

Netflix: del DVD por correo al *streaming*

Philip Moscoso

Alejandro Lago

Isaac Sastre Boquet

Reed Hastings fundó Netflix en 1997 como una empresa de alquiler de DVD por correo, con la intención de competir con las cadenas de tiendas de alquiler líderes en aquella época, como Blockbuster o Hollywood Video. Más de 20 años más tarde, en 2020, el sector y la compañía se habían transformado completamente. Blockbuster había quebrado, y los sobres de Netflix con DVD en el buzón habían dado paso a un extenso catálogo de vídeo en *streaming*. Además, Netflix cada vez apostaba más por producciones originales propias en vez de productos bajo licencia de los grandes estudios de Hollywood.

El éxito de Netflix había sido increíble y, para el año 2020, esperaba alcanzar unos ingresos de 24.924 millones de dólares (+19% respecto a 2019), con un beneficio neto de 2.834 millones (1.867 en 2019)¹. La empresa preveía superar los 200 millones de clientes repartidos en 190 países al final de 2020, 34 millones más que el año anterior². Artísticamente, la compañía ya se codeaba con los grandes estudios a todos los niveles: en febrero de 2019, Alfonso Cuarón había recibido el Óscar a mejor director por *Roma*, el primero para una producción de Netflix. En total, la compañía ese año había acumulado un total de 14 nominaciones, superando a muchos de los grandes estudios tradicionales, como Warner, Paramount o Universal.

A medida que la apuesta de Netflix por el *streaming* se había visto recompensada a todos los niveles, sus antiguos socios, los grandes estudios, se habían ido convirtiendo en encarnizados rivales suyos: Warner y Disney, que eran las dos compañías de entretenimiento más grandes del mundo, estaban invirtiendo con fuerza en sus propias plataformas de *streaming*. A esta

¹ Carta a los accionistas de Netflix Inc. del tercer trimestre del 2020: Netflix. "Letter to shareholders Q3 20." Última modificación 20 de octubre del 2020. https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2020/q3/FINAL-Q3-20-Shareholder-Letter.pdf

² Sumit Adhikari, "Netflix Aims to Hit 200 Million Subscribers This Year", Android Headlines, 21 de octubre del 2020, <https://www.androidheadlines.com/2020/10/netflix-aims-200-million-subscribers.html>, acceso enero del 2021.

Ejercicio preparado por los profesores Philip Moscoso y Alejandro Lago, e Isaac Sastre Boquet, case writer. Febrero del 2021.

Copyright © 2021 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 16/2/21

competencia se unían los gigantes tecnológicos Amazon y Apple, así como plataformas de alcance regional de grupos mediáticos latinoamericanos, europeos y asiáticos.

Además, Netflix tenía que financiar su expansión internacional y su ambiciosa política de producción propia. En los últimos años, su flujo de caja libre había sido cada vez más negativo (-3.300 millones de dólares en 2019), y la compañía había acudido varias veces al mercado de deuda³. En 2020, esta tendencia por fin se había conseguido revertir. Los analistas esperaban un flujo de caja libre de +2.000 millones⁴.

En este ejercicio proporcionamos información sobre el modelo de negocio de Netflix y la evolución de la compañía, con dos objetivos principales: en primer lugar, nos gustaría que se analizara en detalle el modelo tradicional de negocio del alquiler de DVD por correo de Netflix; particularmente, cómo consiguió desbancar a cadenas de videoclubes como Blockbuster. En segundo lugar, animamos a reflexionar sobre la transformación digital al modelo de *streaming* de Netflix y sobre su sostenibilidad de cara al futuro. En especial, cabría analizar cuál sería, según la opinión de cada uno, el modelo de negocio adecuado para que la compañía siguiera siendo líder en un entorno cada vez más competitivo. Dentro de dicho análisis, recomendamos un estudio, en especial, del modelo de operaciones subyacente sobre el que Netflix ha construido su negocio. Para ello, aquí sugerimos algunas preguntas que pudieran ser de interés para el análisis:

1. En 1997, Blockbuster era la principal compañía en el negocio del alquiler de DVD. ¿Cómo pudo esta empresa lograr una posición tan dominante?
2. Ese mismo año nació Netflix, que conseguiría desbancar a Blockbuster. ¿Qué ventajas ofrecía Netflix a los consumidores que le permitieron ganar tanta cuota de mercado? Analiza su modelo original y la cadena de valor de la cual formaba parte (proveedores, socios, clientes, competidores, etc.).
3. ¿Cuáles fueron los aciertos y los errores de la transformación digital de Netflix del DVD por correo al *streaming*?
4. ¿Cuál debería ser el modelo de Netflix de cara al futuro en la era del *streaming*? ¿Tiene Netflix alguna ventaja competitiva de la que pueda sacar partido frente a sus muy poderosos rivales?

La lectura de este ejercicio informativo permitirá obtener una visión general de la evolución de la compañía.

La industria del vídeo de alquiler y la aparición de Netflix

El modelo Blockbuster Video

Cuando Netflix nació, en 1997, el mercado del alquiler de películas estaba dominado por Blockbuster Video. Esta cadena recientemente había revolucionado el mercado mediante los llamados acuerdos de compartición de ingresos para la compra de *hits* a los estudios. Gracias a ello, Blockbuster pasaba de comprar cintas VHS a los estudios al precio al por mayor habitual,

³ Informes anuales de Netflix, Inc. disponibles en Netflix Investors. "Netflix - Financials - Annual Reports & Proxies." Netflix - Overview - Profile. Última modificación 4 de junio del 2020. <https://ir.netflix.net/financials/annual-reports-and-proxies/default.aspx>.

⁴ Alex Sherman, "Netflix loses the battle, but it's still on target to win the Wall Street war", CNN, 20 de octubre del 2020, <https://www.cnn.com/2020/10/20/netflix-adds-fewer-subscribers-than-.html>, acceso enero del 2021.



de 50-60 dólares por copia para uso comercial, a tan solo pagar unos pocos por copia, pero teniendo que transferir luego al estudio un tanto por ciento de los ingresos por el alquiler de la misma. Blockbuster disponía, además, de una ventana de varios meses antes de que los nuevos lanzamientos en VHS estuviesen disponibles para el gran público a un precio de compra asequible. Estos acuerdos permitieron a Blockbuster incrementar significativamente su cuota de mercado en muy poco tiempo.

Con la firma de los acuerdos, Blockbuster también consiguió romper las restricciones de coste de inventario que tenían los videoclubs, y pasó a tener un modelo basado en grandes establecimientos que tenían muchas copias de los *hits* más recientes. Blockbuster movía grandes volúmenes de estas películas y, continuamente, reemplazaba las películas según perdían demanda con nuevos lanzamientos. En 2004, su mejor año, la compañía generó 5.900 millones de dólares en ingresos, a través de 9.000 establecimientos Blockbuster repartidos por todo el mundo. Una parte no desdeñable de estos venían de las multas que pagaban los usuarios cada vez que devolvían una película más allá del plazo de alquiler (típicamente un día). En el año 2000, estas multas habían representado el 16% de los ingresos totales⁵.

Netflix introduce el DVD por correo

El lanzamiento de Netflix en 1997 terminaría cambiando por completo el mercado del alquiler de películas. En vez de alquilarlas a través de una red de tiendas físicas, Netflix las enviaba por correo directamente a las casas de sus clientes. La desventaja era que el cliente debía esperar hasta recibir la película, pero, a cambio, no tenía que ir dos veces a la tienda. Pero sobre todo, este nuevo modelo posibilitaba una oferta de títulos mucho más amplia que el que podía ofrecer una tienda física⁶. Un factor de éxito clave para este nuevo modelo fue sin duda el cambio de VHS a DVD, un formato mucho más ligero las cintas de vídeo y con mayor calidad de imagen.

Netflix comenzó con un centro de distribución central en San José, California, y, muy pronto, optó por un modelo basado en la suscripción. El sistema de Netflix de alquiler de DVD por correo funcionaba de la siguiente manera (véase el **Anexo 1**):

- Los clientes podían consultar y seleccionar películas de un amplio catálogo de títulos en la página web de la compañía. A finales de 2010 el catálogo de Netflix superó los 100.000 títulos. Para ayudar a los clientes en su selección, la compañía desarrolló un sofisticado sistema de búsqueda y recomendación llamado CineMatch. Aproximadamente un 60% de los socios de Netflix seleccionaban sus películas basándose en las recomendaciones que el sistema les ofrecía. En 2010 Netflix tenía ya más de 5.000 millones de valoraciones de películas de sus clientes, y se añadían alrededor de cuatro millones de opiniones más cada día. De media, un cliente había valorado más de doscientas películas en el sistema.
- Las películas seleccionadas por el cliente se añadían a una lista de alquiler personal. Los clientes podían añadir títulos o cambiar el orden de las películas de la lista en cualquier momento en función de la prioridad que tenían para ellos.

⁵ Matt Phillips, Roberto A. Fredman, "A brief, illustrated history of Blockbuster, which is closing the last of its US stores", Qz.com, 6 de noviembre del 2013, <https://qz.com/144372/a-brief-illustrated-history-of-blockbuster-which-is-closing-the-last-of-its-us-stores/>, acceso en diciembre del 2020.

⁶ Este tipo de oferta que no solo se centra en comercializar los hits se ha venido a denominar de *long-tail*.