





Cinco sombras de Netflix

LA IRRUPCIÓN DE DISNEY + Y SU BRUTAL FONDO DE ARMARIO, LOS NUEVOS FORMATOS DE QUIBI, LA DEUDA, LA VORACIDAD DEL ESPECTADOR Y EL MONOPRODUCTO AMENAZAN POR PRIMERA VEZ EL REINADO DE UNA COMPAÑÍA QUE HA SABIDO TRANSFORMARSE COMO NINGUNA.

Existen pocos casos en la historia reciente como el de Netflix, compañía californiana surgida en 1997 cuya característica mágica es la metamorfosis. Netflix es, en efecto, un camaleón. No hay otra forma de explicar que una organización centrada originalmente en el alquiler de DVD por correo se convirtiese, tras varios giros estratégicos, en la reina mundial del *streaming*. Netflix no era una *startup*, si por tal entendemos una empresa joven, tecnológica y altamente escalable. En su plantilla había gestores, ▶

**POR
FEDE
DURÁN**

administrativos, contables y algunos expertos en logística, pero nada parecido a un programador estrella. Lo que sobraba era visión. Una visión panorámica capaz de anticiparse al futuro de dos formas: primero (2000) con el sistema de recomendaciones/puntuaciones/reputación que después han adoptado tantas firmas en tantos sectores; más tarde (2007-2008), con la retransmisión de series y películas a la carta a través de cualquier dispositivo electrónico (televisores, ordenadores, consolas y, en última instancia, móviles y tabletas). En Netflix supieron satisfacer a la perfección las necesidades de las familias occidentales respecto al ocio. Flexibilidad e inmediatez über alles.

Un salto de 22 años aterrizaría en 2019, curso al que corresponde la siguiente radiografía. **Netflix suma 167,1 millones de suscriptores (61 millones en Estados Unidos) e invierte 14.610 millones de dólares en crear contenidos.** En el cuarto trimestre, sus ingresos crecieron un 31% respecto al mismo periodo del curso anterior (5.470 millones) y el rendimiento medio por suscriptor repuntó un 9%. Según un estudio de IG que cruza los datos de Dow 30, Nasdaq y NYSE, si alguien hubiese invertido 1.000 libras esterlinas (unos 1.180 euros) en 2009 en cualquiera de las compañías más populares del momento, ninguna rendiría tanto como Netflix, que habría traducido hoy esa cantidad en 40.308 libras (47.550 euros). Enrique Dans, profesor de Innovación en IE Business School, explica así el acierto de la multinacional estadounidense: "En cambiar una industria está la llave del verdadero beneficio a largo plazo. Es lo que ha conseguido Amazon con la distribución, haciéndose con categorías enormes y absorbiendo una cuña importante del gasto de las familias. Con Apple estamos en lo mismo: se puede ganar dinero sin tener el 90% del mercado. Netflix se da cuenta de que la forma habitual de enfrentarse al contenido audiovisual es median-

te la intuición, con lo que el directivo con experiencia cree que va a pegar, pero el feeling del mercado se tiene en base a unas métricas muy malas (la venta de entradas, a la que afecta hasta el clima). Toda la industria se ha guiado por ellas durante décadas. Cuando empieza a trabajar con el canal de venta por correo, Netflix comprende que puede rastrear qué consume cada cliente y cuál era su perfil. Al pasarse al on line, la cantidad de datos generada es brutal y estos permiten entender mucho mejor el consumo de contenidos. Netflix muta así hacia un negocio de información y se fija en la pura y dura matemática".

La estadística viene acompañada de otro fenómeno que detalla Roberto Monge, COO de Telecoming. "En sus orígenes, el modelo de Netflix era similar al de otras plataformas de distribución de otros sectores, como la música. Con el tiempo, y tras el éxito de House of Cards, se ha convertido en una productora además de una distribuidora de contenidos de terceros. Ese punto es clave porque es el momento de inflexión en que deja de asemejarse a Spotify, que no produce música, para acercarse a los grandes creadores. Y es entonces cuando las productoras también se convierten en distribuidoras: HBO antes o Disney ahora. En la industria del video a la carta, los roles de distribuidor y productor se empiezan a mezclar. Es un momento interesante que ha sido promovido por la tecnología, la reciente economía de la suscripción y los nuevos hábitos de consumo de los usuarios: escasa necesidad de poseer, momentos de ocio multidispositivos, demanda de catálogos amplios".

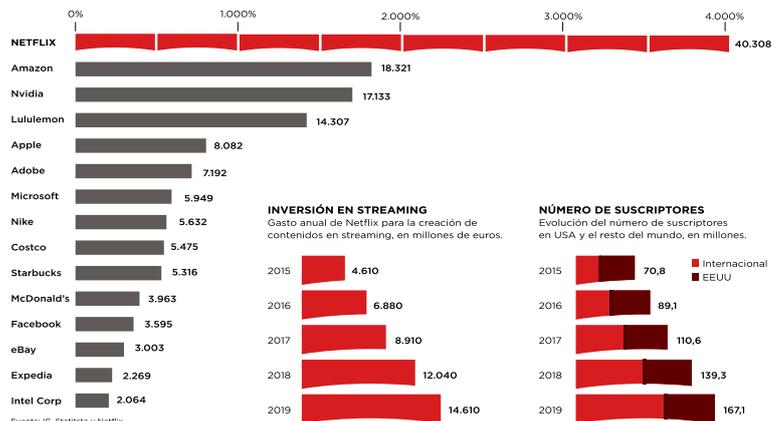
GALLINA DE ORO. Las decisiones mejor orientadas (qué series gustarán) permiten minimizar riesgos y fabricar pres-

Netflix fue fundada en agosto de 1997 por Reed Hastings (en la foto) y Marc Randolph. Al principio, la compañía californiana se dedicaba al alquiler de DVD por correo postal, actividad que le permitía conocer muy bien los gustos de sus clientes.



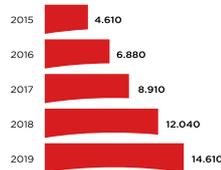
LA CRÈME DE LA CRÈME

Revalorización de las compañías más populares, en porcentaje y en libras por cada 100.



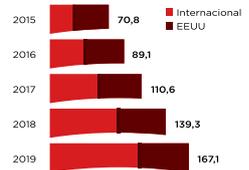
INVERSIÓN EN STREAMING

Gasto anual de Netflix para la creación de contenidos en streaming, en millones de euros.



NÚMERO DE SUSCRITORES

Evolución del número de suscriptores en USA y el resto del mundo, en millones.



tigio (nominaciones a los Globos de Oro y los Oscar, pero también premios más o menos politizados), aunque paralelamente atraen a toda una panoplia de competidores. Entre ellos destaca, por su potencia de fuego, Disney+. "Al igual que Netflix, Disney ha sufrido muchos cambios", recuerda Luis Monge Malo, consultor comercial y autor del libro Crisis Digital: Por qué las empresas fracasan en su transformación y cómo evitarlo. "Cuando salió el VHS, los productores estaban en contra porque pensaban que era un rival para las

salas de cine, pero Disney entendió que era una manera de vender la película dos veces: en directo y en diferido. Luego, con el DVD concluyó que la gente compraría por tercera vez la película y acertó. Disney consigue que sus clásicos sean más clásicos vendiéndolos tres veces seguidas. Movistar+ y HBO tienen una experiencia en streaming muy mala, pero es que Disney no es así. También ellos ven muy bien el futuro de los mercados. La pregunta es cuánto dinero más necesita Netflix para poder sostenerle el pulso a Disney, que ya tiene un histó-

rico de franquicias. El streaming no es más que otro medio de distribución. Y Disney ha oligopolizado el mercado en cada medio en el que ha entrado".

EL GRAN MAPA. Estados Unidos es el país de las suscripciones. No es infrecuente que una misma familia combine diferentes opciones televisivas, algo menos común en Europa. En la actualidad, según una encuesta de Statista, un 85% de los suscriptores de pago recurre allí a Netflix, un 65%



se inclina por Amazon Prime, un 52% por Hulu, un 36% por YouTube y un modesto 19% por iTunes. Amazon y Apple recurren a sus canales de vídeo para reforzar las ventas de sus productos y servicios, no como negocio principal, subraya Monge Malo. YouTube tampoco vive de su división premium, mientras que Hulu (copropiedad de Disney) incluye anuncios y cuenta con una plataforma tecnológica inferior.

El peligro procede, a juicio de Vicente de los Ríos, profesor de la EOI, de Quibi, criatura alumbrada por Meg Whitman (CEO de HP) y Jeffrey Katzenberg (fundador de Dreamworks), con los mileniales en la mirilla. Si en 2012 se consumían seis minutos de vídeo al día desde el móvil, en 2018 ese tiempo asciende a una hora. Y aquí golpea Quibi, que se ha armado con una nómina de directores expertos en taquillazos (Steven Spielberg, Guillermo del Toro, Steven Soderbergh), caras conocidas (Bill Murray, Reese Witherspoon) y emisoras veteranas (BBC, ESPN, NBC News) para tantear un esquema inédito: capítulos de entre cuatro y 10 minutos pensados para el smartphone y compatibles con dos modos de visualización a pantalla

completa (vertical u horizontal). Durante 2020 la previsión es lanzar 8.500 miniepisodios. La fecha de debut será el 6 de abril en Estados Unidos y Canadá. **Netflix tiene una obsesión: si ves más de 15 horas al mes de contenidos, hay un 75% de posibilidades de que no te des de baja. Si son menos de cinco horas, las posibilidades de irte son muy elevadas (95%).** En 90 segundos un cliente tiene que elegir una película o una serie, por eso importan tanto el contenido y el recomendador. El problema es que si la serie que te gusta está en HBO, llega un momento en que el gasto de suscripciones es muy elevado. La teoría dice que el ganador se lo lleva todo, y Netflix golpeó antes que nadie, pero Quibi supone otra gran amenaza porque se adapta mejor al cliente. Ya ha levantado 1.000 millones de dólares, demostrando que se puede competir más y mejor cambiando los formatos", opina De los Ríos.

CÍRCULO VICIOSO. Netflix produce, el espectador consume y Netflix vuelve a producir para que la nevera siempre esté llena. Esta ecuación

La Casa de Papel, es un buen ejemplo de una estrategia diferente para Netflix. Producciones más baratas con una enorme audiencia.

se rompe cuando el espectador febril decide destripar *Breaking Bad* en un maratón de fin de semana. Si la velocidad del ojo supera a la de la cámara, es necesario plantear alternativas para no aniquilar la despensa, y eso es lo que Netflix sopesa: dosificar las novedades capítulo a capítulo. Esta sombra conduce a la siguiente, pues Netflix basa su filosofía en el monocultivo (vender películas y series y solo películas y series). De los Ríos propone diversificar igual que lo hacen Apple, Amazon o YouTube, de modo que la plataforma incluya, por ejemplo, videojuegos o música, extras "que ayuden a hacer caja" de la misma manera que podrían ayudar la publicidad o una revisión de los precios. "La política de precios de Netflix tiene relativa elasticidad (no pierde muchos suscriptores, al menos en Estados Unidos, que es donde suelen subir más). Cosa distinta es la publicidad. Sus encuestas advierten que mucha gente se daría de baja. Creo que se van a resistir, igual que hizo Wikipedia con Jimmy Wales. No tener publicidad es una parte de la relación con el usuario", afirma Enrique Dans.

"Netflix subirá los precios y los tendrá que bajar después. No es una empresa rentable y le empieza a doler. Debe amortiguar el impacto de una producción tan acelerada. Cuando Disney+ y HBO peguen más en Europa, ¿qué diferenciación tendrá Netflix? Su margen de maniobra

LAS CINCO SOMBRAS DE NETFLIX SON

1. DISNEY+

Con un fondo de armario imponente y algunas de las sagas más famosas de la historia del cine en propiedad, Disney también es una compañía ex-

perta en reinvertarse. Si para muchas productoras el VHS y el DVD supusieron una amenaza al corazón del negocio, para Disney fue una manera



de vender dos y hasta tres veces sus películas.



2. QUIBI

Meg Whitman (CEO de HP) y Jeffrey Katzenberg (fundador de Dreamworks) están detrás de una plataforma que quiere revolucionar la industria como miniseries de entre 4 y 10 minutos adaptadas al formato smartphone y con un enorme elenco de directores detrás (Spielberg, Soderbergh, Del Toro).

3. LOS NÚMEROS

Los resultados del último trimestre de 2019 son buenos para Netflix. Sus ingresos crecieron un

31% respecto al mismo periodo del año anterior (5.470 millones de dólares) y también lo hizo la contribución por suscriptor (+9%), pero ese mismo año la compañía

gastó 14.610 millones en generar contenidos, casi cinco veces más que en 2014. Además, cerró el ejercicio con un cash flow negativo de 3.300 millones.



4. MONOCULTIVO

A diferencia de otros competidores como Apple o Amazon, Netflix sólo vende series y películas. Para incrementar sus ingresos podría plantearse ampliar ese porfolio con videojuegos y música y explorar otros formatos inspirándose en uno de sus rivales emergentes, la ya citada Quibi.

5. SÍNDROME MARATÓN

Un hábito cada día más común en los hogares de medio mundo consiste en consumir varias temporadas de una misma serie de una tacada. El

problema es que esta práctica agota rápidamente la videoteca de Netflix, cuyo ritmo de producción no es tan veloz como para compensar el fenómeno. De ahí su planteamiento (en estu-



dio) sobre la necesidad de dosificar los estrenos y episodios.

solo será el precio. No podrá competir por contenido contra la fidelidad de los fans de Disney", pronostica Monge Malo. "Tal vez su apuesta por contenidos extranjeros más rentables y baratos (La Casa de Papel) sea una buena pista sobre el camino a seguir. Netflix acumula una deuda elevada y su flujo de caja es negativo [-

3.300 millones en 2019]. Crece más y mejor fuera de Estados Unidos, donde el margen es mayor porque los precios son menores", apunta De los Ríos, quien apunta otra posibilidad. "Van a necesitar ayuda. Podrían estudiar la venta de una participación a un socio industrial importante. Sin un control financiero más férreo no despejarán el horizonte, a pesar de sus muchas virtudes: la experiencia de cliente es inigualable, la plataforma funciona y no hay publicidad".

