



**Ideas**

para generar confianza y resolver problemas importantes

**strategy&**

## *Lecciones que aprender de Netflix*

Se diría que todo va sobre ruedas en Netflix. El mayor negocio de distribución de entretenimiento on-line ha visto crecer sus ingresos de 1,2 billones de dólares en 2007 a 6,8 billones en la actualidad. En 2015, su cotización bursátil creció por encima del 130%. Más de 80 millones de personas de todo el mundo están suscritas a sus servicios. En enero de 2016, la compañía anunció su expansión para ofrecer sus servicios en más de 130 países. Y, además, series originales de Netflix, como House of Cards y Orange is the New Black, se han vuelto enormemente populares. A principios de esta primavera, su fundador Reed Hatings afirmaba al New York Times Magazine que Netflix estaba disfrutando de “un periodo de estabilidad” – que ahora sabía exactamente hacia dónde dirigirse-. “Nuestro reto, ahora, es saber hacerlo”, dijo entonces.

Sin embargo, la realidad es que Netflix está atravesando una crisis existencial desde el punto de vista estratégico, similar a la que enfrentó entre 2007 y 2010, cuando su negocio inicial de alquiler de DVDs quedó obsoleto. Sin duda, Netflix es el líder del próximo gran avance en distribución de entretenimiento. Del mismo modo que la televisión adelantó a la radio en los años cuarenta y cincuenta, y que el cable derrotó a la televisión en los setenta y ochenta, la transmisión en streaming parece destinada a ser la gran dominadora. Los proveedores de cable han perdido varios millones de suscriptores en los últimos cinco años. El tiempo total dedicado a ver la televisión en Estados Unidos cayó un 3% en 2015, siendo la mitad de este descenso directamente atribuible a Netflix y al hábito de los espectadores de hacer “maratones” de televisión. Si el streaming está ganando y Netflix es el vencedor más probable del streaming, ¿no debería ser Netflix una fuente segura de beneficios en el futuro, como lo son ABC, NCB y CBS en televisión o Comcast en cable? La cotización de sus acciones dice que sí. Pero, sin un cambio importante de estrategia, la respuesta más probable es “no”.

Los negocios del cable y la televisión tienen grandes economías de escala que han dado lugar a negocios muy rentables. Esto es posible gracias a que muchas compañías son capaces de unirse y construir la red de emisoras de televisión locales necesaria para una cadena nacional, y muy pocas compañías son capaces de tender la red de cable suficiente para poder ser un operador nacional. Por eso, solo quedan unas cuantas redes de transmisión y compañías de cable después de años de inevitable consolidación. Esto proporciona a los pocos jugadores restantes una gran influencia sobre sus clientes y proveedores y les permite exigir

precios más altos a los consumidores y anunciantes por sus servicios, en relación con el coste de las licencias y de la producción de sus propias películas y programas. La alta rentabilidad de sus modelos de negocio es consecuencia directa del poder que han ganado en el mercado al explotar sus economías de escala.

El negocio del streaming, sin embargo, tiene relativamente pocas economías de escala. Sí, Netflix ha creado su propia red de distribución de contenido, con servidores en más de 1000 localizaciones. Pero ese tipo de inversión no es nada en comparación con construir una red de emisoras locales de televisión o instalar kilómetros y kilómetros de cable. Y sí, conforme crece la base de suscriptores de Netflix, los algoritmos de “personalización” que impulsan su mecanismo de recomendaciones se sofistican más. Pero hay poca evidencia de que los consumidores vayan a estar dispuestos a pagar una cantidad extra por esta función. Por ello, existen pocas razones para creer que la proliferación de nuevos competidores en el negocio de streaming –algunos muy potentes, como Hulu y Amazon – será seguida de un periodo de consolidación, como ocurrió con la televisión y el cable. En realidad, un player dominante a gran escala podría no estar bien visto, por ejemplo, por los Estados ante la posibilidad de que un solo servicio de Internet acapare el ancho de banda de sus países (por ejemplo, Netflix representa, en la actualidad, un tercio del tráfico de Internet en Estados Unidos.)

En lugar de eso, parece más probable que el negocio del streaming derive en algo muy parecido al sector de las revistas, altamente fragmentado, en el cual nadie domina el mercado de forma clara y muy pocos obtienen grandes ingresos. Sin la concentración que provocan las verdaderas economías de escala, los servicios de streaming necesitarán propuestas de valor fuertemente diferenciadas. Esto les permitirá tener más margen a la hora de fijar los precios y un mayor poder de compra con los productores de contenido para mantener los beneficios propios de este tipo de negocios. No es buena señal que una reciente subida de la cuota mensual de 8 a 10 dólares haya bastado para que Netflix haya provocado la pérdida de suscriptores y un ritmo de crecimiento menor de los nuevos clientes.

Una solución para los proveedores de streaming puede ser producir su propio contenido; y esto es exactamente lo que han hecho, con gran éxito de la crítica aunque, todavía, no sepamos si también financiero. Pero si Netflix necesita crear su propio contenido para obtener grandes beneficios, esto significa dar una respuesta muy diferente a la pregunta más importante desde el punto de vista estratégico: “¿En qué negocio quiero estar?”. En lugar de responder “somos un distribuidor global de contenido online con cierta capacidad de producción”, la respuesta de Netflix se convierte en “somos un productor de contenido con una capacidad global de distribución on-line”. Debido a las razones ya mencionadas, la primera estrategia no será una fuente de beneficios fiable para el futuro. Y para que la segunda funcione, Netflix tendrá que construir, comprar o tomar prestadas capacidades superiores de producción.

Esta es, por tanto, la crisis existencial de estrategia de Netflix: necesita una propuesta de valor que sea tan fuerte como para ganar una cuota de mercado dominante con una tasa de suscripción suficientemente alta. Eso, o una nueva y convincente respuesta a “¿En qué negocio quiero estar?”. En cualquier caso, tendrá que añadir nuevas capacidades, ya sea para trasladar una propuesta de valor más diferenciada a su negocio actual (distribución de contenido online) o para continuar en un negocio nuevo (producción de contenidos). Sin una renovación total, como fue el paso del alquiler de DVDs al streaming online, la rentabilidad de Netflix difícilmente estará a la altura de su valor en bolsa.

*Artículo de Ken Favaro, publicado originalmente en la revista strategy+business. Ken Favaro es editor colaborador de la revista y asesor de empresas.*