



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

***Plataformas On Demand, la producción de contenido original y su
modelo de negocios - El caso Netflix***

Autor

Tomás Jáuregui (23145)

Mentor

Alejandro Artopoulos

Buenos Aires

26 de mayo de 2015

ABSTRACT

El siguiente trabajo de investigación busca explicar los factores que llevaron a los principales oferentes de contenido On Demand a optar por la producción de contenido original como nuevo foco de su modelo de negocios y base para su estrategia de diferenciación en una industria en continuo crecimiento y competitividad. El análisis se realiza en base al estudio de un caso único, a la luz de la empresa Netflix, líder en la industria en cuestión, con el objetivo de obtener información “palpable” que pueda explicar las razones del cambio en el modelo de negocio. Dicha información proviene de fuentes primarias, a partir de entrevistas a personas en posiciones más que interesantes en empresas de la industria, y fuentes secundarias, sean estas revistas de negocios, trabajos de investigación o estadísticas de consumo.

El estudio ilustra cómo la producción original es el resultado de una fuerte competencia ya existente y en crecimiento de jugadores participes de la televisión tradicional que, a su vez, fuerzan un aumento en las licencias de contenido usualmente utilizadas por los servicios On Demand para enriquecer su catálogo. A esto debemos sumarle la problemática proveniente de las alternativas ilegales a servicios como Netflix que fuerzan a buscar contenido exclusivo para contrarrestar el impacto ilícito de plataformas del estilo de Popcorn Time. Además, entra en juego la importancia de segmentos como el infantil donde el consumo es constante y muy repetitivo, lo cual fomenta la producción propia para dominar una cantidad de consumidores enorme y muy familiarizada con la reproducción de video en todo tipo de pantallas.

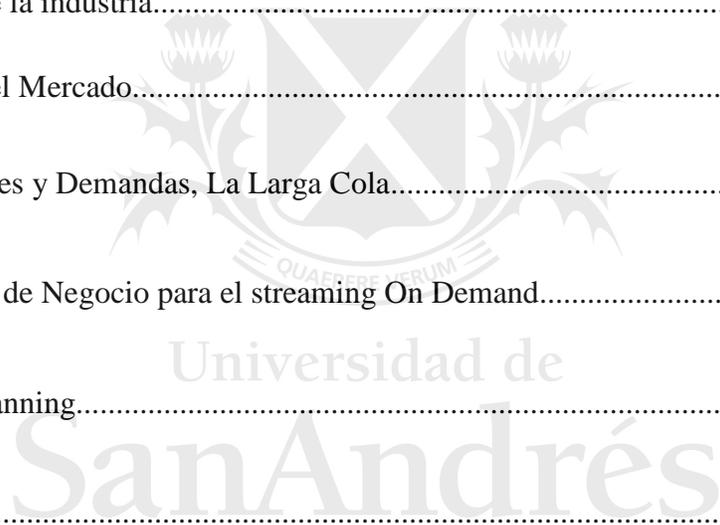
Luego, se desarrolla un pequeño análisis de la situación de la industria en Argentina en vistas de Personal Play, el servicio de Telecom. Finalmente, se presentan tendencias a considerar para futuras investigaciones y se aportan conclusiones sobre el desarrollo de el presente trabajo.

Palabras clave:

ÍNDICE

ABSTRACT	2
Índice	3
1 Presentación del trabajo de investigación	5
1.1 Problemática	5
1.2 Preguntas de investigación	6
1.3 Justificación de las razones de estudio	6
1.4 Esquema del trabajo	7
2 Marco Teórico y Métodos de Investigación.....	8
2.1 Marco Teórico.....	8
2.1.1 Modelo de negocio.....	8
2.1.2 Fuerzas de Porter.....	11
2.2 Metodología	16
2.2.1 Tipo de estudio.....	16
2.2.2 Estudio de caso.....	16
2.2.3 El caso Netflix.....	16
2.2.4 Metodología de escenarios.....	17

2.2.5 Técnicas de recolección de datos	18
3 Contexto de la industria.....	19
3.1 Televisión tradicional.....	19
3.2 Televisión On Demand.....	21
3.3 Introducción a Netflix.....	24
4 Estrategia y entorno de la organización.....	26
4.1 Fuerzas de la industria.....	26
4.2 Fuerzas del Mercado.....	33
4.3 Necesidades y Demandas, La Larga Cola.....	37
5 Nuevo Modelo de Negocio para el streaming On Demand.....	39
5.1 Scennario Planning.....	42
6 Argentina.....	51
6.1 Panorama Local.....	51
6.2 Arnet Play/ Personal Play.....	54
7 Futuras líneas de investigación.....	55
8 Conclusiones.....	58
9 Bibliografía.....	60



1. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1 PROBLEMÁTICA

Cuando se menciona a los videoclubes y su modelo de negocio lo primero que viene a la mente es el histórico desplazamiento hacia el olvido de los mismos, y con ellos el gigante Blockbuster. El mismo se declaró en quiebra en el año 2010 al no poder hacerle frente a la propuesta disruptiva de streaming online de su joven competencia, Netflix. Fue un claro ejemplo de adaptabilidad exitosa mediante el rediseño de un modelo de negocio que exigía cambios para sobrevivir a un entorno rodeado de tecnologías emergentes y nuevas tendencias de los consumidores. Dicho escenario se encuentra analizado por Santiago Berhouet en su trabajo de graduación del año 2010. La expansión de Internet junto a la aparición de dispositivos móviles llevaron a Reed Hastings, CEO de Netflix, a entender que las personas querían consumir películas y series de televisión en cualquier momento y lugar, sin la inconveniencia de los plazos de alquiler que ofrecían los videoclubes.

Hoy en día pareciera que Netflix se siente nuevamente obligado a reestructurar su modelo de negocio mediante la incursión hacia la producción de contenido audiovisual original. La aparición de otras organizaciones como Amazon y Hulu con sus propias propuestas de valor (Amazon Instant Play, Hulu Plus) y con bolsillos más profundos que los de Netflix, conllevan a que la empresa entienda que el mercado de streaming de contenido se ha vuelto cada vez más competitivo. Sobre todo la presencia de Amazon, quien parece seguirle los pasos más de cerca que el resto de la competencia, al ser el otro jugador que decidió producir contenido audiovisual original, como ilustra Alistair Barr en su artículo del Huffington Post en 2013.

A la par del surgimiento de nuevos jugadores, Netflix debe afrontar el alza de los costos de licencia de contenido por parte de las cadenas de televisión y productoras cinematográficas,

haciendo cada vez más difícil ofrecer un catálogo diferencial y atractivo para sus consumidores. Esto era anticipado por los medios ya en el 2011, como fue el caso de Julianne Pepitone para CNNMoney, y puede ser visto hoy en día en los reportes anuales de la empresa que presentan los costos crecientes en licencias como factor de riesgo fundamental (Netflix 2014). No solo esto, sino que ciertos proveedores de contenido parecen mirar con buenos ojos lo desarrollado por Netflix desde su cambio en el modelo de negocios en el año 2008. Esto abre la posibilidad que las mismas puedan desarrollar sus propias plataformas de streaming, como es el caso de HBO GO la propuesta presentada en el 2010 por la exitosa cadena de televisión americana. De esta forma, empresas como HBO logran evitar la necesidad de un intermediario como Netflix para llegar a un público que demanda su propio contenido.

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

2.1 Pregunta central:

- ¿Qué factores llevaron a las plataformas on demand a expandir su modelo de negocio hacia uno que incluya la producción de contenido original?

2.2 Subpreguntas:

- ¿Cómo se compone la industria de streaming de contenido audiovisual?
- ¿Cómo afecta al modelo de negocios los cambios en el entorno de la industria?
- ¿Qué impacto tiene la nueva propuesta de Netflix en su estrategia?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LAS RAZONES DEL ESTUDIO

La relación entre el desarrollo tecnológico y la producción de contenido audiovisual siempre propuso nuevos escenarios de consumo en la industria de entretenimiento. Este caso no es una excepción, donde a partir de factores del entorno uno de los grandes participantes de la industria presenta una nueva alternativa a la hora de producir. La misma puede ser

simplemente una tendencia pasajera o, tal vez, tomar tanta fuerza que implique el cambio del consumo televisivo actual, rompiendo con una estructura de más de 50 años de antigüedad. Al considerarme un apasionado por la industria del entretenimiento creo relevante y muy oportuno realizar un análisis de dicha situación.

1.4 ESQUEMA DEL TRABAJO

El trabajo de investigación contará con tres capítulos centrales de desarrollo. El primero servirá de punto de partida para comprender el contexto de la industria audiovisual, partiendo del modelo tradicional hacia la televisión On Demand popularizada hoy en día. El segundo, analizará la estrategia y entorno de una empresa de servicio de streaming a partir del caso Netflix, describiendo las fuerzas tanto de la industria como del mercado. El tercero, presentará el nuevo modelo de negocio de empresas como Netflix luego de implementar la producción de contenido original y continuará con el planteo de escenarios futuros con los cuales la empresa podría toparse.

Luego, se presenta un pequeño apartado dedicado al panorama local de la industria, describiendo modelos de empresas argentinas y sus dificultades a la hora de competir. Finalmente, antes de presentar las conclusiones del informe se plantean futuras líneas de investigación relacionadas al presente trabajo

2. MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 MODELO DE NEGOCIO

El presente trabajo de investigación gira en torno a un tema central del management organizacional, el modelo de negocio. Por dicha cuestión es que a continuación se desarrollará, en síntesis, la propuesta teórica de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur sobre modelos de negocio.

Los autores presentan, a partir de su manual “Generación de modelos de negocio”, una serie de apartados a considerar a la hora de desarrollar o adaptar un modelo de negocio, de los cuales se hará énfasis en los primeros cuatro para implementar en el desarrollo del trabajo de investigación.

Dentro del primer apartado encontramos el particular lienzo inventado por los autores a partir del cual se facilita la visualización del modelo de negocio de una organización en base a nueve módulos con el objetivo de presentar una herramienta simple y aplicable a cualquier organización (Osterwalder & Pigneur, 2010). Los módulos consisten en:

- **Segmentos de mercado:** define los distintos clientes a los que se dirige la empresa
- **Propuesta de valor:** los productos/servicios que crean valor para los segmentos objetivo
- **Canales:** vías para comunicarse con sus segmentos y entregar la propuesta de valor

- **Relaciones con clientes:** los diferentes tipos de relaciones con los segmentos de mercado
- **Fuentes de ingreso:** los flujos de caja generados a partir de los segmentos de mercado
- **Recursos clave:** los activos más relevantes para que funcione el modelo de negocio
- **Actividades clave:** las acciones más relevantes para que funcione el modelo de negocio
- **Asociaciones clave:** aquellos socios que facilitan el funcionamiento del modelo
- **Estructura de costos:** todos los costos a considerar para poner en marcha el modelo

En el segundo apartado los autores presentan distintos patrones de los modelos de negocio. Se refieren a patrones ya que muchas organizaciones pueden clasificarse dentro de un mismo comportamiento compartido. Los mismos parten de la base de conceptos ya desarrollados en la literatura de negocios. De los cinco patrones expuestos el que nos interesa es el de La Larga Cola. El mismo tiene su origen en la teoría desarrollada por Chris Anderson, presentada por primera vez en un artículo de la revista *Wired* en 2004.

Osterwalder & Pigneur presentan una muy simple definición del concepto mencionado: “El principio de los modelos de negocio de larga cola es vender menos de más, ofrecer una amplia gama de productos especializados que, por separado, tienen un volumen de ventas relativamente bajo.” (Osterwalder & Pigneur, 2010:67). Para poner esta realidad en palabras de Anderson, autor del concepto, la Larga Cola implica que en la actualidad vamos cambiando el foco de un pequeño número de HITS situados en la cabeza de la curva de demanda, y nos dirigimos hacia una enorme cantidad de nichos en la cola (Anderson 2004) . El concepto puede verse en el gráfico a continuación:

El Nuevo Mercado

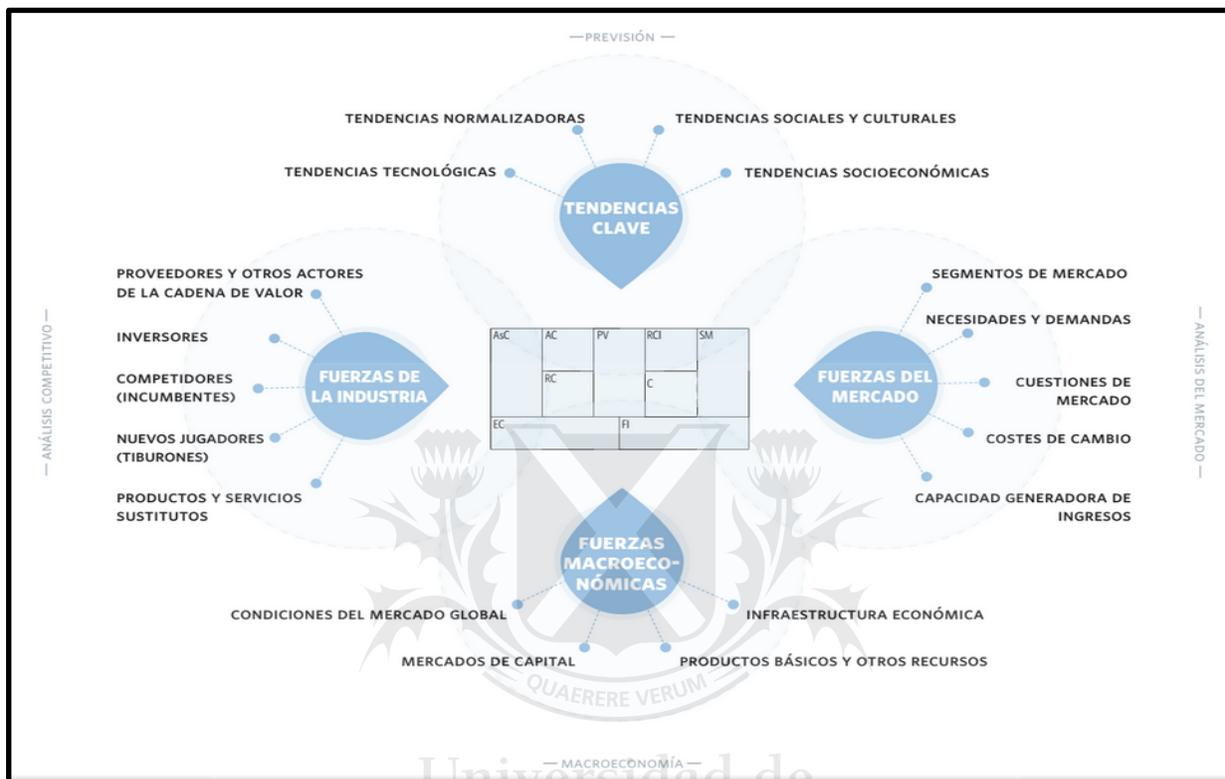


Fuente: <http://www.longtail.com/about>

En el tercer apartado se hace referencia al diseño de los modelos de negocio. La función de un buen diseño es complementar los conocimientos empresariales y para lograrlo los autores presentan seis técnicas que se pueden implementar para alcanzar ese objetivo: aportaciones de clientes, ideación, pensamiento visual, creación de prototipos, narración de historias y escenarios. Esta última es la que resultará más relevante al desarrollo del trabajo de investigación.

El último apartado del libro de Osterwalder & Pigneur a considerar es la estrategia de los modelos de negocio. Tal como plantean Osterwalder & Pigneur (2010), tener conocimiento del entorno de la organización facilita el desarrollo de modelos de negocio más acertados y competitivos. Los autores ilustran cuatro áreas de análisis para desarrollar estrategias de las cuales nos incumben el entorno y la evaluación del modelo de negocio. En cuanto al entorno

el apartado de estrategia menciona cuatro esferas fundamentales a considerar, simplificadas en el gráfico a continuación. Para mayor detalle consultar el libro de Osterwalder & Pigneur.



Fuente: Osterwalder & Pigneur en “Generación de modelos de negocio” (2010)

2.1.2 FUERZAS DE PORTER

Al hacer mención de teoría estratégica resulta fundamental hablar sobre la propuesta de Porter en su reconocido libro “Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores”. En el mismo el autor presenta la teoría de las 5 fuerzas competitivas para describir el entorno que rodea a una compañía. Explica que la estrategia competitiva de una compañía debe lograr entender dichas fuerzas para poder defenderse o posicionarse de tal manera que las utilice a su favor (Porter 1998). A continuación desarrollaremos una breve descripción de las 5 fuerzas competitivas de Porter:

Rivalidad entre empresas existentes:

Hace referencia a las acciones llevadas a cabo por el número, grande o pequeño, de empresas dentro de una industria para competir por porciones de mercado mediante diferentes estrategias de acción. Estas pueden ser guerras de precios o diferenciación entre otras. A su vez, Porter explica que hay factores que pueden potenciar la rivalidad existente dentro de una industria, siendo estos el nivel de madurez de la industria o los desarrollos tecnológicos que afecten los costos de las empresas en juego.

Poder de negociación de los proveedores

Principalmente, los proveedores tendrán fuerza sobre los participantes del mercado si son pocos los oferentes de los insumos necesarios para producir o llevar a cabo un servicio; si los volúmenes vendidos no son lo suficientemente altos para ser relevantes para el proveedor; o si el producto ofrecido por el proveedor es muy importante para que el comprador lleve a cabo su labor. Como consecuencia el o los proveedores podrán subir los precios o bajar la calidad de lo ofrecido.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes podrán forzar bajas de precios o mejoras de calidad a los participantes de una industria si, dentro de distintas circunstancias se observa que los clientes concentran grandes volúmenes de compra; no existe diferenciación entre las empresas oferentes; o si hay mucha información de la industria disponible.

Amenaza de nuevos entrantes

Porter (1998) explica que la entrada de nuevos jugadores produce movimientos dentro de una industria produciendo cambios en los precios, costos o la estructura de las cuotas de mercado. La amenaza de nuevos entrantes depende de las barreras de entrada que posea la industria. Estas barreras de entrada pueden ser el producto de: economías de escala; diferenciación; requerimientos de capital; costos de cambio de producto; acceso a canales de distribución; políticas de gobierno.

Presión de productos sustitutos

Esta fuerza hace referencia a aquellos productos que puedan cumplir la misma función que los ofrecidos en la industria analizada. Por lo tanto, resultan una alternativa para los compradores cuando los precios de la industria son muy elevados, limitando las ganancias de la misma.

El autor propone que las 5 fuerzas ilustran cómo la competencia dentro de una industria va más allá de los jugadores establecidos, tratándose de una “rivalidad extendida” (Porter 1998).

Otro punto relevante a destacar de los dichos del autor es la propuesta de 3 enfoques hacia la estrategia competitiva. Estos enfoques le permiten a una organización tomar una postura defendible para hacerle frente a las 5 fuerzas antes descritas mediante acciones defensivas u ofensivas (Porter 1998). Dentro de los enfoques encontramos:

Posicionamiento

Mediante el análisis de debilidades y fortalezas la empresa debe ser capaz de identificar cuando enfrentar a las fuerzas competitivas y cuando evitarlas.

Influenciar la balanza

Este enfoque ofensivo implica modificar las causas de las fuerzas competitivas mediante acciones estratégicas y sacar provecho de la nueva estructura resultante.

Aprovechar oportunidades

Implica tomar ventaja dentro de la industria a partir de la evolución de la misma y los cambios que esa evolución producen en las fuentes de competitividad.

A su vez, el libro ilustra 3 estrategias genéricas que pueden adaptarse en una organización, para alcanzar la posición defendible (Porter 1998):

Liderazgo en costos:

Manejar una plataforma costo eficiente para lograr este objetivo.

Diferenciación:

Ofrecer un producto que tenga un carácter único en la industria.

Foco:

Centrarse en un segmento, comprador, geografía particular dentro de la industria.

Debido a que los autores mencionados hacen referencia al entorno de las organizaciones y su impacto en las mismas, resulta conveniente presentar y hacer uso de los elementos de la estructura de mercado ilustrados por Richard A. Gershon en su libro "*Media, telecommunications, and business strategy*". El autor menciona 5 variables que definen la interacción entre los compradores y vendedores en un mercado y su comportamiento en el mismo (Gershon 2013), Dichos elementos consisten en:

- **Concentración de vendedores:** presenta el número de vendedores de cierto producto en el mercado, clasificándolos en monopolio, oligopolio o competencia perfecta.
- **Concentración de compradores:** presenta el número de potenciales compradores de un producto o servicio.
- **Diferenciación de productos:** el grado en que los productos de una industria se diferencian entre cada productor que la compone.
- **Barreras de entrada:** ya mencionadas en la teoría de Porter, implica las limitaciones de acceder a un nuevo mercado, comúnmente refiriéndose a las barreras sobre los costos absolutos, las economías de escala, y el liderazgo de líderes establecidos.
- **Crecimiento de la demanda:** considera los niveles de demanda, su elasticidad y potencial de crecimiento.

A su vez, al hacer mención de la interacción con la estructura del mercado y de la evaluación de los modelos de negocio según Osterwalder & Pigneur en su apartado de estrategia, resulta pertinente presentar al análisis FODA como complemento del marco teórico. El mismo, toma en consideración aquellos factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (amenazas y oportunidades) de una organización para desarrollar un plan estratégico de acción (Learned et al 1969).

Otro concepto pertinente a la investigación es el descrito por Nicholas Carr en su artículo, *IT Doesn't Matter*, en el cual el autor explora como hoy en día la tecnología se ha vuelto un commodity. Carr (2003) menciona que “ TI tiene todas las características de una tecnología de infraestructura. De hecho, su mix de características garantiza una rápida commoditización”. Al definir a la tecnología de información como un commodity fácilmente replicable el autor advierte que ya no es ventajoso ser pionero en el avance de tecnologías de información debido a que el único favorecido por dichos avances es la industria y no el individuo (empresa) que llevó adelante el desarrollo del descubrimiento. Desalienta a la tecnología de información como una ventaja competitiva porque para que lo fuera debería ser algo que uno tenga o haga y que los rivales no pueden tener o hacer (Carr 2003). Es por eso que cuando se hace referencia a datos, aquello que la tecnología de información almacena, procesa y transporta, se habla sobre algo accesible y replicable por cualquiera.

Universidad de
San Andrés

2.2 METODOLOGÍA

2.2.1 Tipos de estudio

Para llevar a cabo el siguiente trabajo de investigación se realizará un estudio descriptivo de los factores que posiblemente llevaron a las plataformas on demand a ampliar su modelo de negocio hacia la producción de contenido original para poder sobrevivir en el contexto dinámico en el que se encuentran. Para ello será necesario un conocimiento profundo de la industria a trabajar para conocer las características, particularidades y formas de actuar en la misma.

2.2.2 Estudio de caso

Mediante el estudio de caso resultará posible llevar a cabo una particularización del análisis sobre Netflix, reconocida empresa por su servicio de streaming online de contenido audiovisual, a partir de teorías que intentan explicar su cambio de modelo de negocios y que serán respaldadas por datos empíricos. De esta forma se le dará cierta unidad al trabajo de investigación al focalizarse en un caso real y único. Al optar por un estudio descriptivo las teorías desarrolladas no tendrán validez general debido a su carácter particular ya mencionado, pero darán cierto parámetro de lo que ocurre con los jugadores como Netflix en la industria trabajada.

2.2.3 El caso Netflix

El trabajo de investigación opta por la organización Netflix como caso de estudio debido a su conocido pasado en cambios de modelos de negocio, como se describe en la problemática, resultando en un caso interesante para evaluar cómo una firma se encuentra en continuo cambio para adaptarse al entorno que la rodea y así poder subsistir. Además, su carácter de pionera dentro de la industria de streaming a la carta, que se encuentra en constante

crecimiento y movimiento en la actualidad, nos lleva a considerarla una organización interesante en la cual focalizarse.

2.2.4 METODOLOGÍA DE ESCENARIOS FUTUROS

El diseño por escenarios según Osterwalder pretende aportar un “contexto de diseño específico y detallado” (Osterwalder & Pigneur 2010). A partir de dicho contexto se pueden observar dos alternativas de escenarios. Por un lado, una alternativa se encuentra centrada en los clientes y su impacto en la organización. Por el otro, se identifica la importancia de fijar diferentes futuros con los cuales la organización puede llegar a toparse. Será este segundo aspecto en el que pondremos foco como estudio metodológico, utilizando la teoría de *scenario planning* propuesta por Thomas Chermack en su obra *Scenario Planning in Organizations: How to create, use, and assess scenarios*. El libro presenta un “camino” a seguir a la hora de elaborar escenarios futuros que se puede resumir en ocho pasos:

1. Brainstorming: con el fin de presentar las mayores fuerzas que enfrenta la organización relacionadas a un problema definido.
2. Grado de impacto: clasificar las fuerzas según el impacto que generarían en la organización si tuvieran lugar en el futuro.
3. Grado de incertidumbre: clasificar las fuerzas según que tal probable sea que ocurran o no en un futuro.
4. Lógica de escenario: relacionar las variables de impacto e incertidumbre en una misma matriz, con cuatro cuadrantes.
5. Elegir 2 fuerzas situadas en el cuadrante de alto impacto - alta incertidumbre.
6. Realizar una matriz 2x2 con las dos fuerzas seleccionadas.

7. Presentar 4 escenarios a explorar a partir de la relación de las 2 fuerzas.
8. Desarrollar el argumento de cada escenario, describiendo ganadores y perdedores, desafíos y respuestas, evolución de la organización.

2.2.5 Técnicas de recolección de datos

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se han obtenido datos de fuentes primarias como secundarias.

Respecto a las fuentes primarias se han realizado dos entrevistas a Pablo Perez de Rosso, Director de Contenido de Netflix. También se ha realizado una entrevista a Pablo Núñez, Gerente de Personal Play. Ambas entrevistas han sido más que convenientes para indagar en la industria del streaming On Demand.

En cuanto a las fuentes secundarias se ha recurrido a artículos de reconocidas revistas de negocios como Forbes, Businessweek, entre otras. A su vez, se han analizado estadísticas disponibles en las bases de datos que ofrece la biblioteca de la Universidad de San Andrés, junto a estadísticas o encuestas de terceros disponibles online.

3. CONTEXTO DE LA INDUSTRIA

3.1 TELEVISIÓN TRADICIONAL

De modo de facilitar al lector la comprensión de la industria en discusión, a continuación se presenta una breve descripción de la misma, aportando sus orígenes y contexto actual permitiendo conocer a los jugadores clave dentro del ambiente de la producción audiovisual. Cabe aclarar que la mayoría de las afirmaciones tienen validez en el mercado norteamericano, por ser el centro de la industria de entretenimiento tanto de la pantalla chica (televisión), como de la grande (cine). Respecto a los participantes tradicionales de este negocio se pueden identificar 5 jugadores principales que conforman la televisión abierta, descritos en el libro de Richard Gershon, *Media, Telecommunications and Business Strategy* (2013):

Las cadenas de televisión: quienes cumplen el rol de agentes comerciales entre los productores y estaciones locales para la adquisición y distribución del contenido. Ofrecen espacios publicitarios a los anunciantes para cubrir los costos de programación. El cuadro a continuación enumera las cadenas más grandes y las pequeñas más conocidas a nivel mundial:

Cadenas de televisión norteamericanas más importantes

	Cadena	Compañía madre
	CBS	Viacom
	NBC	Comcast
	ABC	Walt Disney Company
	FOX	News Corporation Ltd

Selección de cadenas pequeñas más exitosas

	Cadena	Compañía madre
	CW	CBS (Viacom) and Warner Brothers (Time Warner)
	UNIVISION	Investment Partners: Halm Saban, TPG Capital and Thomas H. Lee
	TELEMUNDO	NBC Universal Group and Comcast

Fuente: Gershon, *Media, telecommunications, and business strategy* (2013)

Productores y distribuidores: se encargan de producir las películas, series de TV y shows de TV transmitidas en la televisión abierta y por cable. Los más conocidos son: Walt Disney, Paramount, Universal Studios, 20th Century Fox, entre otros. Estos mismos son aquellos que producen la mayor parte del contenido cinematográfico.

Afiliados locales: conforman las estaciones locales que transmiten la programación de las grandes cadenas a partir de un acuerdo de afiliación.

Radiodifusión Pública: Garantiza que ciertas formas de radiodifusión se encuentren siempre accesibles al público más allá de su viabilidad comercial.

Anunciantes: el motor que sustenta el funcionamiento de la televisión financiando la programación a partir de anuncios publicitarios.

Otro gran aspecto en la televisión norteamericana es la televisión por cable. La misma tuvo origen en 1972 de la mano de Home Box Office (HBO) al ofrecer contenido exclusivo a 365 suscriptores en Wilkes Barre, Pennsylvania (Gershon 2013). No fue la primera vez que se implementaba, pero sí la primera vez que obtuvo resultados exitosos y logró permanecer como un nuevo formato de consumo televisivo. El éxito tuvo lugar gracias a “dos estrategias que ayudaron a promocionar su rápido crecimiento y desarrollo” (Gershon 2013) de las cuales solo una nos incumbe para esta investigación. La misma implicó que HBO introdujera el concepto de la televisión premium, es decir, que los espectadores paguen por ver contenido de alta calidad. Este concepto inspiraría en un futuro a los servicios bajo suscripción como Netflix, Amazon y Hulu Plus. Actualmente la composición de la televisión por cable norteamericana puede apreciarse en el siguiente cuadro con las 20 cadenas más importantes y su número de suscriptores.

Cadenas televisión por cable en Estados Unidos		
Ranking	Cadena	Suscriptores
1	TBS	102,800,000
2	The Discovery Channel	101,900,000
3	USA Network	101,800,000
4	Turner Network Television (TNT)	101,700,000
4	The Weather Channel	101,700,000
6	Nickelodeon	101,600,000
7	Food Network	101,400,000
8	ESPN2	101,000,000
8	CNN	101,000,000
8	C-Span	101,000,000
11	ESPN	100,800,000
11	The Learning Channel	100,800,000
11	Spike TV	100,800,000
11	Arts & Entertainment (A&E)	100,800,000
15	Lifetime Television	100,700,000
16	MTV	100,600,000
17	The History Channel	100,300,000
17	The Cartoon Network	100,300,000
17	Comedy Central	100,300,000
20	ABC Family	99,900,000
20	CNBC	99,900,000
20	Cartoon	99,900,000
20	Lifetime Television	99,900,000

Fuente: Gershon, *Media, telecommunications, and business strategy* (2013)

3.2 TELEVISIÓN ON DEMAND

En cuanto al origen de la televisión On Demand, puede decirse que los primeros intentos de llevarla a cabo y que vale la pena considerar, ocurrieron alrededor del año 2006. Se toma el 2006 como año base debido a que para entonces la banda ancha (acceso a internet) ya era considerado apropiado para la transmisión de video en calidad de DVD, el formato por excelencia de la época. Aquel año tuvo como protagonistas a Apple y Disney, los cuales mediante un acuerdo comenzaron a ofrecer películas y series de la compañía del ratón a través de la plataforma iTunes, reconociendo que el espectador consumiría lo que quisiera, cuando y donde quisiera (Keating 2012). En cierta forma se comenzaría a adoptar la televisión premium

introducida por HBO décadas atrás al concepto de On Demand y en consecuencia disrumpiendo con el modelo tradicional anteriormente desarrollado. Disney no sólo ofrecería contenido mediante iTunes, sino que experimentaría con otras dos propuestas para alcanzar a los consumidores. Una de ellas mediante un decodificador y la otra a partir del streaming online en un sitio web propio soportado con anuncios.

Ambos conceptos inspiraron, en cierta forma, al modelo implementado por Netflix al año siguiente, cuando la compañía presentó su plataforma de streaming online como hoy la conocemos y luego a lo largo de los años 2008 y 2009 se encargó de llevar a cabo asociaciones con empresas electrónicas para aumentar la oferta de dispositivos por donde acceder a dicha plataforma. El dispositivo principal al cual apuntaban era la televisión, con el objetivo de “llevar una señal de streaming desde Internet a los usuarios con grandes televisiones para una experiencia tan buena como el cable o el satélite” (Keating 2012). Para ello apostaron al decodificador Roku, propiedad de una empresa tecnológica del mismo nombre incubada por Netflix en su sede de Los Gatos, California.

Ya entrado el 2014 el número de propuestas de streaming on demand se encontraba distribuida en 3 grandes compañías, Netflix, Amazon y Hulu. A continuación se puede observar sus fechas de lanzamiento, tipo de servicio y suscriptores en la actualidad.

Servicios principales del streaming On Demand:

Servicio	Tipo de servicio	Fecha de lanzamiento	Suscriptores Q1 2015
Netflix	Subscription based	Comienzos 2007	62.3 millones
Amazon Instant Video	Subscription based	Febrero 2011	Confidencial
Hulu	Ads/subscription based	Marzo 2008	9 millones

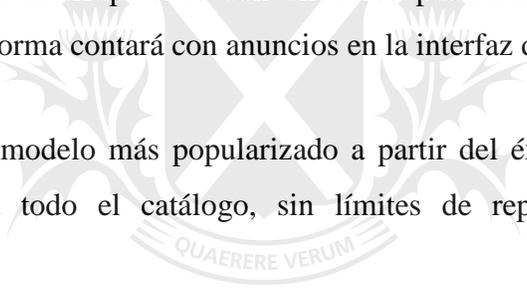
Fuente: Elaboración propia

Al existir una amplia variedad de propuestas on demand, se describirán las más utilizadas en la industria para saber reconocer sus diferencias. Estos modelos de streaming comenzaron a alterar la situación clásica, llevando a que ciertos jugadores desaparezcan o se fusionen entre sí, dependiendo el tipo de servicio del cual se trate.

Pay per View: popular en los servicios de televisión por cable, permite al espectador adquirir eventos deportivos, musicales o películas/series por única vez. El consumidor puede volver a visualizarlos si abona la tarifa nuevamente.

Ad Supported: estos servicios On Demand se caracterizan por ofrecer un catálogo de contenido el cual tendrá interrupciones con anuncios publicitarios cuando el usuario los consume, o bien la plataforma contará con anuncios en la interfaz de usuario.

Subscription based: el modelo más popularizado a partir del éxito del modelo de Netflix. Permite tener acceso a todo el catálogo, sin límites de reproducción y sin anuncios publicitarios.



Universidad de
San Andrés

3.3 INTRODUCCIÓN A NETFLIX

Descripción

“Netflix es la cadena de televisión líder a nivel mundial con más de 62 millones de miembros en más de 50 países disfrutando de más de 100 millones de horas de shows de televisión y películas por día, incluyendo series originales, documentales y largometrajes. Los miembros pueden mirar tanto como quieran, donde quieran, en casi cualquier pantalla con acceso a Internet. Los miembros pueden reproducir, pausar y reanudar lo que ven, sin cortes comerciales.”¹ (Netflix.com 2015)

Negocio

Oriunda de Los Gatos, California, la empresa comenzó sus operaciones en 1998 con el primer portal online de renta de DVDs. En la actualidad la compañía dispone de tres servicios por donde generar ingresos, renta doméstica de DVDs, streaming doméstico y streaming internacional. La investigación girará en torno a la plataforma de streaming tanto en Estados Unidos como en el resto del mundo, dejando de lado la renta de DVDs. Los servicios de streaming, tanto doméstico como internacionales, generan ingresos a partir de suscripciones mensuales (a la fecha por un valor de 8,99 dólares mensuales) con las cuales los usuarios tienen acceso ilimitado al catálogo de contenido en línea. A su vez, ofrece un mes de servicio gratis para cada nuevo suscriptor con el objetivo de aumentar el atractivo de la plataforma. Mediante sus servicio Netflix busca ganar lo que denomina “momentos de la verdad”.

¹ La cita en su idioma original se encuentra disponible en el anexo 3.

Objetivo

*“Nos esforzamos para ganar más “momentos de la verdad” de nuestros miembros. Esos puntos de decisión son, digamos, a las 7:15 pm cuando un miembro quiere relajarse, disfrutar de una experiencia compartida con amigos y familia, o cuando está aburrido. Pueden jugar un videojuego, navegar por la web, leer una revista, comprar una película pay-per-view, reproducir un DVD, usar un servicio pirata, prender Hulu o acceder a Netflix. Queremos que nuestro miembros elijan Netflix en esos momentos de la verdad. Ganamos esos momentos cuando los miembros esperan que Netflix sea más gratificante que la otras opciones, basándose en experiencias previas. El placer viene de elecciones fáciles, del control total en la reproducción de video y de contenido que se adapte a los gustos y humores en la casa.”*²
(netflix.com 2015)

Resultados

En el año 2014 la compañía generó ingresos por 3.431 millones de dólares en el mercado local, y 1.308 millones de dólares en el mercado internacional, sumando un total de U\$s 4.740 millones, un aumento del 8.35% respecto al año 2013 (carta a accionistas enero 2015).

² La cita en su idioma original se encuentra disponible en el anexo 3.

4. ESTRATEGIA Y ENTORNO

En el anexo 1 podemos apreciar la estructura del modelo de negocio de Netflix previa a la adaptación hacia el contenido original, visualizado en el canvas propuesto por Osterwalder & Pigneur (2010). Para comprender como Netflix adaptó su modelo de negocio respondiendo al cambio de su entorno mediante la producción de contenido original y así mantener su posición en el mercado, es prudente desarrollar la estrategia de la empresa en cuanto a dicho contexto. Para ello utilizaremos parte de las esferas de entorno presentadas por Osterwalder & Pigneur, profundizando sus variables a partir de los conceptos descritos por otros autores y mencionados en el marco teórico de esta investigación.

4.1 FUERZAS DE LA INDUSTRIA

Amenaza de nuevos entrantes

Debido al concepto de la tecnología como un commodity desarrollado por Nicholas Carr, descrito en el marco teórico al comienzo del trabajo, las barreras de entrada a la industria de streaming online se vieron sustancialmente reducidas. En consecuencia, se observa una multitud de empresas dispuestas a irrumpir en dicha industria. Cada una con su propia propuesta en base a los 3 principales tipos de servicios de streaming, Pay per View, Ad supported o Subscription Based, alteran la composición de la industria y llevan a los jugadores ya instalados a pensar en nuevas alternativas para mantener sus posiciones de liderazgo. Las empresas entrantes se caracterizan por ser los tradicionales proveedores del contenido ofrecido en los catálogos de servicios como el de Netflix. Las mismas, al ver la oportunidad de ofrecer una propuesta similar a la de la empresa de Reed Hastings, aprovechando el acceso a la tecnología necesaria para lograrlo, comienzan a alterar el orden tradicional de los jugadores que una vez conformaron el universo de la televisión y los orígenes del streaming online. Esto implica que comienza a verse que la figura del productor y el distribuidor se distorsiona hacia

una única figura que cumple ambas funciones. Esto mismo busca cumplir Netflix al salir de su rol de plataforma de distribución al consumidor final, y comenzar a ser productor del contenido ofrecido. Esto queda perfectamente ilustrado en una frase del CCO (Director de Contenidos) de la compañía, Ted Sarandos, en una extensa entrevista para la revista GQ en el año 2013, donde afirmó que “el objetivo es convertirse en HBO antes de que HBO se convierta en nosotros” (Hass 2013). Netflix entiende desde hace unos años que el constante crecimiento del mercado on demand dejó de ser un pequeño nicho como se lo solía considerar, y es un nuevo espacio en expansión por donde dominar el consumo de entretenimiento audiovisual y el cual está siendo observado con mucho interés por los grandes jugadores del medio.

A la fecha, mayo 2015, las nuevas empresas lanzando o presentando propuestas en el corto plazo se ven ilustradas en el cuadro a continuación. Este nuevo panorama llevaría a la concentración de oferentes en el mercado de streaming de video a un nivel de competencia antes impensado en el ambiente.

Nuevas propuestas On Demand

Productoras/Cadenas	Propuesta	Costo en U\$D	Disponibilidad
HBO	HBO NOW	U\$D 14,99	iOS
CBS	CBS ALL ACCESS	U\$D 5,99	
NBC	NBC COMEDY	U\$D 2,5 + anuncios	iOS y Android
NICKELODEON	NOGGIN	U\$D 5,99 + anuncios	iOS
SHOUT! FACTORY	SHOUT! FACTORY TV	Ad-supported	BUSCADORES WEB
SONY	PLAYSTATION VUE	U\$D 60	PLAYSTATION 4

Fuente: Elaboración propia

Rivalidad entre los competidores existentes

Como fue descrito en la introducción de la industria de streaming los competidores actuales que acompañan a Netflix en el mercado de streaming On Demand son principalmente Amazon con Prime Instant Video y Hulu, formando así “Los Tres Grandes” (Andrew Wallenstein 2015). Esta situación se encuentra en proceso de transformación debido al factor de aquellos nuevos jugadores dispuestos a entrar aprovechando las bajas barreras de entrada. Esto obliga a los 3 actores principales a comenzar a pensar nuevas formas de diferenciación para cuando el mercado se vea saturado de propuestas de servicios on demand. Queda claro que ese panorama resulta inevitable a esta altura de la carrera, por lo que empresas como Netflix buscan alternativas que distingan su propuesta del resto. Y en un mercado donde todos ofrecen los mismos productos, en este caso las mismas películas, series de televisión y documentales, existen 2 salidas con las cuales diferenciarse del resto de la competencia.

La primera alternativa consta de intentar adquirir la exclusividad del contenido a ofrecer, para atraer a consumidores que desean ver esas producciones en particular y solo pueden hacerlo en la plataforma con los derechos de distribución. Uno de los problemas de esta alternativa es la dificultad de lograr adquirir dicha exclusividad, debido a los muy elevados costos de licencia que implica. La posición de Netflix aquí es más desfavorable que la de su competencia, por el simple hecho de que esta última cuenta con bolsillos más profundos con los cuales negociar con los proveedores y adquirir exclusividad de contenido. Desde el año 2012 a fines del año fiscal 2014 la empresa de Los Gatos aumentó aproximadamente un 67% sus obligaciones de contenido (netflix.com, reporte anual 2014). Los costos para cada año se ven representados en el siguiente cuadro:

Evolución de las Obligaciones de Contenido

AÑO	Obligaciones de contenido (expresado en miles de dólares)	Aumento %
2012	5,633,685	-
2013	7,252,161	29%
2014	9,451,112	30%

fuelle: elaboración propia con información de reportes anuales Netflix.com

El otro inconveniente implica que las productoras ingresantes ya no estén dispuestas a seguir licenciando su contenido a terceros para su distribución por la misma razón mencionada, la exclusividad que su propio contenido genera.

Un caso particular respecto a servicios On Demand buscando exclusividad tuvo lugar a comienzos del año 2015. Durante los últimos días del mes de enero la revista online The Verge anunció que Amazon no renovarí su licencia de contenidos de la BBC (servicio público de radio, televisión e internet del Reino Unido) incluyendo series extremadamente populares como Doctor Who³ al no poder adquirir la exclusividad de las mismas (The Verge 2015). Este ilustra lo que las empresas son capaces de hacer con tal de satisfacer su objetivo por un diferencial respecto a la creciente competencia en el mercado, dispuestas a dejar contenido de lado si es necesario.

Esto deja a empresas como Netflix o Amazon con la otra salida hacia la exclusividad, producir contenido original. De esta forma, al lograr éxitos propios aumentan la calidad de su catálogo y dan más razones a los consumidores para optar por su servicios con ese contenido exclusivo. El problema que trae esta opción es la falta de experiencia para producir contenido exitoso contra el de cadenas tradicionales con décadas de experiencia en el rubro, como HBO. Producir series ahora conlleva a conocer al consumidor en profundidad para saber qué quiere

³ Serie de televisión británica surgida en 1963 y actualmente considerada una obra de culto de la ciencia ficción.

ver antes de que él mismo lo sepa. Según ha informado Pablo Perez de Rosso⁴ es por eso que Netflix cuenta con un equipo especializado en contenido, el cual mediante *data economics* es capaz de analizar que es popular en cada país donde tienen presencia y que contenido tiene impacto global. De esta forma la data procesada es un buen indicador de qué cosas los usuarios querrán ver en el futuro, para así intentar producir un nuevo contenido acorde a esos deseos.

De todos modos, no debemos olvidar el concepto propuesto de Carr sobre la commoditización de la tecnología. Debido a esto, si Netflix puede obtener información sobre que quieren ver sus suscriptores con un equipo de *data economics* que procese la enormidad de datos que disponen con su plataforma, también la competencia puede hacerlo. Este panorama lleva a que tal vez en el muy corto plazo todos conozcan que quieren ver los consumidores, pero el verdadero desafío será plasmar ese deseo en un producto palpable por la audiencia que refleje lo buscado. Aquí entran en juego los socios estratégicos que Netflix y los demás disponen para intentar llegar a este objetivo.

Poder de negociación de los compradores

Al existir cada vez mayor variedad de propuestas de las cuales elegir contenido On Demand, los consumidores reciben un aumento en su poder de negociación, exigiendo más amplios catálogos, con mejores interfaces de usuario y menor precio. Pareciera que por el avance de la tecnología ya no están dispuestos a sacrificar precio por calidad, sino que exigen ambos, tanto a los servicios on Demand como a cualquier otro producto, aunque eso da espacio para discusión en otro momento. Además, las tendencias de consumo de video llevan a que las personas opten por un tipo de contenido en todo tipo de plataformas (Nielsen Screen Wars 2015), forzando a los oferentes a que sus servicios se encuentren accesibles en la mayor variedad de dispositivos posibles para no perder audiencia. Esto se debe a que los consumidores no dejarán de utilizar un dispositivo para reproducir video si el servicio no tiene acceso al mismo, sino que optarán por dejar de utilizar el servicio o elegir otro que sí disponga de una interfaz en el dispositivo de su preferencia. En consecuencia, los competidores del

⁴ Pablo Perez De Rosso es Director de Contenido de Netflix para Latinoamérica.

mercado deben disponer de grandes inversiones para no dejar de lado ningún frente de audiencia.

Amenaza de productos sustitutos

Otra variable a considerar para evaluar la estrategia y modelo de negocio de servicios como Netflix son los productos sustitutos. En particular, la piratería como principal amenaza en esta fuerza de Porter. Esto se debe a que implica una opción gratuita y de fácil acceso al mismo contenido o hasta un contenido más amplio de películas y series de televisión que aquel ofrecido por Netflix. Esto es producto de la continua conectividad entre los usuarios y sus comportamientos en la web, donde mediante comunicación *Peer to Peer* (de par a par) tienen la posibilidad de compartir contenido multimedia a altas velocidades de descarga. En consecuencia, cualquiera con acceso a internet puede elegir suscribirse a Netflix, pero al mismo tiempo puede optar, asumiendo los riesgos que conlleva, descargar ilegalmente el mismo contenido sin pagar un centavo extra.

La piratería no es un dato menor, Reed Hastings menciona la dificultad de combatirla en su carta a accionistas respecto al Q4 del 2014. El CEO entiende que con poca regulación al respecto, si el usuario se encuentra con una alternativa con una interfaz tan rápida y amigable para su uso como la que ellos ofrecen, el consumidor tal vez piense dos veces antes de pagar una suscripción mensual por algo que puede obtener gratis. Más aún cuando informes como el Total Audience Report para el Q4 2014 llevado a cabo por la consultora Nielsen sugiere que existe una correlación entre los ingresos de un hogar y las suscripciones a servicios On Demand vía internet. A continuación el gráfico de la consultora respaldando esta afirmación. Cabe aclarar que el análisis fue realizado sólo con audiencia de Estados Unidos, por lo que el comportamiento en otros países puede ser distinto.

Los servicios SVOD y la penetración de internet implica una fuerte relación de ingresos



Fuente: Nielsen Screen Wars 2015

Además, puede ocurrir que exista una correlación entre los niveles de piratería en un país y la ausencia del servicio Netflix en el mismo. Según datos presentados en un artículo por Trefis.com en la revista Forbes (2015), Excipio, una compañía especialista en el seguimiento de piratería, se puede observar que los países que más piratearon la tercera temporada de House of Cards, una de las primeras propuestas originales de Netflix, fueron China (más de 60.000 veces), Estados Unidos (50.008 veces), Australia (40.557 veces) e India (47.106). Tres de los cuatro no disponen del servicio Netflix aún (Australia no contaba con el servicio a la fecha del lanzamiento de dicha temporada de la aclamada serie). Tal vez, la percepción del usuario frente a la piratería no sea muy positiva si existe una opción legal, segura y confiable, que los lleve a optar por suscribirse a plataformas como Netflix y evitar la ilegalidad.

A su vez, como se mencionó en los nuevos entrantes, la tecnología como *commodity* beneficia a la piratería. En la actualidad, individuos tienen la capacidad y *know how* tecnológico para ofrecer plataformas de consumo on demand ilegal, facilitando el consumo del mismo y ofreciendo una alternativa para aquellos ajenos al uso del *Peer to Peer*. Existen principalmente dos plataformas con mayor impacto, debido a su practicidad de uso y disponibilidad en una gran cantidad de dispositivos y sistemas operativos, ambas de origen argentino, por lo que se hablará más de ellas más adelante en el capítulo sobre la situación de la industria en Argentina.

4.2 FUERZAS DEL MERCADO

Segmentos de mercado

Otro factor que pudo haber potenciado el camino de la producción original de Netflix es la amenaza de ver reducido su impacto en distintos segmentos de mercado. Más específicamente, en el segmento infantil. Este segmento de consumidores implica un comportamiento repetitivo a la hora de ver contenido ya que los niños pueden ver la misma película 5 veces en un día y no cansarse de ella. Por esta razón dominar el segmento infantil implica el consumo constante de contenido ofrecido por Netflix, y a mayor consumo mejor se justifica el contenido por el cual se pagó millones de dólares por una licencia o por su producción. Para llegar a estos insaciables consumidores Netflix debe contar con la tecnología (un servicio con contenido audiovisual) que satisfaga su necesidad y así dominar el negocio. Pero la empresa se encuentra en problemas cuando solo existen 3 grandes proveedores de contenido infantil, Disney, Cartoon Network y Nickelodeon, y la empresa madre del último (Viacom) considera que el consumo de su contenido mediante Netflix produjo bajas de audiencia en la televisión.

Esta situación en boca de todos en el año 2013, generó un conflicto de intereses entre ambas empresas y tuvo como resultado a Netflix cancelando los acuerdos de distribución, dejando a la compañía de Los Gatos con solo 2 proveedores de contenido infantil en un segmento sumamente atractivo. Como respuesta, en palabras de Pablo Perez De Rosso, Director de Contenido para Latinoamérica: “para evitar que esto ocurra otra vez y no tengamos contenido infantil, es que Netflix diversifica el riesgo realizando acuerdos de producción original con estudios animados e infantiles. Ahora en unas semanas se va a estrenar una mini serie de un personaje de Madagascar, que fue una coproducción que hicimos con Dreamworks Animations”, haciendo referencia a *All Hail King Julien*, un spin off⁵ de las películas de Madagascar Y estrenada el 19 de diciembre del 2014.

⁵ Spin off: hace referencia a un proyecto derivado de otro preexistente.

Al comenzar a lanzar su propio contenido infantil a través de su “Netflix para Niños” la compañía garantizará año a año la exclusividad de películas y series para un segmento que ocupa aproximadamente 6 horas y media frente pantallas por donde se puede acceder a Netflix, según un estudio de la firma Childwise en el corriente año. No sólo esto, sino que tal como predijo la empresa y lo expresó Pablo en la entrevista, pudo prever que posiblemente algún otro proveedor de contenido deje de licenciarse sus producciones. En el mes de abril, Cartoon Network anunció un acuerdo de licencia de contenido con Hulu, uno de los principales competidores de Netflix (Plaugic 2015). El acuerdo garantiza la exclusividad de gran parte de las series animadas de la productora infantil, dejando a Netflix con Disney como el único proveedor externo de productos para audiencia infantil.

Cuestiones de mercado

En cuanto a las tendencias pertinentes al mercado parece adecuado hacer mención del cambio en la forma de consumo de la audiencia que conforma el mercado del streaming On Demand como tantos otros mercados con conexión al universo online.

Ya hemos hecho referencia a la penetración de la banda ancha en Estados Unidos y como los ingresos tienen una relación directa con las SVOD (Suscripción de Video On Demand). Pero hay más características de los consumidores relevantes a nuestro estudio. Por ejemplo, el 30% de los hogares con SVOD cuentan con dos o más suscripciones a servicios como Netflix (Nielsen Total Audience Report 2014). Esto refleja que una porción interesante de la demanda está dispuesta a complementar el catálogo de un servicio con el de otro para aprovechar al máximo la diversidad de contenido que las plataformas ofrecen. De esta forma, pareciera que la rivalidad entre los servicios podría evitar guerras de precio u otros recursos que perjudiquen a la oferta si se estimula una costumbre de consumo de multi servicio, donde se “compartan” de cierta forma la cartera de consumidores. Reed Hastings aceptó este posible resultado en otra carta a accionistas en Octubre de 2014 diciendo, *“much a gente se suscribirá tanto a Netflix como a HBO ya que tenemos shows diferentes, por eso pensamos que es probable que ambos prosperemos con el desplazamiento de los consumidores a la televisión en Internet.”*⁶

⁶ La cita en su idioma original se encuentra disponible en el anexo 3.

Otro dato interesante en el reporte de Nielsen sobre la Guerra de Pantallas (Marzo 2015) indica dos tendencias en la forma en la que la audiencia consume contenido de video en los diferentes dispositivos. La primera, expresa que el 67% de los encuestados cambia de canal cuando comienzan los cortes comerciales, resultando en el tradicional zapping hasta encontrar otro contenido interesante. Puede decirse que esta tendencia beneficia al estilo de servicio de Netflix, sin publicidades, ya que aprecia que los consumidores no desean interrupciones en lo que están viendo. Además, puede beneficiarse dentro de la oferta de SVOD ya que los consumidores pueden evitar servicios que sean gratis con publicidades u otros que tengan suscripciones más accesibles pero también con publicidades en su interfaz de usuario, debido a que pueden ser considerados del antiguo sistema de servicios de video y que no busca satisfacer completamente las necesidades del consumidor.

La otra tendencia hace referencia a los *Binge Watchers*, aquellos consumidores que prefieren ver una cantidad considerable de episodios el mismo día y de manera continua. Según el reporte el 64% de los encuestados adopta este método de consumo. Netflix tomó nota de esta característica de la demanda para su contenido original en el 2013, lanzando la primer temporada completa de *House of Cards* el día de su estreno, algo inédito en la televisión antes entonces. Desde ese momento, ha sido la modalidad para las nuevas series del servicio y ha marcado un estilo para las SVOD, que también fue implementado por sus competidores, como Amazon Prime Instant Video para lanzar contenido original.

Costos de cambio

Cuando en el 2008 Netflix era prácticamente la única alternativa funcional de streaming On Demand, los consumidores o bien debían conformarse con su servicio o no suscribirse en lo absoluto. Este panorama ya no existe. Como se describió en las fuerzas de la industria, hoy en día existen numerosas alternativas a elegir, y un número superior al que compone la oferta actual está por ingresar a competir de aquí a 2 años. Con las distintas opciones de servicio, Pay per View, Ad-supported o Subscription Based, y la conectividad siempre en aumento, la audiencia sólo necesitan minutos para cambiar de servicio si así lo desean. Con el simple

acceso a Internet y una tarjeta de crédito los consumidores pueden suscribirse a servicios mensuales en instantes, o bien asociarse a servicios gratuitos soportados por anuncios que no requieren de pagos virtuales, facilitando el acceso al contenido de la plataforma.

La importancia de la marca para la retención de la demanda es cada vez mayor. Más aún cuando los oferentes deben optar por la diferenciación para sobresalir del resto. Dicha diferenciación es lo que genera una apreciación positiva, o no, del servicio y fomenta el consumo del mismo. Expresado por el CEO de la compañía en la carta para accionista sobre los resultados del Q4 del 2014, el contenido original resultó en una mejor percepción de la marca al ser de los contenidos más reproducidos de la plataforma, los más comentados y porque significaron 45 Emmy, 10 Golden Globe y dos nominaciones a los Oscar, entre otros premios.



Universidad de
SanAndrés

4.3 NECESIDADES Y DEMANDAS: LA LARGA COLA

Como describe Santiago Berhouet en su trabajo de graduación (2010) Netflix, como tantos otros negocios online, permitieron girar el foco de los ingresos desde la “cabeza” hacia la “cola” en términos de La Larga Cola de Anderson (2006). Esto fue posible gracias a la capacidad ilimitada que ofrece la conectividad en comparación con espacios físicos limitados utilizados por BlockBuster y otras cadenas de renta de películas en DVD o VHS. De esta forma, en lugar de ofrecer un número reducido de productos siendo los mismos los éxitos que más rendimiento podían garantizar mediante su capacidad limitada (productos en la “cabeza”), Netflix pudo centrarse en los cientos de nichos (productos en la “cola”) mediante su catálogo en línea. Estos nichos, de demanda mucho menor que las grandes taquillas ofrecidas por los locales físicos, recaudaban menos por su cuenta pero su volumen en conjunto era igual o superior que lo conseguido por BlockBuster y otras empresas (Berhouet 2010).

De todas formas, el negocio de Netflix se encuentra nuevamente en transición, retomando el foco antes utilizado por los negocios Brick and Mortar⁷. El retorno al antiguo sistema es una consecuencia de la ventaja competitiva buscada por Netflix como por otros servicio On Demand. La exclusividad buscada por los competidores tiene como objetivo apoderarse de un número reducido de productos exitosos, en este caso, películas y series sobresalientes. Es por eso que ya se deja de lado el volúmen exorbitante de contenido como atractivo para una plataforma, ya que la popularidad y conocimiento de los servicios ya se extiende en todo el mundo (Perez de Rosso 2015). Hoy en día el atractivo pasa por el contenido de mayor calidad, no por la cantidad, y la exclusividad favorece esta tendencia, llevando a Netflix, Amazon y Hulu, entre otros, a querer asegurarse los títulos más reconocidos y valorados por la audiencia o bien producir éxitos originales con el mismo objetivo.

La pelea por contenido exclusivo se traslada a la capacidad de cada compañía para poder pagar los acuerdos de licencia. Y no todo acuerdo significa un éxito para el mejor postor. Esto

⁷ Brick and Mortar: término utilizado para describir la presencia de un edificio. En este caso para describir negocios con presencia física.

se debe a que puede ocurrir que los títulos conseguidos mediante una obligación de contenido con una cadena no tengan el resultado esperado o que agoten los fondos para títulos que un servicio dispone. Pablo Perez de Rosso comentó al respecto afirmando que “algunos terminan llevándose *deals* que creemos que son ineficientes y produciendo un costo de oportunidad para ellos ya que no pueden invertir en contenido que a nosotros nos interesa”.

Por el moment Netflix lleva ventaja respecto a la competencia sobre la inversión dedicada a la adquisición o producción de material exclusivo, como puede apreciarse en el gráfico debajo. Sin embargo, esta situación puede alterarse ya que como ya se ha mencionado, muchos de los competidores cuentan con bolsillos más profundos que la empresa de Reed Hastings y bien podrían evitar emitir deuda para financiar contenido a diferencia de Netflix. Dicho método de financiación y sus repercusiones serán descritas cuando analizemos el futuro de la compañía.



Fuente: Business Insider Intelligence 2014

5. NUEVO MODELO DE NEGOCIO PARA EL STREAMING ON DEMAND

Ya conociendo el entorno que rodea la organización y su estrategia, podemos presentar el canvas del nuevo modelo de negocio implementado por Netflix a partir de la producción original en el año 2013. El canvas ilustra dicho modelo a partir de las 9 variables de Osterwalder & Pigneur. A continuación comentaremos sobre aquellas variables modificadas por el nuevo contexto y tendencias que rodean a la empresa y por las estrategias adoptadas para mantener el liderazgo en la industria.

El modelo de negocio de streaming de Netflix al 2015



Fuente: Elaboración propia en base al artículo de Eric Noren (2013)

El primer módulo modificado, y en relación a varios otros respecto a la introducción de contenido original, es el que hace referencia a los *Recursos Clave*. Una frase que suele repetirse siempre en la industria de producción audiovisual es “el contenido es el rey”, es por eso que el activo más importante para que funcione un servicio como Netflix y su modelo de negocio es su catálogo de títulos. Al introducir material original a la ecuación Netflix busca

ampliar la diferenciación respecto a la competencia y poner foco en la exclusividad que le brinda ser dueño de producciones. Para poder alcanzar ese recurso clave debe llevarse a cabo una actividad clave, la producción de contenido original que será ofrecido en el catálogo del servicio.

Para poder producir películas, series y documentales originales, la empresa debe buscar *socios estratégicos* que le aportan el know-how necesario para realizar la actividad clave mencionada, para así disminuir la brecha de experiencia entre los clásicos jugadores de la industria y Netflix como "entrante" en la producción de contenidos. Estos socios estratégicos son productores independientes y guionistas que a partir de información que el equipo de data economics procesa sobre lo que la gente quiere ver, tienen el presupuesto y libertad creativa para afrontar una nueva producción. La libertad creativa puede observarse en el momento en el que Netflix deja de lado el método de los episodios piloto para determinar el futuro de una serie y prefiere encargar una temporada completa a sus productores. El riesgo que implica este método es mucho mayor que el tomado por las tradicionales cadenas de televisión, pero por el momento pareciera que le da resultado a la organización.

Además, los guionistas, directores o incluso actores que participan en las producciones de Netflix son elegidos en base a los informes de data economics, potenciando las posibilidades de buena recepción por parte de la audiencia. Este fue el caso para *House of Cards*, donde se eligió a David Fincher como director, por el éxito de las películas en el servicio donde él cumplía ese rol, y a Kevin Spacey por la popularidad de sus películas (David Carr 2013)

Probablemente Netflix continúe con esta estrategia de producción debido al éxito que observa con sus productos exclusivos, ilustrado en la carta a accionistas del 20 de enero del 2015. En la misma Hastings expresa que el contenido original fue de lo más eficiente del catálogo, disminuyendo su costo en relación a las métricas de vistos del servicio.

El último módulo alterado por la introducción de contenido original es, naturalmente, la *estructura de costos* del modelo de negocio. La producción de las nuevas series implican millones de dólares para realizar las temporadas completas, sus campañas de marketing y

demás costos para ponerlas en marcha en el catálogo de la plataforma. A continuación se observa los costos para producir algunas de las series originales de Netflix:

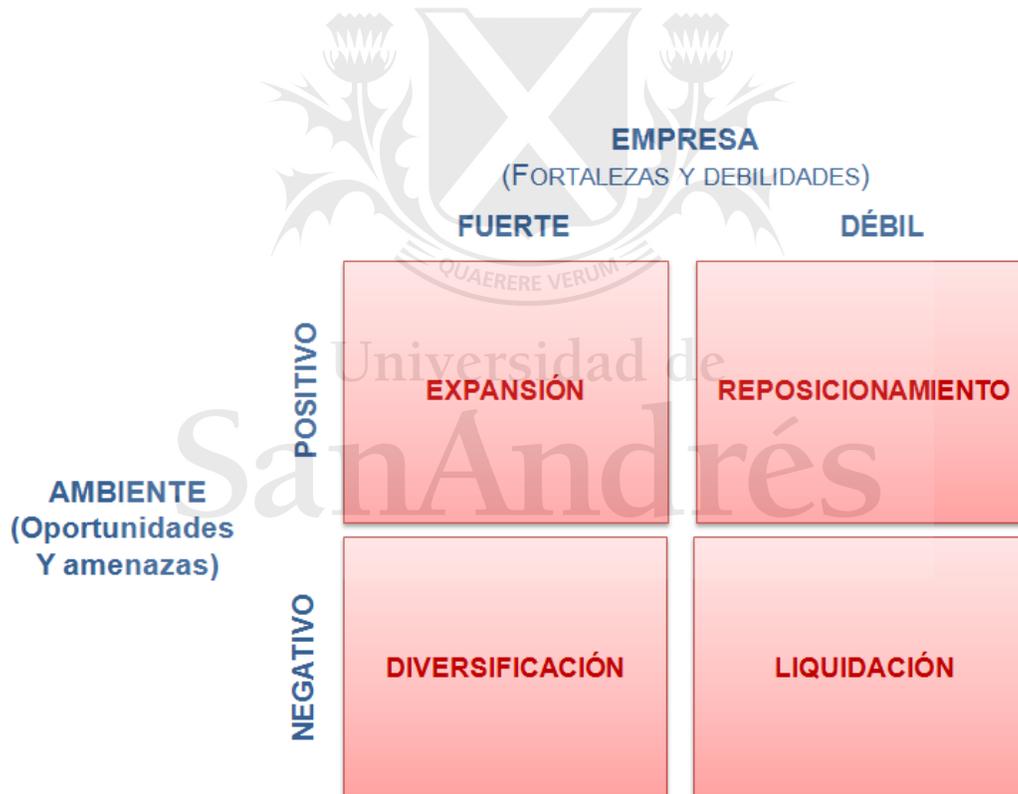
Serie	Costo por episodio	Costo por Temporada
House of Cards	U\$s 4.5 millones	U\$s 100 millones (1° y 2° temp.)
Orange is the New Black	U\$s 4 millones	U\$s 49 millones
Hemlock Grove	U\$s 4 millones	U\$s 52 millones
Marco Polo	U\$s 9 millones	U\$s 90 millones
Daredevil	U\$s ??	U\$s ???

Fuente: Elaboración propia

Es tal el costo de las producciones originales que, año a año, Netflix requiere de deuda de largo plazo para la financiación del contenido propio y, naturalmente, el de terceros también. En los primeros días de febrero el servicio on demand informó que emitiría deuda por U\$s 1.5 mil millones destinados principalmente a ser más competitivos respecto al catálogo ofrecido a los consumidores. De esta forma, aprovechando un contexto financiero favorable la empresa norteamericana pagará bonos senior de 5.50% por \$700 millones de dólares y bonos senior de 5.875% por los otros \$800 millones de dólares, ambos con fecha en el año 2022. (Spangler 2015)

5.1 ESCENARIOS

Ahora que hemos explorado los posibles factores que llevaron a Netflix a dar un giro en su modelo de negocio hacia uno que incluya la producción de contenido original, y presentamos el esquema de las nuevas variables de dicho modelo, parece apropiado presentar escenarios futuros con los cuales la empresa podría enfrentarse y desarrollar su estrategia.. Para ello, primero complementamos el análisis previo con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean a Netflix. Para ello, encuadramos el accionar de Netflix en una de cuatro posibilidades representadas en el cuadro a continuación:



Fuente: Roberto Dvoskin 2015, Material del curso de Lic. En Administración de Empresas: Marketing. UdeSA, Buenos Aires.

En cuanto al ambiente que rodea a Netflix, las tendencias y cuestiones de mercado representan un panorama positivo en el cual actuar. Esto se debe que sólo al observar a Estados Unidos se aprecia que existe un 35% de usuarios con acceso a banda ancha que aún no cuenta con SVOD (Nielsen Total Audience Q4 2014) . Esto representa una oportunidad enorme de expansión para la industria ya que si logra atraer a esos usuarios hacia los servicios on demand, el mercado duplicaría su tamaño actual. No solo esto, sino que la población restante (25%) aún no cuenta con acceso a banda ancha. Con la constante expansión de la conectividad, será sólo cuestión de tiempo, tal vez menos de dos décadas, para que toda la población cuente con acceso a internet de alta velocidad y, por ende, la posibilidad de suscribirse a SVOD.

Respecto al resto del mundo, la penetración de internet en los hogares puede apreciarse en el cuadro a continuación, el cual promedia los datos observados en el reporte de Nielsen sobre guerra de pantallas (2015). Aunque no informe sobre la penetración de banda ancha, es un buen indicador del nivel de conectividad en el que se encuentra el planeta, tendencia que solo irá en aumento y beneficiará al streaming online.

CONTINENTE	PENETRACIÓN DE INTERNET
NORTEAMÉRICA	91%
LATINOAMÉRICA	57%
EUROPA	76%
MEDIO ORIENTE Y ÁFRICA	56%
ASIA Y EL PACÍFICO	63%

Fuente: Elaboración propia, con datos del reporte "Screen Wars" de Nielsen, 2015.

Otra tendencia a considerar es el consumo de contenido digital, el cual se encuentra en aumento en todos los rangos etarios, mientras que el consumo de contenido televisivo ha disminuido hasta 3% en menores de 54 años (Nielsen Total Audience Q3 2014). A su vez, una encuesta de la consultora Deloitte ilustra que los consumidores ahora prefieren el streaming

por sobre la televisión en vivo (Todd Spangler 2015). Estas son tendencias muy prometedoras para empresas como Netflix, y reflejan con claridad el por qué de tantas cadenas con ansias de ingresar con su propia propuesta y hacerse con una porción del negocio.

Respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa, las primeras superan a las últimas, posicionando a Netflix como empresa fuerte dentro de su industria. Esta fortaleza es producto del liderazgo que adoptó al ser pioneros en el mercado, otorgándole ventaja sobre los demás a la hora de conocer a los consumidores, mejorar su experiencia y utilizar el marketing apropiado para potenciar el incremento de suscriptores al servicio. Cabe resaltar que debido a la tecnología como commodity la brecha que ser pionero le brindó será cada vez menor y todos podrán conocer tan bien a los usuarios como lo hace Netflix en la actualidad.

El buen servicio y eficientes estrategias de marketing llevaron a que la compañía sobre pasara sus estimaciones de nuevos suscriptores para el primer cuarto del año 2015. En este cuarto la firma de Los Gatos logró conseguir 4.9 millones de nuevos suscriptores comparado a los 4.05 millones que había estimado en enero en la carta a accionistas como puede observarse en el anexo 2. Estos resultados más que positivos llevaron a un alza en la cotización de la compañía en Wall Street, provocando un aumento de hasta el 18% días después de los resultados del primer cuarto del año. El aumento de suscriptores no se debe sólo a la eficiencia de su departamento de marketing, sino también al éxito de sus producciones originales. Como ya ha sido mencionado, las series de Netflix resultaron más rentables que los contenidos de terceros en el año 2014. (Netflix.com, carta a accionistas 2015)

A su vez, la popularidad de Netflix debe considerarse usual entre los usuarios de otros servicios. Según un informe de la firma Strategy Analytics (2015) los suscriptores de Amazon Prime son más propensos a utilizar Netflix que Prime Instant Video. Del total de los suscriptores encuestados el 63% utiliza sólo Netflix (40%) o ambas plataformas (23%), es un dato peculiar considerando que la suscripción de Prime es más accesible tanto en precio como en dispositivos soportados. El gráfico a continuación presenta la información recolectada por Strategy Analytics:

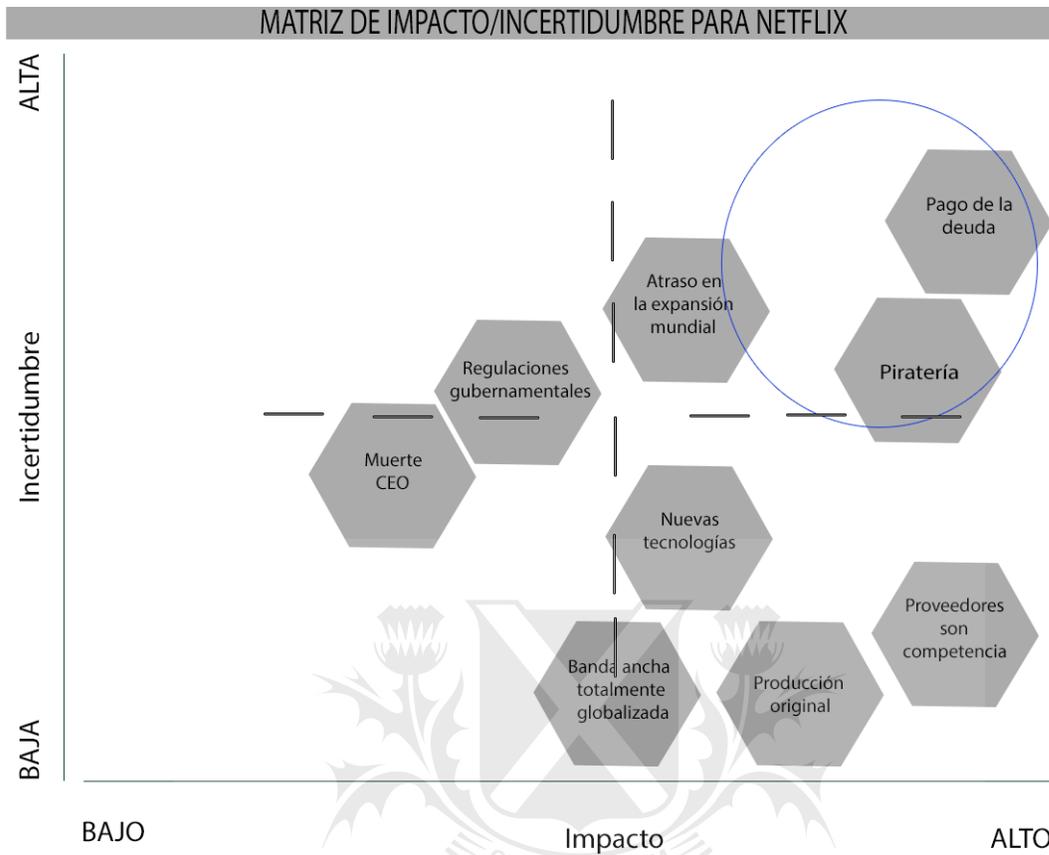


Fuente: Strategy Analytics 2015

Universidad de

San Andrés

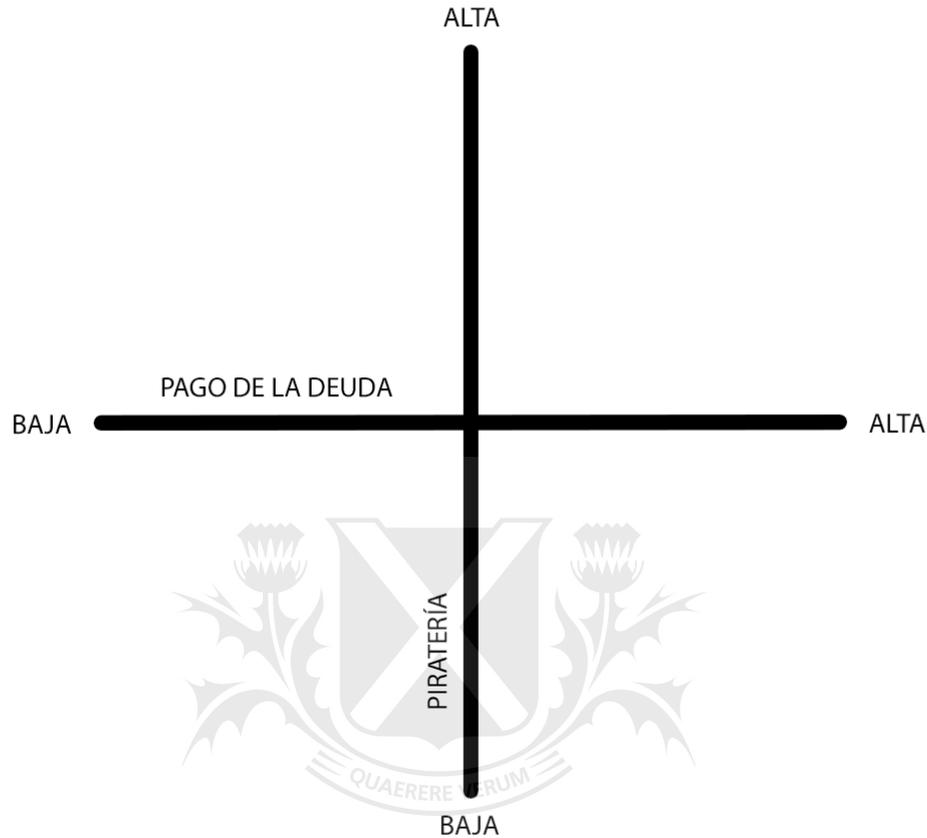
A partir de la teoría de planificación de escenarios descrita en el marco teórico se ha desarrollado un *brainstorming* inicial para identificar las fuerzas que podrían afectar el futuro de Netflix. Las mismas se encuentran clasificadas según su impacto en la organización y su nivel de incertidumbre en la matriz a continuación:



Fuente: Elaboración propia en base al libro Scennario Planning in Organizations de Thomas Chermack 2011.

Más allá de que la elección de las fuerzas es subjetiva, resulta útil para presentar futuros escenarios de interacción con los cuales Netflix podrá toparse y actuar. Como puede observarse en la matriz ya se han marcado dentro de la circunferencia azul las fuerzas con mayor impacto e incertidumbre para la empresa. Dentro de las 3 fuerzas se ha optado por explorar las correspondientes a la piratería y al pago de la deuda. Estas dos fuerzas se observan relacionadas en una nueva matriz que servirá como espacio para definir los 4 escenarios futuros. La matriz ilustra dos extremos para cada fuerza, siendo esto que tan probable será que se pague la deuda de la compañía y cómo será la situación de la piratería en el futuro. Los extremos “bajos” presentan situaciones desfavorables, mientras que los “altos” son futuros deseados.

Matriz 2x2 de las fuerzas elegidas



Fuente: Elaboración propia en base al libro Scennario Planning in Organizations de Thomas Chermack 2011.

Ahora que hemos relacionado las dos fuerzas, es preciso definir los cuatro escenarios para describirlos y elaborar sus ganadores y perdedores, desafíos y respuestas y la evolución de la compañía. Los nombres asignados a los escenarios son arbitrarios y es por eso que se han utilizado nombres de películas y series de tv acorde a la industria analizada.

MATRIZ DE ESCENARIOS DE NETFLIX	
<p>MINORITY REPORT</p> <p>PAGO DE LA DEUDA</p>	<p>Regulada, mal percibida</p> <p>IT'S ALWAYS SUNNY IN PHILADELPHIA</p>
<p>Percepción negativa, impacto financiero</p> <p>WALKING DEAD</p>	<p>Espectativas cumplidas, mejor valoración, más inversión</p> <p>THE WOLF OF WALL STREET</p> <p>No regulada, bien percibida, en ascenso</p> <p>PIRATERÍA</p>

Fuente: Elaboración propia en base al libro Scennario Planning in Organizations de Thomas Chermack 2011.

ESCENARIO MINORITY REPORT

En este futuro posible Netflix no es capaz de pagar la deuda de 1.5 mil millones de dólares emitida en bonos en el 2015. Por esta razón se lo clasifica como “perdedor” del escenario mientras que su competencia, naturalmente beneficiada por el impacto financiero que esto produciría en un gran jugador como Netflix, se la clasifica como “ganadora”. No ser capaz de pagar semejante deuda como se había acordado producirá la imposibilidad de seguir financiando la adquisición de contenido de terceros y la producción de contenido original. De este modo se produce un círculo vicioso donde por malos resultados financieros no se refuerzan las ofertas dentro del servicio, perjudicando la percepción del mismo frente a los consumidores, disminuyendo suscriptores. Menos suscriptores llevan a menos ingresos que vuelven a empeorar la situación financiera de la compañía. Además, la clasificación de Standard & Poor’s sobre la solvencia de Netflix, que ya ha observado una degradación luego de la emisión de deuda del 2015 pasando de “BB-menos” a “B-plus”, se verá nuevamente afectada. En consecuencia, Netflix posiblemente se encuentre clasificada por debajo del rango

“C”, implicando alta vulnerabilidad para el incumplimiento de futuras deudas debido al riesgo de la compañía (Standard & Poor’s 2015). Esto llevaría a que Netflix no logre conseguir futuras inversiones por su alto riesgo, o que la emisión de futura deuda sea muy costosa por las altas tasas de pago que implicaría. Para entonces, la empresa se vería en una situación de debilidad frente a un mercado en crecimiento donde su competencia aprovecharía la situación para arrebatarse la mayor porción de participación posible para intentar forzar que Netflix abandone el mercado. Otro resultado posible puede ser una adquisición por parte de una de las grandes empresas competidoras debido a las extensas fuentes de dinero que manejan empresas como Youtube o Amazon.

A la imposibilidad del pago de la deuda debe sumarse la situación respecto a la piratería. En este escenario la misma se encontraría más regulada que en la actualidad, llevando a los consumidores de contenido a optar por los servicios legales debido al control ejercido sobre las opciones ilegítimas. A su vez, se podría observar un futuro donde la percepción de la gente frente a la ilegalidad de la distribución de contenido de terceros tenga una connotación negativa, llevando a que tal vez no haga falta mucha regulación por parte de instituciones gubernamentales, sino que el mismo comportamiento de consumo de las personas lleva a que se opte por las alternativas legales, confiables y seguras. De esta forma, la amenaza de la piratería como un producto sustituto se vería sustancialmente reducida, permitiendo a los servicios del mercado que se concentren en la competencia legítima entre ellos, beneficiando a fin de cuentas a los consumidores ya que dicha competencia tenderá a fomentar el desarrollo de mejores servicios para sus usuarios.

ESCENARIO IT’S ALWAYS SUNNY IN PHILADELPHIA

El escenario 2 implica el mejor futuro posible para Netflix respecto a las fuerzas analizadas. En el mismo la situación de la piratería mal percibida y regulada se repite tal cual como en el primer escenario, mientras que el pago de la deuda logra efectivizarse provocando las siguientes consecuencias. Primero, a diferencia del primer escenario poder cumplir con el pago de los bonos en el futuro llevará a que la compañía entre en un círculo virtuoso. En el mismo poder pagar la deuda implica que la clasificación de Standard & Poor’s mejoraría,

facilitando la obtención de inversiones. Más inversiones lleva a más dinero disponible para financiar contenido. Más contenido deseado por los consumidores lleva a más suscripciones, y estas a más ingresos. Más ingresos implica poder pagar futuras emisiones de deuda. En consecuencia, Netflix alcanzaría con mayor facilidad la exclusividad de contenido, sea licenciado o original, mejorando su posicionamiento en el mercado y la percepción del servicio en el mismo.

ESCENARIO WALKING DEAD

Este escenario es el menos deseado para el futuro de la empresa. En el mismo se intercalan la piratería no regulada y bien percibida con la imposibilidad de pago de la deuda por 1.5 mil millones de dólares. Claro escenario de derrota para Netflix, donde su bajo rendimiento financiero estaría acompañado por una posible disminución de participación en el mercado debido al avance de la piratería como alternativa elegida por los consumidores. En estas circunstancias la empresa se encontraría en aprietos para seguir desarrollando contenidos exclusivos o acordando licencias de series y películas de terceros, por lo que el atractivo del servicio en sí también se vería afectado a la vista de los consumidores, quienes volcarían su atención hacia las alternativas existentes en el futuro.

ESCENARIO THE WOLF OF WALL STREET

El extremo opuesto al escenario 3 es este, en donde Netflix percibiría una mejor reputación y ranking de Standard & Poor's por haber cumplido con su deuda y competiría en un mercado donde la piratería pierde cada vez más terreno debido a las regulaciones gubernamentales y la mala reputación, frente a los consumidores, de la misma. Es el escenario deseado por excelencia, al cual Netflix como cualquier otra empresa de la industria con patrones similares querrá en su futuro. Algunos indicios de este panorama se van desarrollando al momento de la escritura de esta investigación como ocurrió con las regulaciones implementadas por una corte del Reino Unido para bloquear el acceso a cuatro variantes de Popcorn Time (Todd Spangler 2015)

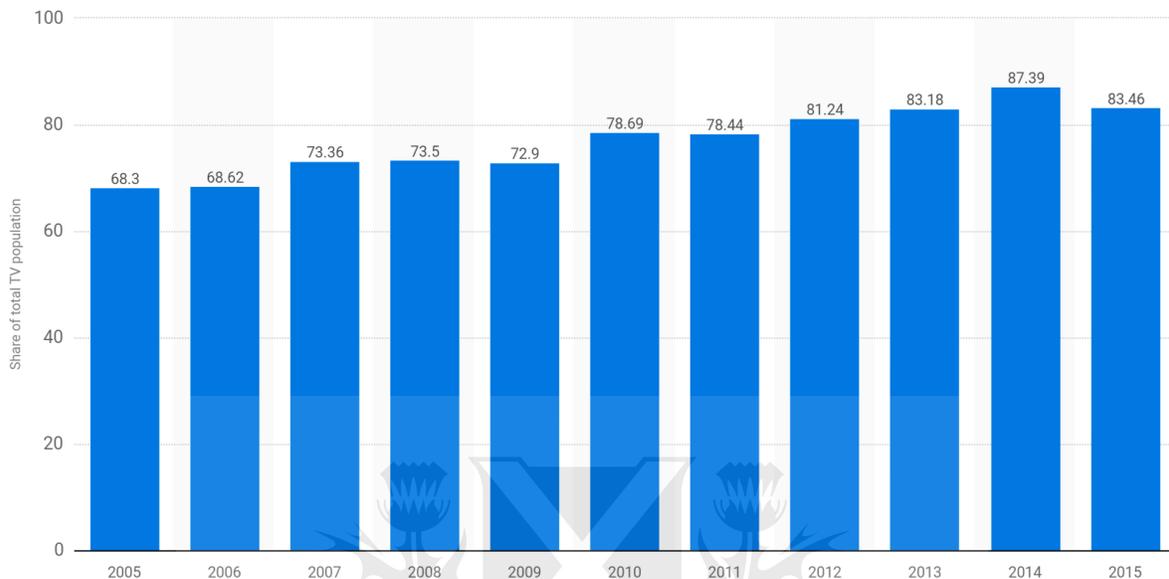
6. ARGENTINA

6.1 PANORAMA LOCAL

A continuación presentaremos un pequeño apartado de la situación de la industria, sus tendencias y vistas a futuro desde la perspectiva de Argentina.

Con su ingreso era cuestión de tiempo para que empresas locales comiencen a ofrecer su propia propuesta On Demand. Desde telefónicas como Telecom con su servicio Arnet Play hasta compañías de televisión por cable como Cablevisión ninguno quiso quedarse afuera de una industria en pleno crecimiento. Cada una con sus variantes, mezclando estilos de servicios y ofreciendo suscripciones más accesibles que las de Netflix, hacen lo posible para competir con el gigante norteamericano que ya cuenta con más de 500.000 suscriptores en el país (statista.com 2015) Y será cuestión de tiempo para que como Netflix y Amazon otros jugadores del extranjero ingresen con sus plataformas al país. Por el momento Hulu sólo se encuentra disponible en Estados Unidos, pero si desea sobrevivir en el futuro tendrá que pensar cómo posicionarse en distintas regiones del planeta, incluida latinoamérica. Lo mismo ocurrirá con HBO a quien Netflix estuvo esperando estos últimos años para que finalmente ingrese a competir con su propia alternativa, ahora conocida como HBO NOW. Respecto a Argentina como consumidora de contenido audiovisual, es conocido que desde sus inicios la televisión tradicional y por cable ocupa la posición de líder fuente de entretenimiento para las personas. Como puede apreciarse en el gráfico a continuación la penetración de la televisión paga en Argentina se encuentra en aumento hace 7 años alcanzando más del 80% de la población con acceso a este tipo de entretenimiento y siendo el más alto de Latinoamérica junto a Colombia (statista.com 2015). Sin embargo, se puede distinguir una pequeña disminución en el último año, tal vez parte de una nueva tendencia hacia otro tipo de entretenimiento más allá de la televisión tradicional.

Penetración de la TV paga en Argentina 2008-2015



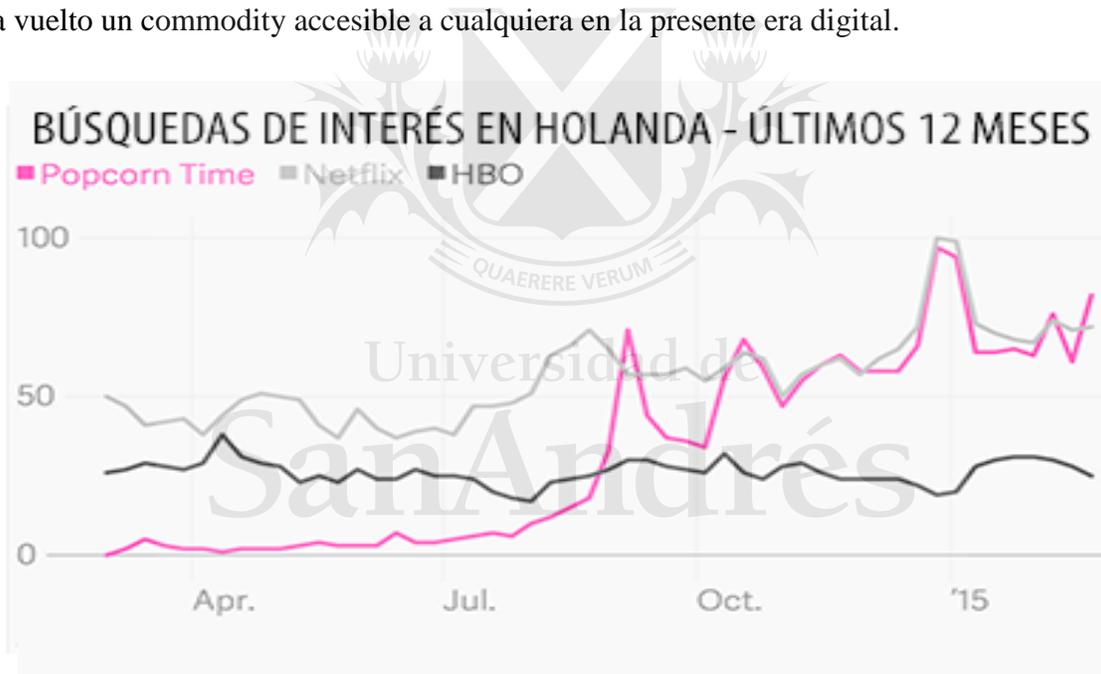
Fuente: Statista.com 2015

Es por eso que Netflix como tantos otros servicios via internet apuestan a futuro, a que las tendencias de consumo lleven a los consumidores cada vez más hacia lo online, dejando poco a poco de lado la programación fija que ofrece la televisión para optar por el contenido que quieran cuando y donde quieran. Favoreciendo este panorama se encuentra la información del reporte de Nielsen sobre la penetración de internet en los países, posicionando a Argentina con un 75%, el más alto de la región (Nielsen Screen Wars 2015).

Otro dato que acompaña las tendencias de internet en el país es que Argentina es el país de origen de dos de las propuestas de piratería más importantes del mundo. La primera es Cuevana, portal que en 2009 comenzó a ofrecer reproducción de películas y series de tv por internet llegando a manejar un volumen de tráfico de hasta medio millón de personas por día y “un incremento de usuarios de un 40 por ciento al mes” en el año 2011, justo antes de que Netflix lanzara el servicio en la región (Varise 2015). En la actualidad Cuevana dejó de lado su portal web para adoptar un software muy similar al de Netflix en términos de la interfaz de

usuario. De fácil y rápida instalación para cualquiera de los tres grandes sistemas operativos (Window, MAC y Linux) es un alternativa de streaming con un enorme catálogo de contenido beneficiado por la ilegalidad que le da forma al servicio.

La otra propuesta pirata de origen argentino es Popcorn Time, otra alternativa de software como Cuevana pero con popularidad mundial surgido en 2014. Su popularidad es tal que Reed Hastings lo ha usado como ejemplo para hablar del incremento de las búsquedas de servicios pirata para consumir contenido online en Europa (Netflix.com, carta accionistas 20 enero 2015) ilustrando a través de Google Trends como la alternativa es tan popular como Netflix en Holanda. Ambos servicios pirata fueron desarrollados por pocos individuos sin los millones de dólares detrás de empresas como Netflix o Amazon, otra ilustración de cómo la tecnología se ha vuelto un commodity accesible a cualquiera en la presente era digital.



Fuente: Quartz en qz.com

Según comenta Pablo Perez De Rosso “en regiones como latinoamérica simplemente se convive con la piratería debido a la baja regulación y escaso marco legal para tenerla bajo control”. Es por eso que el directivo explica que Netflix estima que los consumidores con el tiempo tenderán a optar por la alternativa segura , legal y confiable que implica suscribirse a Netflix. Puede que esta tendencia se demore varios años, más aún en un país donde la piratería

era la única opción antes de que Netflix pusiera un pie firme en la región y decidiera comenzar a operar en la misma.

6.2 ARNET PLAY/ PERSONAL VIDEO

Tuvimos la posibilidad de entrevistar a Pablo Núñez, gerente en Telecom para Personal Play, quien nos comentó el origen de la propuesta de la telefónica argentina, con inicio hace unos tres años en el mundo on demand.

Según nos comentó Pablo Núñez en un principio Arnet Play realizaba los acuerdos por contenido directamente con las productoras y simulaba una plataforma al estilo Netflix. *“Lo que ocurre después es que Arnet Play es un servicio que se vende adicionado a la banda ancha, por lo que en cierta forma tiene limitaciones de penetración”* (Pablo Núñez 2015). Debido a la limitación de usuarios para utilizar Arnet Play, la compañía lanzó Personal Play, con música, juegos y video. Este último segmento del servicio se nutría de contenido mediante Qubit⁸, quien como integrador obtenía licencias para su propia plataforma y las compartía con Personal Play a cambio de *Revenue Sharing*⁹. Telecom optó por el modelo de Personal Play por sobre el de Arnet Play, llevando a que se utilice en ambos servicios en la actualidad. Respecto a la piratería, el gerente de los servicios opina igual que Pablo Perez de Rosso al decir:

“Indudablemente nos pega, no conozco qué ocurriría si hubiera tolerancia cero con la piratería y cómo sería el impacto sobre nuestros usuarios. Me imagino que la necesidad el cliente la busca, por lo que si le matas un camino (piratería) va por el otro. Esto no se aplica a todos porque hay que ver la conveniencia a nivel ingresos, pero tendrías un vuelco. Es imposible desde el punto de vista del negocio poder controlarlo. Con eso tenés que convivir, no tenés otra alternativa” (Pablo Núñez 2015)

⁸ Qubit: plataforma On Demand de origen argentino fundada en el 2011 (Qubit.tv)

⁹ Revenue Sharing: término en inglés para describir el reparto de las ganancias obtenidas en un negocio entre dos o más partes.

7. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Se plantean dos nuevas tendencias con las cuales Netflix puede seguir profundizando su exclusividad de contenido y así mantener su hegemonía en la industria.

En primer lugar, nuevos indicios por parte de Reed Hastings de que la compañía busca tener mayor control del contenido original producido a partir del *ownership* de las series y películas a realizar. Es decir, contar con los derechos completos del producto no sólo participar en su producción y tener la exclusividad del streaming. Suele pensarse que las series originales presentes en el servicio pertenecen a Netflix, pero no es cierto ya que *House of Cards*, por ejemplo, es propiedad de Media Rights Capital (Lucas Shaw 2015), empresa que ofrece la venta de las temporadas completas a través de Amazon.com luego de un tiempo de haber estrenado en Netflix.

Si Netflix comienza a implementar la estrategia de *ownership* no solo se asegura por completo la exclusividad de las producciones en su plataforma sino que eliminaría un dilema del consumidor que ha alimentado la piratería en los últimos años, sobre todo en Argentina. Dicho dilema implica las restricciones regionales para el streaming de contenido que los productos de terceros contraen al adquirirlos, obligando a servicios como Netflix a tener que esperar meses o hasta más de un año para poder ofrecer películas fuera del territorio de origen. Como resultado el catálogo de contenido no es homogéneo en todos los países en los cuales opera la empresa, llevando al descontento de sus usuarios por no poder consumir series o películas de “estreno” como los suscriptores de Estados Unidos. No es un tema menor ya que esto ha inspirado a la piratería a alcanzar otro nivel resultando en servicios como Popcorn Time. Sus fundadores cansados de las restricciones regionales decidieron responder con una plataforma ilegal que ignorara ese inconveniente:

“¿Saben que es lo mejor de Popcorn Time? Muchísima gente expresó al unísono que la industria de las películas tiene demasiadas restricciones ridículas en demasiados mercados. En

Argentina, los proveedores de servicios de streaming creen que “Loco por Mary” es una película reciente. Esa película es tan vieja que podría votar acá.” (getpopcornti.me 2015)

En segundo lugar, Netflix podría empezar a implementar en un futuro es la producción de contenido regional. Lo que se quiere decir con esto es que la compañía podría tomar nota de los principales países exportadores de contenido audiovisual más allá de Estados Unidos para llevar a cabo producciones destinadas a regiones específicas como son Latinoamérica o el mercado asiático, en el que entrará en los próximos dos años. Aprovechando la experiencia de países como Argentina en la exportación de formatos televisivos, podría generar nuevas series o películas para el mercado hispano con potencial de expansión a países como Rusia o Israel que cuentan con un alto porcentaje de consumo de productos argentinos. Debido a la esencia de la producción de formatos ese sería el objetivo desde el inicio, producir una serie o película para la mayor cantidad de países posibles, ofreciendo contenido exclusivo a toda la base de suscriptores de la empresa.

"Para exportar formatos las compañías deben comprender las expectativas de la audiencia y gerentes de programación en diferentes países. al mismo tiempo, un formato debe ser lo suficientemente general como para funcionar en la mayor cantidad de países posible. Para asegurarse que un formato alcance estos requisitos, las compañías deben definir una historia central genérica que sea adaptable a otras culturas mientras sus personajes son lo suficientemente flexibles para adaptarse a diferentes contextos."¹⁰ (Artopoulos et el 2012)

Un caso de éxito absoluto por parte de productores argentinos fue Montecristo. Esto se debió gracias a que su trama no tenía personajes de cultura específica, no implicaba un momento histórico en particular y utilizaba temas universales atractivos en todo el mundo para desarrollar la historia. (Artopoulos et al 2012)

¹⁰ La cita en su idioma original se encuentra disponible en el anexo 3.

De esta forma, trabajando en conjunto con productores nacionales y con un *background* exitoso en la elaboración de formatos, Netflix puede garantizar un impacto mucho más amplio al apelar directamente a gustos regionales y si la demanda lo permite, ofrecerlos en el resto del mundo para potenciar la oferta de su catálogo. Se menciona a Argentina como futuro socio estratégico para la tarea descrita por su posición competitiva en el asunto,

"De acuerdo con la Format Recognition and Protection Association (FRAPA), Argentina es el cuarto mayor exportador mundial de formatos, sólo detrás de Gran Bretaña, Estados Unidos y los Países Bajos. Otros grandes exportadores son Canadá, Japón, Alemania, Francia, Italia, España, Australia, Dinamarca, Noruega y Suecia."¹¹ (Artopoulos et al 2012)



¹¹ La cita en su idioma original se encuentra disponible en el anexo 3.

8. CONCLUSIONES

El estudio de los servicios On Demand y en particular el análisis del caso Netflix me ha permitido llegar a ciertas conclusiones que presento a continuación.

En primer lugar cabe resaltar que hemos visto que la búsqueda de la exclusividad produce estrategias particulares en los servicios On Demand, sea mediante el contenido original como solución por excelencia o renunciando a series y/o películas con tal de ser distinto a mi competencia. Esta exclusividad viró nuevamente el accionar de las compañías para focalizarse en los “hits”, propios o de terceros, una mutación muy clara respecto a los orígenes de la industria en donde lo único que se buscaba era volumen de contenido para atraer a los consumidores.

De esta manera los jugadores entran en una competencia cada vez más profunda poniendo en juego millones de dólares para alcanzar el catálogo más atractivo para el cliente. Esto posiblemente lleve a que algunos no terminen la carrera o que otros convivan ofreciendo contenido para distintos segmentos sin necesidad de una competencia salvaje por los usuarios. De esta manera empresas como Arnet entienden el poderío de las plataformas americanas y ya piensan a futuro en aliarse con alguna.

También podemos pensar que respecto a la industria del streaming podría analizarse si dejará de ser un complemento para la televisión tradicional como Reed Hastings siempre sugiere al describir a Netflix, o si presenta una seria amenaza para un modelo originado en los años cincuenta. Las tendencias de consumo parecieran indicar que las nuevas generaciones prefieren las modernas maneras de consumo desplazando en cierta forma lo que ofrece la televisión de siempre. Dejar atrás la programación fija para consumir donde quieran, cuando quieran y como quieran, sea mediante *Binge Watching* o episodios individuales a lo largo del mes.

Ha quedado evidenciado que el nuevo modelo de negocios es producto principalmente de la exclusividad como estrategia competitiva buscada por Netflix como por los actuales y futuros

competidores en esta industria. Dicha exclusividad busca contrarrestar los aumentos de costos de la programación ofrecida en el servicio, el impacto de la piratería como producto sustituto a las plataformas On Demand, y saber satisfacer a segmentos de alto impacto como el infantil los cuales demandan contenido de manera constante y repetida.

Como se ha desarrollado a lo largo de la investigación, Netflix parece siempre al vanguardia de novedosas oportunidades para mantener su posición de liderazgo en una industria en pleno auge y en continuo cambio, evidenciado en un nuevo giro en su modelo de negocio para incluir la producción de contenido original y potenciar la diferenciación del servicio como ventaja competitiva en el mercado. Cabe resaltar que la competencia no planea perder de vista a la empresa de Los Gatos, sea Amazon implementando su propio modelo de contenido original o Hulu apostando fuerte a la exclusividad mediante *deals* con las tradicionales cadenas de televisión, que serán otro jugador a meses de sumarse en la carrera del streaming On Demand.

Llevar a cabo esta investigación ha sido un desafío más que atractivo al tratarse de la industria de la entretenimiento audiovisual, por la cual siento mucha pasión y más aún debido a sus dotes contemporáneos, tecnológicamente hablando, con los cuales mi generación ha ido experimentando y creciendo en estas últimas dos décadas, modificando una estructura de consumo que no percibía alternativas por casi medio siglo.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Anónimo. "Adiós." Popcorn Time, marzo 2014. Accedido el 24 de abril, 2015. <http://getpopcorn.ti.me/es/>
- Artopoulos, A., Friel, D., y Hallak, J.C. "TV Formats in Argentina." En *Export Pioneers in Latin America*, editado por Charles Sabel, Eduardo Fernández-Arias, Ricardo Hausmann, Andrés Rodríguez-Clare, y Ernesto Stein, 308-325. Inter-American Development Bank y David Rockefeller Center for Latin American Studies Harvard University, 2012.
- Barr, Alistair. "Amazon Continues Original Content Push With 5 TV Series." Huffington Post, mayo 2013. Accedido el 22 de febrero, 2015. http://www.huffingtonpost.com/2013/05/29/amazon-programming-tv-push_n_3352163.html
- Berhouet, Santiago. " Los nuevos modelos de negocios de alquiler de películas producto del avance tecnológico y el uso de Internet - Análisis de los casos Blockbuster, Netflix y Redbox." Trabajo de graduación, Universidad de San Andrés, 2010.
- Bishop, Bryan. "Doctor Who and other BBC shows are vanishing from Prime in Amazon's fight for exclusivity." The Verge, enero 2015. Accedido el 22 de febrero, 2015. <http://www.theverge.com/2015/1/31/7954859/doctor-who-bbc-shows-vanishing-from-prime-instant-video>
- Carr, David. "Giving Viewers What They Want." New York Times, febrero 2013. Accedido el 4 de marzo, 2015. http://www.nytimes.com/2013/02/25/business/media/for-house-of-cards-using-big-data-to-guarantee-its-popularity.html?pagewanted=all&_r=1&
- Carr, Nicholas G. 2003. IT Doesn't Matter. Harvard Business Review: 1-28.

- Contribuidor. "Is Piracy A Serious Threat To Netflix?" Forbes, marzo 2015. Accedido el 24 de marzo, 2015. <http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2015/03/17/is-piracy-a-serious-threat-to-netflix/>
- Duncan, Geoff. "Amazon joins Netflix, Hulu, Google with original TV programming." Digital Trends, mayo 2012. Accedido el 22 de febrero, 2015. <http://www.digitaltrends.com/home-theater/amazon-joins-netflix-hulu-google-with-original-tv-programming/>
- Gershon, Richard A. 2013. *Media, Telecommunications, and Business Strategy*. Nueva York: Routledge.
- Greenberg, Andy. "Inside Popcorn Time, the Piracy Party Hollywood Can't Stop." Wired, marzo 2015. Accedido el 10 de abril, 2015. <http://www.wired.com/2015/03/inside-popcorn-time-piracy-party-hollywood-cant-stop/>
- Ha, Anthony. "Netflix Says Standalone HBO Was "Inevitable," Claims Both Services Will Prosper." Tech Crunch, octubre 2015. Accedido el 22 de febrero, 2015. <http://techcrunch.com/2014/10/15/netflix-vs-hbo/>
- Hass, Nancy. "And the Award for the Next HBO Goes to...". GQ, febrero 2013. Accedido el 15 de marzo, 2015. <http://www.gq.com/entertainment/movies-and-tv/201302/netflix-founder-reed-hastings-house-of-cards-arrested-development?currentPage=1>
- Kastrenakes, Jacob. "Hulu hits 9 million subscribers as TV and mobile viewing takes off." The Verge, abril 2015. Accedido el 4 de mayo, 2015. <http://www.theverge.com/2015/4/29/8513147/hulu-9-million-subscribers>
- Kawasaki, Leika. "Amazon Prime Subscribers More Likely to Use Netflix for Video." Strategy Analytics, abril 2015. Accedido el 24 de abril, 2015.

https://www.strategyanalytics.com/strategy-analytics/news/strategy-analytics-press-releases/strategy-analytics-press-release/2015/04/09/amazon-prime-subscribers-more-likely-to-use-netflix-for-video#.VVtBMvl_Oko

- Keating, Gina. 2012. *Netflixed*. Nueva York: Penguin Group.
- Lang, Brent. "HBO Online Service Will Launch in 2015, Priced as Premium Product." *Variety*, febrero 2015. Accedido el 10 de marzo, 2015. <http://variety.com/2015/tv/news/hbo-online-service-will-launch-in-2015-priced-as-premium-product-1201431125/>
- Long Tail Blog. "About me". Accedido el 7 de abril, 2015, <http://www.longtail.com/about.html>
- Netflix, Inc. "Carta accionistas abril 2015". Accedido 18 abril, 2015. <http://ir.netflix.com/results.cfm>
- Netflix, Inc. "Carta accionistas – enero 2015". Accedido 5 marzo, 2015. <http://ir.netflix.com/results.cfm>
- Netflix, Inc. "Netflix Overview". Accedido 11 marzo, 2015. <http://ir.netflix.com/>
- Netflix, Inc. "Reporte anual 2014". Accedido el 5 de marzo, 2015. <http://ir.netflix.com/annuals.cfm>
- Nielsen Company. "Screen Wars 2015". Accedido el 7 de abril, 2015. <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2015/screen-wars-the-battle-for-eye-space-in-a-tv-everywhere-world.html>
- Nielsen Company. "Total audience report Q3 2014". Accedido el 7 de abril, 2015. <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2014/the-total-audience-report.html>

- Nielsen Company. "Total audience report Q4 2014". Accedido el 7 de abril, 2015. <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2015/the-total-audience-report-q4-2014.html>
- Noren, Eric. " Analysis of the Netflix Business Model." Digital Business Models, enero 2013. Accedido el 22 de febrero, 2015. <http://www.digitalbusinessmodelguru.com/2013/01/analysis-of-netflix-business-model.html>
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. 2010. *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Plaugic, Lizzie. "Hulu snags Cartoon Network and Adult Swim shows in exclusive deal." The Verge, abril 2015. Accedido el 24 de abril, 2015. <http://www.theverge.com/2015/4/23/8484309/hulu-cartoon-network-adult-swim-stream>
- Pepitone, Julianne. "Netflix's vanished Sony films are an ominous sign." CNN Money, julio 2011. Accedido el 22 de febrero, 2015. http://money.cnn.com/2011/07/08/technology/netflix_starz_contract/
- Poggi, Jeanine. "Is Netflix Kids' Streaming Part of Nickelodeon's Ratings Drop?" Advertising Age, febrero 2012. Accedido el 4 de marzo, 2015. <http://adage.com/article/media/netflix-kids-streaming-part-nickelodeon-s-ratings-drop/232475/>
- Poggi, Jeanine. "Time Warner Blames Netflix for Kids' TV Decline, But Viacom Doesn't Budge." Advertising Age, mayo 2012. Accedido el 4 de marzo, 2015. <http://adage.com/article/media/time-warner-blames-netflix-nickelodeon-decline-viacom-budge/234526/>
- Porter, Michael. *Competitive Strategy, Techniques for analysing industries and competitors*. Nueva York: The Free Press,

- Singleton, Micah. "Netflix doesn't own its shows, but that could change soon." The Verge, abril 2015. Accedido el 24 de abril, 2015. <http://www.theverge.com/2015/4/21/8463743/netflix-ownership-tv-shows>
- Shaw, Lucas. "Netflix's Pursuit of TV Domination Has a New Step: Ownership." Bloomberg, abril 2015. Accedido el 24 de abril, 2015. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-04-21/netflix-s-pursuit-of-tv-domination-has-a-new-step-ownership>
- Spangler, Todd. "Amazon Spent \$1.3 Billion on Prime Instant Video in 2014." Variety, enero 2015. Accedido el 10 de marzo, 2015. <http://variety.com/2015/digital/news/amazon-spent-1-3-billion-on-prime-instant-video-in-2014-1201418708/>
- Spangler, Todd. "Competition for Kid Audiences Moves to Internet Screens." Variety, marzo 2015. Accedido el 10 de marzo, 2015. <http://variety.com/2015/digital/news/competition-for-kid-audiences-moves-to-internet-screens-1201445640/>
- Spangler, Todd. "HBO Now Finally Breaks Up the Pay-TV Bundle (Analysis)." Variety, marzo, 2015. Accedido el 10 de abril 2015. <http://variety.com/2015/digital/news/hbo-sets-date-to-cut-pay-tv-bundle-cord-with-over-the-top-internet-service-1201454621/>
- Spangler, Todd. "How Netflix's Bet on Originals Is Already Paying Off." Variety, septiembre 2013. Accedido el 22 de febrero, 2015. <http://variety.com/2013/digital/news/how-netflixs-bet-on-originals-is-already-paying-off-1200599814/>
- Spangler, Todd. "NBC to Launch Comedy Internet-Subscription Service in 2015." Variety, marzo 2015. Accedido el 10 de abril, 2015.

<http://variety.com/2015/digital/news/nbc-to-launch-comedy-internet-subscription-service-with-tonight-show-snl-episodes-report-1201445426/>

- Spangler, Todd. "Netflix Shares Soar to All-Time High After Huge Subscriber Gains." Variety, abril 2015. Accedido el 24 de abril, 2015. <http://variety.com/2015/digital/news/netflix-shares-soar-to-all-time-high-after-huge-subscriber-gains-1201473762/>
- Spangler, Todd. "Netflix to Launch in Japan in Fall of 2015." Variety, febrero 2015. Accedido el 10 de marzo, 2015. <http://variety.com/2015/digital/asia/netflix-to-launch-in-japan-in-fall-of-2015-report-1201423995/>
- Spangler, Todd. "Piracy App Popcorn Time Ordered Blocked by U.K. Court." Variety, abril 2015. Accedido el 4 de mayo, 2015. <http://variety.com/2015/digital/news/piracy-app-popcorn-time-ordered-to-shut-down-by-u-k-court-1201482873/>
- Spangler, Todd. "Streaming Overtakes Live TV Among Consumer Viewing Preferences: Study." Variety, abril 2015. Accedido el 24 de abril, 2015. <http://variety.com/2015/digital/news/streaming-overtakes-live-tv-among-consumer-viewing-preferences-study-1201477318/>
- Spangler, Todd. "Updated: Netflix Prices \$1.5 Billion in Debt to Fund Content, Other Initiatives." Variety, febrero 2015. Accedido el 4 de marzo, 2015. <http://variety.com/2015/digital/news/netflix-plans-to-raise-1-billion-more-debt-to-fund-content-1201421246/>
- Standard & Poor's. "Standard & Poor's Ratings Services". Accedido el 15 de abril 2015. <http://www.standardandpoors.com/ratings/definitions-and-faqs/es/la>
- Steel, Emily. "How to Build an Empire, the Netflix Way." New York Times, noviembre 2014. Accedido el 22 de febrero, 2015.

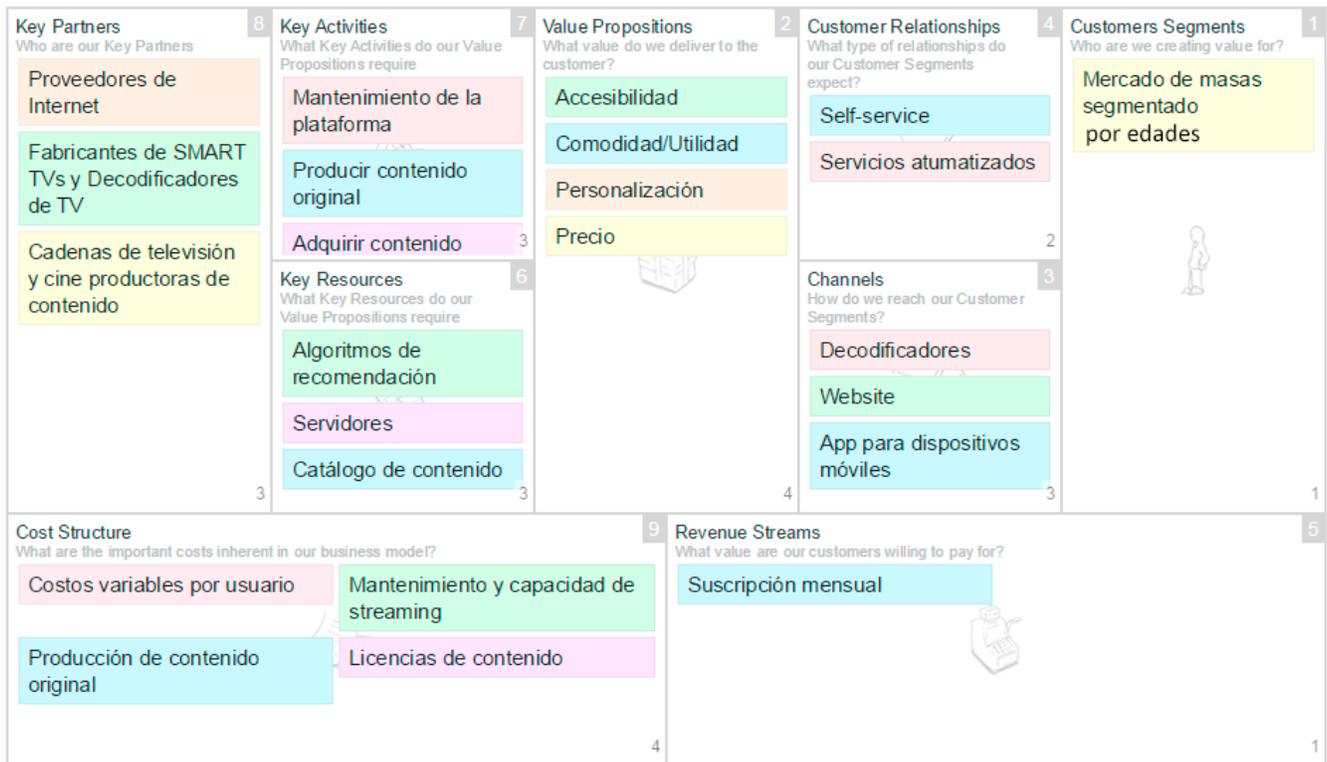
http://www.nytimes.com/2014/11/30/business/media/how-to-build-an-empire-the-netflix-way-.html?_r=0

- Varise, Franco. "Cuevana sacude la forma de ver." La Nación, mayo 2011. Accedido el 24 de abril 2015. <http://www.lanacion.com.ar/1375216-cuevana-sacude-la-forma-de-ver>
- Wallenstein, Andrew. "The OTT View-niverse: A Map of the New Video Ecosystem." Variety, abril 2015. Accedido el 1 de mayo, 2015. <http://variety.com/2015/digital/news/ott-map-video-ecosystem-1201480930/>
- Welch, Chris. " HBO Now coming in April for \$14.99 per month, Apple TV price cut to \$69." The Verge, marzo 2015. Accedido el 14 de marzo, 2015. <http://www.theverge.com/2015/3/9/8175619/hbo-now-announced>

11. ANEXOS

Anexo 1, Canvas del modelo de negocio de Netflix sin contenido original.

Fuente: elaboración propia en base al artículo de Eric Noren



Anexo 2, ingresos y suscriptores del Q1 2015 en la carta accionistas para el mismo período.

Fuente: netflix.com 2015

(in millions except per share data and Streaming Content Obligations)	Q1 '14	Q2 '14	Q3 '14	Q4 '14	Q1 '15	Q2 '15 Forecast
Total Streaming:						
Revenue	\$ 1,066	\$ 1,146	\$ 1,223	\$ 1,305	\$ 1,400	\$ 1,474
Contribution Profit	\$ 166	\$ 212	\$ 220	\$ 178	\$ 247	\$ 227
Contribution Margin	15.6%	18.5%	18.0%	13.6%	17.7%	15.4%
Paid Members	46.14	47.99	50.65	54.48	59.62	62.47
Total Members	48.35	50.05	53.06	57.39	62.27	64.77
Net Additions	4.00	1.69	3.02	4.33	4.88	2.50
US Streaming:						
Revenue	\$ 799	\$ 838	\$ 877	\$ 917	\$ 985	\$ 1,024
Contribution Profit	\$ 201	\$ 227	\$ 251	\$ 257	\$ 312	\$ 328
Contribution Margin	25.2%	27.1%	28.6%	28.0%	31.7%	32.0%
Paid Members	34.38	35.09	36.27	37.70	40.32	40.97
Total Members	35.67	36.24	37.22	39.11	41.40	42.00
Net Additions	2.25	0.57	0.98	1.90	2.28	0.60
International Streaming:						
Revenue	\$ 267	\$ 307	\$ 346	\$ 388	\$ 415	\$ 450
Contribution Profit (Loss)	\$ (35)	\$ (15)	\$ (31)	\$ (79)	\$ (65)	\$ (101)
Contribution Margin	-13.1%	-5.0%	-8.9%	-20.3%	-15.6%	-22.4%
Paid Members	11.76	12.91	14.39	16.78	19.30	21.50
Total Members	12.68	13.80	15.84	18.28	20.88	22.78
Net Additions	1.75	1.12	2.04	2.43	2.60	1.90
Total (including DVD):						
Operating Income	\$ 98	\$ 130	\$ 110	\$ 65	\$ 97	\$ 59
Net Income*	\$ 53	\$ 71	\$ 59	\$ 83	\$ 24	\$ 16
EPS*	\$ 0.86	\$ 1.15	\$ 0.96	\$ 1.35	\$ 0.38	\$ 0.26
Free Cash Flow	\$ 8	\$ 16	\$ (74)	\$ (78)	\$ (163)	
Shares (FD)	61.5	61.6	61.8	61.8	62.0	
Streaming Content Obligations** (\$B)	\$ 7.1	7.7	8.9	9.5	9.8	

*Q1'15 EPS would have been \$0.77 excluding a F/X loss. Q4'14 Net Income/EPS includes a \$39m / \$0.63 benefit from a tax accrual release related to resolution of tax audit

**Corresponds to our total known streaming content obligations as defined in our financial statements and related notes in our most recently filed SEC Form 10-K

Anexo 3, citas en inglés traducidas en el cuerpo del trabajo de investigación.

Página 23: *"Netflix is the world's leading Internet television network with over 62 million members in over 50 countries enjoying more than 100 million hours of TV shows and movies per day, including original series, documentaries and feature films. Members can watch as much as they want, anytime, anywhere, on nearly any Internet-connected screen. Members can play, pause and resume watching, all without commercials or commitments."(Netflix.com 2015)*

Página 24: *"We strive to win more of our members' "moments of truth". Those decision points are, say, at 7:15 pm when a member wants to relax, enjoy a shared experience with friends and family, or is bored. They could play a video game, surf the web, read a magazine, channel surf their MVPD/DVR system, buy a pay-per-view movie, put on a DVD, use a piracy service, turn on Hulu, or launch Netflix. We want our members to choose Netflix in these moments of truth. We win those moments of truth when members expect Netflix to be more pleasurable than their other options, based upon their prior experiences. The pleasure comes from easy choosing, total control over when to play/pause/resume a video, and content that suits the taste and mood of everyone in the household." (netflix.com 2015)*

Página 34: *"Many people will subscribe to both Netflix and HBO since we have different shows, so we think it is likely we both prosper as consumers move to Internet TV."(Hastings 2014)*

Página 56: *“To export formats, companies must understand the expectations of audiences and program managers in different countries. At the same time, a format must be general enough to work in as many different countries as possible. To ensure that a format meets these requirements, companies must define a core story that is general enough to be adapted to other cultures, while characters are flexible enough to be adapted to different contexts.”*
(Artopoulos et al 2012)

Página 57: *“According to the Format Recognition and Protection Association (FRAPA), Argentina is the fourth-largest exporter of formats in the world, right behind the United Kingdom, the United States, and the Netherlands. Other top exporters are Canada, Japan, Germany, France, Italy, Spain, Australia, Denmark, Norway, and Sweden.”* (Artopoulos et al 2012)