

ENTREVISTA A LUIS ALBORNOZ

Netflix y la diversidad audiovisual

Integración en el mercado y estrategias comerciales de un gigante transnacional

Netflix and audiovisual diversity

Market integration and commercial strategies of a transnational giant

Netflix e diversidade audiovisual

Integração no mercado e estratégias comerciais de um gigante transnacional

DOI: <https://doi.org/10.18861/ic.2022.17.1.3238>

► POR AGUSTÍN ESPADA

aeespada@gmail.com - Universidad Nacional de Quilmes, Argentina.

ORCID DEL ENTREVISTADOR: <https://orcid.org/0000-0002-2002-6844>

CÓMO CITAR: Espada, A. (2021). Entrevista a Luis Albornoz. Netflix y la diversidad audiovisual. Integración en el mercado y estrategias comerciales de un gigante transnacional. *InMediaciones de la Comunicación*, 17(1), 231-239. DOI: <https://doi.org/10.18861/ic.2022.17.1.3238>

La transformación del mercado audiovisual es uno de los temas más preponderantes en la agenda de investigaciones y estudios en el campo de la comunicación. En el caso de América Latina e Iberoamérica, estos fenómenos adquieren características que deben ser miradas con particular atención. Luis Albornoz es uno de los investigadores más experimentados en



Albornoz, L. A. & García Leiva, M. T. -editores- (2017). *Divertidad e industria audiovisual. El desafío cultural del siglo XXI*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

dicha área de estudios y ha sabido profundizar la mirada sobre la plataformización de las producciones, el nuevo funcionamiento económico del mercado, los efectos sobre la diversidad cultural y la necesidad de nuevas políticas públicas que corrijan asimetrías y desigualdades.

Albornoz nació en Argentina e integró una de las primeras camadas de egresados de la Carrera de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Buenos Aires (Argentina), pero ha desarrollado una extensa trayectoria académica y profesional en España: se doctoró en la Universidad Complutense de Madrid y es docente de grado y posgrado del Departamento de Comunicación de la Universidad Carlos III de Madrid, donde dirige el Grupo de Investigación “Diversidad Audiovisual” (<http://diversidadaudiovisual.org>). A mediados de 2021, junto a María Trinidad García Leiva y Rodrigo Gómez, coordinó el último número de la revista *Comunicación y Sociedad* de la Universidad de Guadalajara (México), donde se expone un panorama general sobre los debates más actuales que genera la presencia de una plataforma como Netflix en el territorio latinoamericano.

En esta entrevista con *InMediaciones de la Comunicación*, Albornoz reconstruye el proceso de integración de Netflix en los mercados audiovisuales de Iberoamérica, así como las principales consecuencias de este movimiento en los niveles de producción, distribución y negocio. En tal sentido, lo conversado con Albornoz ofrece la posibilidad de abrir algunas líneas de interpretación para pensar el accionar de Netflix en la estructura y en la economía de mercados disímiles.

AGUSTÍN ESPADA (A.E.): El fenómeno de Netflix es muy particular y complejo, ya que reviste varias aristas interesantes que deben ser tenidas en cuenta. ¿Cómo puede estudiarse e interpretarse el proceso de transnacionalización de Netflix y, particularmente, su inserción en Iberoamérica?

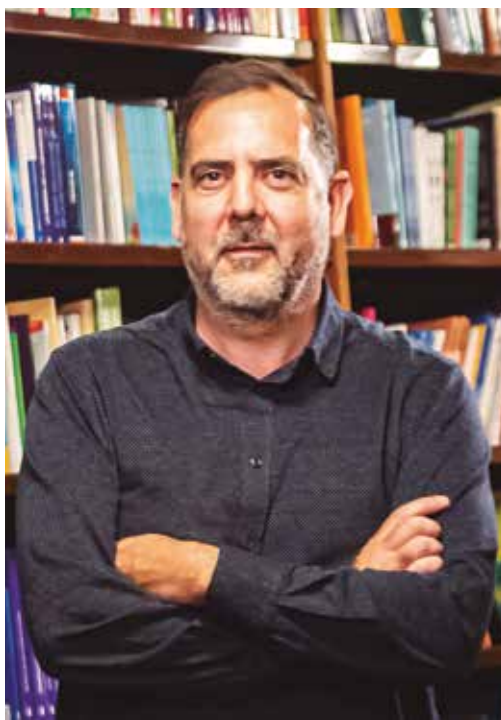
LUIS ALBORNOZ (L.A.): En los trabajos de investigación que vengo realizando junto a otros colegas hemos intentado ver la manera en que Netflix se integra en un nuevo espacio, en un nuevo mercado nacional, cada uno de ellos con sus particularidades. En este sentido, la noción de integración puede ser entendida como la incorporación de un elemento extraño en un sistema o conjunto dado. En el caso de Netflix, su integración en los mercados audiovisuales comporta distintas dimensiones. Se trata de un fenómeno multifacético.

Una de las dimensiones de esta integración tiene que ver con la propia distribución del servicio. Esto implica todos los acuerdos que la compañía realiza en los distintos mercados con las empresas de telecomunicaciones, con los cableoperadores y con los fabricantes de dispositivos, lo cual les garantiza estar presente en la mayor cantidad de espacios posibles. En su proceso de integración, Netflix establece relaciones de competencia y colaboración con los diferentes actores que integran cada uno de los mercados donde aterriza.

Un segundo punto tiene que ver con la adquisición y producción de obras audiovisuales, cuestión que abarca las relaciones que Netflix establece en algunos mercados con los productores locales. Por lo que hemos observado, esto implica tanto a empresas independientes locales hasta grandes corporaciones de televisión y producción audiovisual. Netflix procura alimentar sus catálogos a través de distintos tipos de acuerdos.

Hay un tercer nivel que me parece muy claro en Netflix, dado su carácter innovador, disruptivo y, también, irreverente: el marketing y la promoción de su servicio y de algunas de las obras audiovisuales que oferta. Son muy buenos haciendo lo que hacen. Y eso exige estudiar su estrategia. Hay cosas muy innovadoras como las redes sociales y los perfiles locales en las distintas plataformas. En Europa tenemos el caso de Netflix Nordic, destinada a los países nórdicos: allí hay una comunicación muy local, con guiños locales. Un trabajo sobre los perfiles de Netflix en distintos mercados, publicado recientemente por Belén Monclus y Celina Navarro (2021), nuestras colegas de la Universidad Autónoma de Barcelona, analiza precisamente cómo se juega con esos localismos. Pero esa estrategia también tiene su eco en los terrenos físicos de las ciudades, en lo más tradicional y analógico. Por ejemplo, en la Navidad de 2020, cuando fue el lanzamiento de *Cielo de medianoche*, una película dirigida por George Clooney, tomaron parte del espacio urbano del centro de Madrid: 300 metros de una calle para tunearlos para la promoción del film. Y armaron un set. Así es que Netflix explota de una forma innovadora tanto los canales digitales como las formas más tradicionales de la comunicación, como el uso de la vía pública. En tal sentido, también sería interesante estudiar dónde y cómo se toman las decisiones sobre esas campañas y el entramado que establece Netflix con empresas globales de agencias de medios y de publicidad y con otras empresas creativas locales y pequeñas que le permiten desagregar la estrategia y localizarla.

Una cuarta dimensión tiene que ver con el trabajo de esta empresa transnacional con sus usuarios. Esta dimensión está ligada a la ingente cantidad de datos que procesa la compañía a partir de su relacionamiento con sus usuarios. Cada vez que accedemos al servicio de Netflix, ya sea que consultemos la oferta de obras como que visionemos una serie completa, damos *inputs* a la empresa;



valiosa información que es procesada a escala global. Esto le ha permitido a Netflix definir hasta 2000 distintas microcomunidades de gustos o *clusters* (Adalian, 2018); es decir, perfiles de consumidores para elaborar estrategias de producción de contenidos. Hay un artículo muy interesante de Cornelio Marí (2020) que hizo un análisis de los encargos de producción de Netflix en México a partir del melodrama. Ella explica el modo en que la empresa entra en ese mercado, cómo se familiariza con el gusto por determinado tipo de contenido, hace acuerdos con operadores de televisión local y, a partir del trabajo con los datos locales, empieza a hacer los encargos propios de producción mexicana. La datificación del consumo y su mercantilización son muy importantes. Esto permite, también, transnacionalizar los nichos y los perfiles de consumidores.

La quinta y última dimensión tiene relación con la integración de un operador como Netflix en el sistema normativo de un determinado mercado. Netflix entró en todos los mercados por “la puerta grande”, pero sin estar en ningún momento sujeto a ningún tipo de regulación. Evidentemente, esto va cambiando, hay una conciencia cada vez mayor: si los servicios de video *on demand* de pago operan en un mercado audiovisual determinado, por lo menos tienen que pagar los impuestos correspondientes. Las autoridades públicas de numerosos mercados consideran que exhibir contenidos locales y sostener la producción nacional de obras deben formar parte de la inserción de estas compañías en los mercados locales. Es decir, deben ser actores con derechos y obligaciones que compitan en igualdad con los tradicionales agentes del sector audiovisual. Hoy por hoy, en casi todos los mercados estos prestadores de servicios de video *on demand* por suscripción siguen estando al margen de la regulación.

A.E.: ¿En cuál de las cinco dimensiones señaladas está incluida la cuestión económica de la relación con los suscriptores y clientes? ¿En cuál de estas dimensiones podemos poner el nivel de localismo en los sistemas de cobro, medios de pago y precios de abono?

L.A.: Creo que estas cuestiones guardan relación tanto con las relaciones establecidas por Netflix con sus clientes como con la dimensión que implica al marketing de la empresa. Está a medio camino entre ambas. Una de las dificultades que tuvo que enfrentar Netflix en su desembarco en América Latina son los altos grados de informalidad económica que presentan los distintos mercados y, en directa relación, la falta de uso de sistemas de tarjetas de crédito y débito en importantes sectores de la población. Evidentemente, eso era un freno para su expansión y fue buscando formas alternativas para captar potenciales abonados. Luego, el análisis de la política de precios es muy interesante, ya que lo que pagan los clientes por el servicio es diferente en cada región. Algunos estudios analizan el precio del abono y a cuántos títulos se puede acceder en cada uno de los mercados¹.

¹ A modo de ejemplo, véase: Moody (December 9, 2021).

Esta relación con los consumidores también implica mayor o menor permisibilidad para compartir las cuentas, algo que Netflix anunció que iba a cortar en 2020, y de lo que no tengo conocimiento que se haya concretado en ningún mercado. Como decimos en la introducción del número de *Comunicación y Sociedad* que le dedicamos a la cuestión, Netflix es hoy por hoy la marca más popular en América Latina, aunque claro que hay trabas y en la actualidad se ha ralentizado el crecimiento del número de suscriptores por un proceso de volatilidad de la relación de las monedas locales con respecto al dólar y sectores estructuralmente empobrecidos para los que tener Netflix se ha convertido en un artículo de lujo, además de lo que genera el crecimiento de la conectividad.

A.E.: ¿Cómo es que una empresa como Netflix se transforma en una de las principales productoras de contenido a nivel regional? ¿Cómo consigue transnacionalizar ese esquema y por qué resulta exitoso?

L.A.: Netflix es un caso paradigmático de compañía digital que se ve en la necesidad de dar un paso hacia una integración vertical que va de la distribución de obras a la producción de las mismas. Esto se da porque Netflix se ve en la necesidad de contar con su propia cartera de contenidos, en exclusividad, y tener los derechos de propiedad intelectual para diferenciarse de la competencia, disponer de ese valor agregado y conservar el valor de las producciones. Netflix irrumpió en noviembre de 2011 en América Latina y cuatro años más tarde empieza a encargar producciones a empresas locales. El primer caso es *Club de Cuervos*, realizada en México por Gaz Alazraki y Michael Lam; esa fue la primera serie original de Netflix en español y se extendió entre 2015 y 2019. Meses más tarde se encargó la realización de *3%*, una obra de Pedro Aguilera, producida en Brasil. El primer encargo en Argentina fue *Edha* en 2017, un trabajo de Daniel Burman que se estrenó en 2018.

Desde el punto de vista de la economía política crítica de la comunicación, es interesante observar cómo tienen lugar esas relaciones asimétricas entre este gran distribuidor y productor, Netflix, y las productoras locales a las cuales se les encargan obras audiovisuales. Son relaciones desiguales en donde Netflix está del lado del mostrador del más fuerte; porque tiene una ventana de exhibición mundial que seduce a la mayoría de los productores, porque tiene el capital para invertir en esa producción y porque tiene un gran conocimiento de las audiencias de los mercados en donde participa. Los contratos que firma Netflix con las productoras tienen cláusulas de confidencialidad, por lo que resulta muy difícil enterarse en detalle cómo es esa relación. Los productores privilegian continuar esa relación, y no exponer las cláusulas de los contratos. En esos contratos, los productores entregan la obra finalizada y no tienen más información sobre lo que sucede después. Lo único que tienen como indicador del éxito de una obra es la renovación de la temporada, por ejemplo, y las repercusiones que su obra puede tener en redes sociales como Facebook o Twitter. Luego quedan

ciegos. Como han señalado Penner y Straubhaar (2020), en América Latina el modelo de contrato de adquisición de obras ha sido a un precio fijo donde Netflix se queda con los derechos de esas obras, mientras los productores son apartados de todos los potenciales y futuros beneficios que generen.

A.E.: ¿Esto es abordado de alguna manera por las regulaciones nacionales? Y me refiero no solo a la producción y la distribución, sino también a la posible regulación de este tipo de relaciones desiguales que garantiza la posición dominante de Netflix.

L.A.: La relación entre Netflix y las productoras, los creadores y los guionistas se da en el marco de un sistema capitalista y donde no parece haber una conciencia de política pública por parte de las autoridades para nivelar esa relación desigual. Sí se discute la procedencia geográfica de las obras –mayoritariamente estadounidense–, la necesidad de incorporar obras locales a los catálogos de la compañía y el tema de la visibilidad de esas obras. En lo que se ha avanzado es en el tema impositivo, pues se busca que las compañías que brindan servicios de video *on demand* pagos empiecen a tributar impuestos por la actividad económica que realizan en los distintos países. Se debe avanzar también en un registro de estas compañías, pero en muchos casos el poder público ni siquiera tiene información sobre las prestadoras ni posee interlocutores avalados.

El otro tema es la regulación de los catálogos y de los contenidos. Un debate donde la Unión Europea ha modificado la Directiva de Servicios de Comunicación Audiovisual en 2018 y que le dio a los países miembros un período de tiempo para que adapten esa Directiva a la regulación nacional. Algunos países lo han hecho, otros aún no, como es el caso de España. La transposición de la normativa está llevando a que los países de la Unión Europa tengan que modificar sus leyes audiovisuales. Allí se negocia internamente –por ejemplo, en España con los catalanes, vascos y gallegos– para que las cuotas europeas traduzcan la diversidad cultural de cada uno de esos estados. Lo que indica la directiva es que debe haber un piso del 30% de obras europeas. La conformación de ese 30% se define en la regulación de cada país, que también puede definir una cuota mayor.

El otro tema de la regulación que también me parece fundamental tiene que ver con cómo integrar a estos nuevos operadores en los esquemas de producción nacional, algo que hemos analizado junto a mi colega María Trinidad García Leiva (Albornoz & García Leiva, 2021). Esto es algo que ya hizo Francia y que está haciendo España con la nueva Ley General de Comunicación Audiovisual, y tiene que ver con que estos operadores den parte del dinero generado en los mercados en los que actúa la transnacional Netflix para apuntalar la inversión en producción local. En este caso, no es solo obligación de inversión en producción local, sino el aporte a fondos de fomento a la producción nacional que, por ejemplo, ya realizan cableoperadores y empresas de telecomunica-

ciones en distintos mercados. Algunos de estos fondos incluyen también el financiamiento de los medios estatales de radiodifusión.

A.E.: ¿Por qué Netflix está en una posición de fortaleza en el mercado? ¿Tiene que ver con haber llegado primero? ¿Con la situación de crisis económica de buena parte del mercado audiovisual en América Latina? ¿Con apostar fuerte ante el crecimiento de la competencia?

L.A.: Creo que tiene que ver fundamentalmente con el grado de expansión internacional que tiene hoy la compañía. Expansión que comienza por Canadá en 2010 y que continúa a finales de 2011 con un número importante de países de América Latina. La presencia planetaria de Netflix es para los creadores y las productoras un elemento clave porque sus contenidos pueden llegar a públicos y audiencias a las cuales jamás se les ocurriría que podían llegar. Netflix es el escaparate número uno: pone en más de 190 mercados al mismo tiempo el trabajo de los productores. Este es un elemento de seducción clave.

El segundo elemento a la par de lo señalado es que Netflix tiene el dinero para que las productoras puedan concretar sus contenidos. Después de que la pandemia del COVID-19 paralizara casi todas las producciones, en 2021 Netflix aumentó el gasto en la producción de contenidos (Spangler, 2021).

El tercer elemento, y aquí hay cierto grado de interacción con las productoras, es el conocimiento de las audiencias y de aquello que puede llegar a funcionar. Esto es fundamental si tenemos en cuenta que en el terreno de las industrias culturales la demanda suele ser impredecible y la mayor parte de lo que se produce es, desde el punto de vista comercial, un fracaso. Señalabas también a la competencia, y evidentemente Netflix pegó primero: consolidó una posición dominante en el mercado de América Latina. En tal sentido, no hay que olvidar la relevancia de estudiar mercado por mercado. Por ejemplo, mientras en algunos países Netflix cuenta con una posición dominante de mercado con la capacidad de ofrecer un servicio generalista con productos excelentemente manufacturados que busca públicos amplios, en otros países, como en India, donde hay otra preconfiguración y donde no tienen el problema de la presencia de la obra local, el servicio fue definido como un servicio de nicho.

Es difícil establecer generalizaciones para todos los mercados. La dinámica de Netflix en mercados audiovisuales fuertes como México o Brasil no es la misma que puede tener en mercados como el de Paraguay o Bolivia. Tampoco es el mismo el poder de negociación de Netflix con las autoridades francesas, que tienen una extensa trayectoria en materia de regulación y en la protección de las obras locales –donde prima el principio de “todos sacan, pero todos ponen”–, que el poder que puede tener en países como Colombia, donde abrieron nuevas oficinas y el presidente del país le asigna un rol trascendental para la promoción de la industria local. En este sentido, creo que necesitamos más análisis empíricos.

A.E.: La última pregunta tiene que ver con la forma de estudiar estas compañías. ¿El nivel de opacidad de estos actores complica su análisis? ¿Es comparable con el nivel de opacidad con que cuenta el mercado de medios tradicionales en América Latina?

L.A.: Cuando hice mi tesis doctoral trabajé en Argentina, que es un mercado más o menos opaco, aunque en el mercado televisivo contaba con distintas empresas medidoras que establecían las audiencias de los distintos canales. Asimismo, en el terreno de la prensa diaria teníamos el Instituto Verificador de la Circulación (IVC), el cual ofrecía datos que como investigador tomabas para determinar quién iba primero, segundo y último de acuerdo al volumen de ventas. Ahora bien, mi tesis se focalizó en diarios de España, Argentina y México, y este último –el mercado hispanohablante más grande del mundo– no contaba con algo parecido al IVC argentino; por lo tanto, no había forma de saber cuál era el diario más leído. El mercado de diarios mexicano se mueve con el mismo nivel de opacidad que el de las plataformas de OTT², porque ellos creen que los datos de audiencia son insumos estratégicos para la competencia intersectorial. Eso también habla de una debilidad del Estado y del tipo de concepción que se tiene acerca de lo que es un servicio de video *on demand* y la relación que esto tiene con la circulación de conocimientos y saberes en una determinada sociedad. Es necesario conocer el mercado para introducir políticas públicas que puedan llegar a encauzar virtuosamente aquello que se detecte como problemático en función del peso y el rol que tienen esas empresas, los contenidos que vehiculizan y el rol de las ciudadanías. Eso es lo que habilitaría la posibilidad de que un Estado pueda imponerles condiciones a las plataformas y a los actores involucrados, porque lo contrario no tiene sentido. Insisto en que el desconocimiento de los números y las ganancias, que quedan al margen de la normativa vigente en materia audiovisual de estas empresas, habla de la debilidad del Estado. Y esa debilidad, como ya han demostrado en su momento el destape de los Wikileaks, es de interés geopolítico.

REFERENCIAS

- Adalian, J. (June 11, 2018). Inside the Binge Factory. *New York Magazine*. Recuperado de: <https://www.vulture.com/2018/06/how-netflix-swallowed-tv-industry.html>
- Albornoz, L. & García Leiva, M. T. (2021). VOD service providers and regulation in the European Union: an audiovisual diversity approach. *International Journal of Cultural Policy*, 27(3), 267-281. DOI: <https://doi.org/10.1080/10286632.2020.1769614>

2 OTT hace referencia a plataformas digitales que operan sobre Internet y ofrecen servicios y contenidos de audio y video que se transmiten por esta red. Las siglas refieren al concepto anglosajón Over The Top que refiere a capacidad de circulación de estos servicios y contenidos sin el control de los operadores de las infraestructuras que proveen los servicios de conexión.

- Cornelio Marí, E. (2020). El melodrama mexicano en la era de Netflix: algoritmos para la proximidad cultural. *Comunicación y Sociedad*, 17, 1-27. DOI: <https://doi.org/10.32870/cys.v2020.7481>
- Monclús, B. & Navarro, C. (2021). The curation of European Netflix catalogues on social media: The key role of transnational and local cultural traits. *Critical Studies in Television. The International Journal of Television Studies*, 16(4), 347-374. DOI: <https://doi.org/10.1177/17496020211044444>
- Moody, R. (December 9, 2021). Which countries pay the most and least for Netflix? *Comparitech*. Recuperado de: <https://www.comparitech.com/blog/vpn-privacy/countries-netflix-cost/>
- Penner, T. A. & Straubhaar, J. (2020). Títulos originais e licenciados com exclusividade no catálogo brasileiro da Netflix: um mapeamento dos países produtores. *MATRIZES*, 14(1), 125-149. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v14i1p125-149>
- Spangler, T. (September 23, 2021). Netflix's Amortized Content Spending to Rise 26% to \$13.6 Billion in 2021, Analysts Project. *Variety*. Recuperado de: <https://variety.com/2021/digital/news/netflix-content-spending-2021-amortized-1235072612/>

* Nota: el Comité Editorial de la revista aprobó la publicación de la entrevista.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons - Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

Luis Albornoz. Doctor en Comunicación Audiovisual y Publicitaria, Universidad de Complutense de Madrid (España). Licenciado en Ciencias de la Comunicación, Universidad de Buenos Aires (Argentina). Investigador, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Argentina). Profesor, Departamento de Periodismo y Comunicación Audiovisual, Universidad Carlos III de Madrid (España). Director del grupo de investigación "Diversidad Audiovisual" e integrante del grupo de investigación "Televisión-cine: memoria, representación e industria", Universidad Carlos III de Madrid. Miembro fundador y expresidente (2007-2011), Unión Política de Economía Política de la Información, la Comunicación y la Cultura, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Premio Extraordinario de Doctorado 2004-2005, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid. Realizó estancias de investigación posdoctoral en la Universidad París 8 (Francia) y en la Universidad Estadual Paulista (Brasil). Sus líneas de investigación cruzan la economía política de la comunicación, la gobernanza, política y regulación de las industrias culturales y las geopolíticas de los medios audiovisuales.

ORCID DEL ENTREVISTADO: <https://orcid.org/0000-0002-0079-3317>