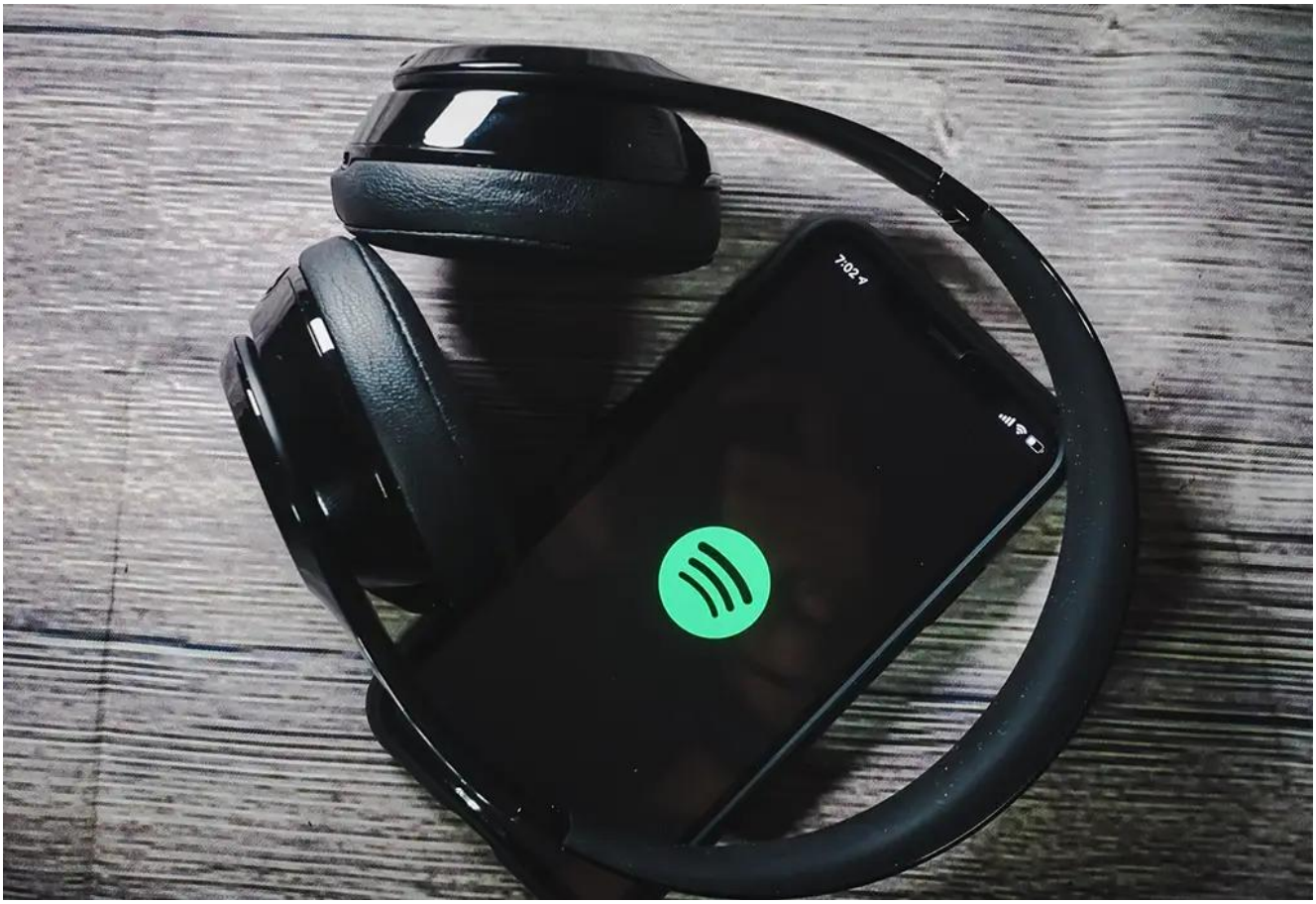
Spotify, el éxito global en busca de rentabilidad

Daniel Ek acaba de anunciar su retirada como director general de Spotify. ¿A qué se debe y en qué situación deja a la empresa?



4 de noviembre de 2025

Por Govert Vroom

En septiembre de 2025, el director general de Spotify sorprendía a todos al comunicar que

©IESE Business School

dejaba su cargo al frente de la mayor plataforma de música en *streaming* del planeta. La noticia llegaba justo cuando la empresa parecía finalmente ser rentable, algo que se le había resistido durante sus casi 20 años de historia y crecimiento vertiginoso.

Efectivamente, tras acumular miles de millones de euros en pérdidas desde que se fundó, Spotify anunció en 2024 sus primeros beneficios: 1.100 millones de euros, con unos ingresos de 15.000 millones. Tal vez por eso Ek considera que su ciclo ha concluido.

Llevo más de 10 años estudiando el caso de Spotify y discutiéndolo con mis alumnos. Es una de las historias más fascinantes de cómo lo digital puede romper y reconstruir una industria entera. Su historia empezó en 2008, cuando la industria musical se enfrentaba a una crisis sin precedentes. La piratería digital, impulsada por plataformas como Napster, había hundido las ventas de discos. Para Ek, que fundó Spotify junto a su amigo Martin Lorentzon, este fracaso era inevitable: "Es quizás el único momento en la historia en que el producto obtenido ilegalmente era mejor que el que podías comprar legalmente". Los amantes de la música buscaban comodidad: acceso instantáneo a cualquier canción.

No obstante, las discográficas se mostraban recelosas –o directamente hostiles– a abrazar la distribución digital. Ahí es donde apareció Spotify, con una propuesta simple pero revolucionaria: ofrecer esa misma comodidad, pero de forma legal y a bajo coste. Ya fuese por convencimiento o necesidad, las grandes discográficas dieron su apoyo a Spotify e incluso entraron en su accionariado. El resto es historia; a caballo del *streaming*, la industria no ha parado de crecer. Solo un dato: en 2024, según la Federación Internacional de la Industria Fonográfica, el sector discográfico recaudó 34.000 millones de dólares, de los cuales el 70% provino del *streaming*.

Pero ¿por qué Spotify perdía dinero?

Esa es la pregunta que planteo a los directivos que participan en mis cursos, y cuya respuesta revela la importancia del lugar que se ocupa en la cadena de valor. La explicación financiera está en los pactos con las discográficas, que se renuevan cada dos o tres años. Tras la oleada de fusiones de las últimas décadas, tres grandes sellos –Warner, Universal y Sony– copan el 70% del mercado. Las tres controlan lo que realmente valoran los clientes de Spotify: la música. Así, se calcula que Spotify destina alrededor del 70% de sus ingresos a pagar derechos de autor, lo que deja un margen muy limitado.

Además, las discográficas ya no tienen inconveniente en ofrecer las mismas condiciones a

©IESE Business School

cualquier empresa que desee lanzar su propio servicio de *streaming*. Esto ha propiciado el surgimiento de una larga lista de competidores. Algunos pertenecen a gigantes tecnológicos como Apple, Google o Amazon, mientras que otros son actores más pequeños o regionales, como Tencent en China y otros mercados asiáticos. Todos ofrecen catálogos de cientos de millones de canciones por un precio similar el de Spotify, entre 10 y 12 euros.

Lo cierto es que, a pesar de la creciente competencia, Spotify ha liderado el mercado durante todos estos años. Sin embargo, la pregunta persiste: ¿qué es lo que la empresa sueca ofrece que sus rivales no pueden igualar? Una competencia consolidada impide que Spotify se aproveche plenamente de su posición, pero aquí empieza el debate en clase: si sube demasiado los precios, perderá clientes; si intenta presionar a las discográficas para tener mejores condiciones, estas pueden favorecer a la competencia; y si intenta bajar su inversión en marketing o I+D, perderá cuota de mercado.

Monetización y eficiencia: la estrategia hacia la rentabilidad

Como apuntan algunos de los directivos con los que analizo la situación, la empresa necesitaba diversificarse y diferenciarse. Spotify coqueteó con la idea de ser el "Netflix del mundo de la música" produciendo documentales con grupos como Metallica. Incluso, brevemente, se planteó publicar música de grupos no contratados por discográficas. Otras iniciativas, como la venta de *merchandising* o herramientas de análisis de los patrones de escucha de los usuarios, apenas han tenido impacto. En su mayoría, fracasaron –algunas, como el portal de vídeo, de forma bastante estrepitosa– y se abandonaron rápidamente.

Su última y ambiciosa apuesta fue invertir más de 1.000 millones de euros en adquisiciones y desarrollo de contenido en pódcast y audiolibros, como los 100 millones pagados a Joe Rogan, además de colaboraciones con Meghan Markle, Michelle Obama o Dua Lipa. Se trata de contenidos que, por primera vez, Spotify podía controlar directamente, sin ninguna discográfica por medio.

Pero, en 2023, tras pérdidas de cientos de millones, Spotify empezó a dejar de hablar de "crecimiento" o "nuevas oportunidades" para centrarse en "monetización" y "eficiencia".

El giro dio resultados. Spotify subió los precios (a día de hoy, un dólar o euro más caros que la competencia en la mayoría de los mercados), recortó plantilla casi un 20% y redujo sobre todo la producción propia de pódcast, que empezó a monetizar también a través de

©IESE Business School

plataformas de terceros. Además, disminuyó parte de sus pagos de *royalties* en Estados Unidos, alegando que sus paquetes incluyen no solo música, sino también pódcast y audiolibros. Esta maniobra sigue en los tribunales, y las discográficas intentaron limitarla en la nueva ronda de contratos firmados en 2025.

¿Qué futuro financiero aguarda a Spotify?

Así pues, tras la salida de Ek, la pregunta que pronto formularé a mis alumnos es la siguiente: ¿son los beneficios de Spotify flor de un día o la empresa se ha consolidado desde el punto de vista financiero?

Una forma de verlo es que, por ahora, los cambios no han afectado su cuota de mercado: Spotify continúa liderando el mercado del *streaming* con una ventaja considerable, se ha diversificado con cierto éxito y se ha consolidado como un pilar de la industria de la música. Además, pese a los recortes de costes, mantiene su apuesta por la innovación tecnológica, apostando por la inteligencia artificial y las aplicaciones de Web 3.0.

Otra lectura, sin embargo, es menos optimista: Spotify es ahora más cara que sus rivales y sus resultados siguen dependiendo de los pagos de *royalties* y del poder de las discográficas. Los resultados trimestrales de 2025 no están siendo tan buenos (las pérdidas regresaron en el segundo trimestre del año), aunque la empresa y la gran mayoría de analistas siguen proyectando beneficios para el conjunto del año.

¿Qué más puede hacer Spotify para lograr la rentabilidad? No sé qué opinan ustedes. Yo estoy deseando oír la opinión de mis próximos alumnos.

+INFO: el caso de estudio "Spotify: cara a cara con la música (actualización de 2025)", disponible en IESE Publishing (en inglés), es uno de los mejores casos de estudio sobre dirección de empresas. Además, fue el más popular del año hasta el 30 de junio de 2026 en el ranking de casos de estudio del *Financial Times*.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

El vertiginoso ritmo de la industria musical

©IESE Business School



Govert Vroom

Profesor de Dirección Estratégica en el IESE. Experto en estrategia competitiva, diversificación corporativa, estrategia en la economía en red e iniciativa emprendedora.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School