de Estados Unidos si hubiera contado con un lanzamiento tradicional, pese a sus normas de distribución, datos que forman parte de un reclamo por parte de los expositores australianos de la película. La disputa parece extenderse a largo plazo pero, pese a ello, a efectos de evitar retrasos en el estreno del filme, se llegó a un acuerdo de 90 días de exhibición, cediendo a las políticas de las salas de cine:

Como era de esperar, la película ha tenido un gran eco en nuestra audiencia, muchos de los cuales no tienen plataformas de transmisión en su hogar [...] no me sorprendería el mismo éxito con próximas producciones de Netflix como *Marriage Story* y *The Two Popes* (Moran, en Isaacs, 2019).

Se argumenta que la compañía de *streaming* pierde millones de dólares de recaudación en taquilla pero, por otro lado, el sitio web IndieWire estima que la cinta tuvo una baja recepción en su primera semana de exhibición, pese a su larga duración (209 minutos). Esto, aunado a una temática que hace décadas perdió el interés del público, significa que un estreno tradicional en salas hubiera sido un fracaso y una pérdida millonaria (Bruce Isaacs, en Morán, 2019). Las aproximaciones significan poco para la plataforma: “No importa el resultado en taquilla, porque tendrá un resultado completo en Netflix [...] Me encantaría entender cómo funciona el algoritmo de Netflix, incluso en torno a un programa como *Stranger Things*: ¿qué constituye un éxito o fracaso?” (Bruce Isaacs, en Moran, 2019: s/n). Puesto que la empresa tiene su propio modelo de negocio, la recaudación en salas es irrelevante, la intención es mandar un mensaje a la industria tradicional: “Recuperar



dinero de los cines no significa nada para Netflix. Están interesados, digamos dentro de cinco años, en ser uno de los principales lugares a los que se acercan los principales cineastas para producir y distribuir sus películas” (Bruce Isaacs, en Moran, 2019). Con *The Irishman*, la plataforma apostó por financiar a Scorsese cuando otros estudios ya lo habían rechazado, y eso constituye un gran atractivo para otros directores, incluso de renombre, que desean llevar sus propuestas a esta empresa en vez de a un estudio. En cuanto a las cifras sobre el retorno de inversión de la película, el que Netflix insista en no revelar los datos y restarle importancia demuestra que ya no importa lo obtenido en taquilla, sino la nueva dinámica del *streaming*.

Como consecuencia de las estrategias de crecimiento de la plataforma y determinadas circunstancias, como las del caso mencionado, se da cabida a la incursión de Netflix en la industria cinematográfica, lo que pone sobre la mesa nuevas implicaciones en las dinámicas de distribución y producción que la industria misma rechaza.

## CONCLUSIONES

En primera instancia, hay que definir las razones por las cuales Netflix ha sacado ventaja de su incursión en el cine. Esto está relacionado con las características de la industria tradicional, dominante en Occidente y parte de Oriente: verticalidad, dinámicas permanentes, alto riesgo de inversión y lecturas de audiencia ineficaces.

El factor de alto riesgo de inversión ya supone un filtro para las películas que se llevan a cabo (salvo en el caso de ciertos creadores que ya cuentan con prestigio en la industria), basado en la demanda del mercado y en los intereses de empresas ajenas. En muchos casos, sólo éstas cuentan con el suficiente capital para realizar un proyecto tan grande como un filme y, con ello, generar ganancias o, por lo menos, recuperar la

inversión inicial. Es difícil sostener la rentabilidad de cintas que recauden cifras significativas, lo que dificulta la aparición de propuestas diferentes a las convencionales, como las franquicias de superhéroes. Esta verticalidad de la industria dista mucho de la diversificación de Netflix, que proporciona una ventaja para proyectos dirigidos a un pequeño sector, los cuales no serían rentables para su distribución en salas. Esto ocurrió con *El camino* a finales de 2019, película derivada de la serie *Breaking Bad* que, a pesar de su fuerte rentabilidad, estuvo a punto de no exhibirse en cines: “Creo que Netflix nos mantuvo en el aire [...] Es una nueva era en televisión, y hemos sido muy afortunados de cosechar los beneficios” (Vince Gilligan, en Manteuffel, 2013). Esto resulta en la elaboración de más proyectos que, si bien no son tan rentables como las apuestas de la industria tradicional, han sido suficientemente atractivos para que Netflix los produzca, dándonos más oportunidades a creadores alejados de las tendencias.

La verticalidad también deriva en la concentración de monopolios y en el anquilosamiento de métodos de producción y distribución que desde hace ya varias décadas prevalecen. Las fases de creación de un filme, sobre todo la más importante, la distribución, recaen completamente en el control de los estudios. Gracias a la economía de la película clásica, en mayor o menor medida sólo un par de cintas terminan comercializándose. Tiene sentido suponer que, si una industria carece de competencia, no tiene la necesidad de implementar nuevas dinámicas sobre los parámetros establecidos. La incursión del *streaming* ha demostrado que es posible establecer otras formas de producción y distribución más plurales, flexibles, menos costosas, capaces de llegar a un público que es posible leer y determinar de manera efectiva. A diferencia de la industria tradicional, las estrategias de Netflix han ido evolucionando en un lapso corto de tiempo.

¿Qué implicaciones tiene el streaming en las dinámicas de distribución y producción del

séptimo arte? Tal como se vio en el caso de *Roma* y *The Irishman*, la comunidad cinematográfica rechaza estos nuevos esquemas apelando a la muerte del cine, pero la industria es muy sólida, tanto que ha permanecido a pesar de los altibajos históricos, como la popularización de la televisión.

A pesar de que el *streaming* ha logrado ocupar un sector en el mercado, también ha permitido la diversificación de proyectos fílmicos y audiovisuales, independientemente de las discusiones conceptuales sobre la posible muerte del cine, que parece operar más como otra transmutación. No obstante, la demanda de entretenimiento digital, pese a su inmediatez, se ha vuelto compulsiva, lo que obliga a la industria a producir cada vez más rápido y en mayor medida, afectando hasta cierto punto la calidad del contenido. A futuro, esto podría significar otro tipo de monopolización, pues en cualquier área de alta rentabilidad siempre surgen empresas que acaparan el mercado a causa de su crecimiento y como estrategia de expansión. Ello tal vez lleve a una mayor segmentación de contenidos, que repercutirá en

las opciones a la hora de escoger un determinado servicio, no obstante, para la comunidad de la industria, sin importar el porvenir, esto se traducirá en mayores oportunidades de empleo.

Tal como señala Parrot Analytics (2019), en el modelo de Netflix crear contenido por regiones le ha valido a la compañía un crecimiento más sostenible, como demuestran, en el caso de la Latinoamérica, las producciones *Ya no estoy aquí*, *Vilas*, *Fangio: el hombre que domaba las máquinas* y, sobre todo, series como *Club de Cuervos*, *Luis Miguel*, *Narcos* y *La casa de las Flores*. Dicha tendencia podría ser replicada por la competencia a mediano y largo plazo, desacelerando el crecimiento y sostenibilidad de Netflix, pero expandiendo la industria audiovisual cinematográfica en México y el resto de América Latina.

#### REFERENCIAS

Aguilar, Arturo (2018), "Netflix vs Cannes: ¿La muerte del cine?", en *Gatopardo*, 13 de abril de 2018, México, disponible en: <https://gatopardo.com/arte-y-cultura/netflix-vs-cannes-cine-streaming/>



Bucle (2021). Colografía: Juan Manuel Martínez Jaramillo.  
Prohibida su reproducción en obras derivadas.

- Ajram, Josef (2013), "Bolsa bursátil", en *Bolsa para dummies*, Barcelona, Planeta.
- Box Office Mojo (2020), "Brands (US & Canada)", disponible en: [https://www.boxofficemojo.com/brand/?ref\\_=bo\\_nb\\_shs\\_tab](https://www.boxofficemojo.com/brand/?ref_=bo_nb_shs_tab)
- Doyle, Gillian (2002), *Understanding Media Economics*, Londres, Sage Publications.
- Manteuffel, Rachel (2013), "Dear Vince Gilligan, it's me again. Let's talk *Breaking Bad*", en *The Washington Post*, 27 de septiembre de 2013, Washington.
- Canal 6 (2019), "Culpan a Cuarón de 'muerte' del cine independiente y él se defiende", en *Multimedios*, 7 de enero de 2019, México, disponible en: <https://www.multimedios.com/tras-los-famosos/culpan-cuaron-de-muerte-del-cine-independiente-y-el-se-defiende>
- Economía Digital (2018), "¿Cómo hace Netflix para recuperar su inversión en contenido?", en *Economía Digital*, 25 de junio de 2018, Barcelona, disponible en: [https://www.economiadigital.es/tecnologia-y-tendencias/como-hace-netflix-para-recuperar-su-inversion-en-contenido\\_562964\\_102.html](https://www.economiadigital.es/tecnologia-y-tendencias/como-hace-netflix-para-recuperar-su-inversion-en-contenido_562964_102.html)
- Festival de Cannes (2021), "¿Quiénes somos?", disponible en: <https://www.festival-cannes.com/es/qui-sommes-nous/festival-de-cannes-2>
- Fleming Jr., Mike (2014), "Alejandro G. Iñárritu And *Birdman* Scribes On Hollywood's Superhero Fixation: 'Poison, Cultural Genocide' - Q&A", en *Deadline*, 15 de octubre de 2014, Hollywood, disponible en: <https://deadline.com/2014/10/birdman-director-alejandro-gonzalez-inarritu-writers-interview-852206/>
- Fundación Wikimedia (2020), "Production", "Distribution", en *Introduction to Movie Making*, San Francisco, California, Fundación Wikimedia, disponible en: [https://en.wikibooks.org/wiki/Movie\\_Making\\_Manual](https://en.wikibooks.org/wiki/Movie_Making_Manual)
- Jiménez-Varea, Jesús (2007) "'Star System', la máquina creadora de Hollywood", en Francisco Perales Bazo (coord.), *Cine y publicidad*, Madrid, Fragua, pp. 34-59
- Latto, Nica (23 de enero de 2020), "¿Qué es el Streaming?" [Mensaje en un blog], Blog AVG Signal, disponible en: <https://www.avg.com/es/signal/what-is-streaming>
- McMahon, James (2013), "The Rise of a Confident Hollywood: Risk and the Capitalization of Cinema", *Review of Capital as Power*, vol. 1, núm. 1, pp. 23-40, disponible en: <https://www.econstor.eu/handle/10419/157908>
- Moran, Robert (2019), "iHow did Netflix's biggest film yet do at the box office? Good question", en *The Sydney Morning Herald*, 14 de noviembre de 2019, Sidney, disponible en: <https://www.smh.com.au/culture/movies/how-did-netflix-s-biggest-film-yet-do-at-the-box-office-good-question-20191113-p53a8l.html?fbclid=IwAR2OBtRFHFLQBNpMcv0RpaAKLocZ8j2DND0X9iB4R8U8QdKdZnORTZoMtE>
- Motion Picture Association (MPA) (2019), *Theme Report 2019*, Washington, Motion Picture Association, disponible en: <https://www.motionpictures.org/wp-content/uploads/2020/03/MPA-THEME-2019.pdf>
- Netflix (s/f), "¿Qué es Netflix?", disponible en: <https://help.netflix.com/es/node/412>
- Ojer, Teresa y Elena Capapé (2012), "Nuevos modelos de negocio en la distribución de contenidos audiovisuales: el caso de Netflix", en Virginia Guarinos y María Jesús Ruiz (eds.), *I Congreso Internacional de la Red Iberoamericana de Narrativas Audiovisuales (Red INAV)*. Málaga-Sevilla, 23-25 de mayo de 2012, Sevilla, Universidad de Sevilla, pp. 197-210, disponible en: <https://idus.us.es/handle/11441/34275>
- Pardo, Alejandro (2011), "Europa frente a Hollywood: breve síntesis histórica de una batalla económica y cultural", *Doxa Comunicación*, núm. 12, pp. 39-59, disponible en: <https://recyt.fecyt.es/index.php/doxacom/article/view/35946>
- Parrot Analytics (2019), "Learning from Netflix's predicament: A demand-driven pathway for OTT platforms to create sustainable growth", 13 de noviembre de 2019, disponible en: [https://www.parrotanalytics.com/insights/growth-pathway-for-ott-platforms/?fbclid=IwAR2ALDdIOBI676s014tdgbIdIRKHzQXLHFtGNqRj\\_1f\\_fovxGfSyrbt-ES4](https://www.parrotanalytics.com/insights/growth-pathway-for-ott-platforms/?fbclid=IwAR2ALDdIOBI676s014tdgbIdIRKHzQXLHFtGNqRj_1f_fovxGfSyrbt-ES4)
- Santa Cruz, José M. (2010), "Después de la muerte del cine", *La Fuga*, núm. 11, disponible en: <http://www.lafuga.cl/después-de-la-muerte-del-cine/433>
- Sedeño Valdellós, Ana (2011), "Cine y medios audiovisuales ante la globalización", *Encuentros*, núm. 1, pp. 11-20, disponible en: <file:///C:/Users/Usuario2/AppData/Local/Temp/Dialnet-CineYMediosAudiovisualesAnteLaGlobalizacion-4049574.pdf>
- Sensacine (2018), "Roma. Sinopsis", disponible en: <http://www.sensacine.com/peliculas/pelicula-250095/>
- Van den Broeck, Wendy, Jo Pierson y Bram Lievens (2007), "Video-On-Demand: Towards New Viewing Practices?", *Observatorio*, núm. 3, pp. 23-44.
- EDGAR FERNANDO BONILLA AVILA.** Estudiante de licenciatura en la Escuela de Artes Escénicas de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), México. Sus intereses académicos son: análisis del lenguaje cinematográfico, cine y literatura, cine y economía, análisis de mercado y comportamiento de audiencia global en la industria audiovisual.  
Correo-e: [ed.bonilla1196@gmail.com](mailto:ed.bonilla1196@gmail.com)
- ARIADNA JAUREGUI CABALLERO.** Maestra en Diseño y Doctora en Ciencias Sociales por la UAEM. Profesora e investigadora en la misma institución. Sus intereses académicos son: ecología mediática, narrativas transmedia y crossmedia, comunicación digital, TIC y comunicación científica. Entre sus últimas publicaciones se encuentra: "Narrativas transmediáticas en la apropiación social del conocimiento" (*Revista Latina de Comunicación Social*, núm. 77).  
Correo-e: [ajauregui@uaemex.mx](mailto:ajauregui@uaemex.mx)



*Fresa y punk* (2020). Grabado en MDF: Juan Manuel Martínez Jaramillo.  
Prohibida su reproducción en obras derivadas.