

Netflix: los retos del *streaming*

¿Será capaz Netflix de revolucionar el negocio del alquiler de películas en *streaming*, tal y como hizo más de diez años atrás con los DVD?

1 de octubre de 2012

Un día, a mediados de los años noventa, Reed Hastings se olvidó de devolver a tiempo una película de alquiler y la tienda le obligó a pagar una penalización de 40 dólares: "Pensé que no solo era una pésima experiencia para mí como cliente, sino también para las empresas, tanto las tiendas como los estudios".

Así es como en 1997 nació Netflix, de la mano de Hastings y su socio Marc Randolph. La idea del negocio era ofrecer una selección de DVD que pudieran solicitarse a través de Internet, con entrega a domicilio y devolución por correo normal. Pero este modelo de negocio original tenía sus límites y tuvo que evolucionar.

En su caso "[Netflix: el desafío del *streaming*](#)", el profesor del IESE [Marc Sachon](#) estudia los retos y oportunidades que afronta Netflix para mantenerse líder en el mercado del alquiler de películas en una época dominada por el *streaming* o visionado directo en Internet.

Crecimiento espectacular

Netflix fue la primera empresa de entretenimiento que estableció un modelo de tarifa plana. Por 19,95 dólares, los abonados podían pedir cualquier DVD de un catálogo de títulos disponible en la web de la empresa y quedárselos tanto tiempo como quisieran.

Las tiendas de alquiler de películas no podían superar un servicio tan flexible y cómodo. Gracias a esta ventaja, Netflix batió todos los récords en crecimiento de abonados en Internet. También llevó a muchos analistas a darse cuenta de que el negocio del alquiler

tradicional de películas no tenía futuro, lastrado como estaba por unos costes fijos y variables considerablemente más altos. Netflix no tenía ninguna tienda física, sino que distribuía los DVD desde cincuenta centros repartidos por todo el país.

En 2010, los abonados de las áreas metropolitanas podían elegir entre más de cien mil títulos y recibir el DVD que pidieran en un plazo de 24 horas de media. Este catálogo tan extenso permitió a Netflix y, por extensión, a Hollywood, rentabilizar un segmento hasta entonces deficitario: el *long tail* o larga cola de la cadena de distribución, formado por los títulos menos populares y taquilleros.

Para ello, el sistema de recomendaciones de Netflix era crucial. Al agregar y procesar datos de los usuarios, se podían generar automáticamente sugerencias de películas afines a las preferencias de un usuario. Este sistema favoreció una experiencia de cliente sin igual en un entorno de constante proliferación de productos.

Además, con este sistema Netflix fue pionera en el tipo de análisis del cliente que se ha convertido en la piedra angular de otras empresas de Internet, como Facebook.

Cambio de rasante

En 2007 Netflix introdujo su primera versión del *streaming*. Eligió el visionado directo y no las descargas, puesto que hacía más difícil el pirateo al tiempo que proporcionaba una gratificación más instantánea a los clientes.

En 2010 la empresa ya distribuía más contenido a través de Internet que en DVD. Tanto es así que un año después generaba más del 25% del tráfico online de Estados Unidos.

Existen dos categorías de empresas de distribución de películas en Internet. Las de *cabeza*, como Apple, distribuyen una selección de éxitos de taquilla mediante un modelo de pago por visión. En cambio, Netflix se vale de su motor de recomendaciones para ofrecer una amplia selección de películas situadas a la cola de la cadena de distribución.

No está claro cómo va a evolucionar la lucha por el liderazgo en esta cadena.

Tradicionalmente los actores más potentes de Hollywood han respaldado las iniciativas de empresas como Amazon y Apple para distribuir un número limitado de éxitos de taquilla a través de sus plataformas en Internet. Pero también son conscientes de que una apuesta demasiado fuerte por la *cabeza* podría ocasionar una pérdida del valor generado en la cola de la cadena de distribución por el modelo de negocio de Netflix.

Aunque Amazon y Apple se están consolidando como actores clave en el sector, solo Netflix cuenta con una base de millones de abonados que se extiende por una gran variedad de plataformas, entre ellas Android.

¿Será capaz Netflix de revolucionar el negocio del alquiler de películas en *streaming*, tal y como hizo más de diez años atrás con los DVD?

www.iese.edu/es/insight