



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Contador Público

**La transición digital en la industria de la música:
Caso Spotify**

Autor: Sebastian Umaschi

Legajo: 18225

Mentor: Maria Fernanda Tamborini

Mayo, 2019

Buenos Aires, Argentina

INDICE

RESUMEN – ABSTRACT	3
1. CAPITULO 1	4
Introducción	4
1.1. Problemática y Objetivos	5
1.2. Metodología	7
1.3. Contexto	8
1.4. Streaming	13
2. CAPITULO 2	
2.1. Caso Spotify	18
2.1.1. Historia	18
2.1.2. Competencia	21
2.1.3. Cinco Fuerzas de Porter	25
2.2. Modelo de Negocios	30
2.2.1. Análisis CANVAS sobre Spotify	30
2.2.2. Matriz FODA sobre Spotify	39
2.2.3. Long Tail en Spotify	45
3. CAPITULO 3	
3.1. Conclusión	47
Preguntas y escenarios futuros	50
Bibliografía	53



CAPITULO 1

Antecedentes del estudio:

El antecedente de este trabajo de graduación fue la tesis realizada en el año 2012 para la licenciatura de Administración de Empresas titulada: **“Descarga ilegal de música: Efectos en la industria de la música a partir de la década del 2000”** que tuvo por objetivo describir como cambió la industria de la música a partir del advenimiento de Internet y las nuevas tecnologías. A su vez, se propuso explicar los cambios en el modelo de negocios de la industria de la música en el mundo y en Argentina. Para esto, se realizaron entrevistas a líderes de opinión de la industria de la música y se utilizaron modelos teóricos, como por ejemplo el modelo de negocios de Osterwalder (2009), las cinco fuerzas competitivas de Porter (1979) y la teoría del “Long Tail” de Anderson (2006), con la finalidad de explicar los cambios en la industria.

En dicho trabajo se comenzó con una breve introducción de la historia de la música y sus diferentes etapas y modelos de negocio. Luego, se explicó el fenómeno de la piratería que en un primer momento amenazó la industria y por último se hizo un repaso de los nuevos servicios y modelos de música digital que había hasta el momento. En cada uno de estos puntos, se analizó la situación mundial y particularmente como se desarrolló en Argentina.

La piratería digital sucumbió la industria de la música y luego esta dio lugar a nuevos participantes en la era digital que reconfiguraron el negocio y la antigua cadena de valor. Como se concluyó en dicho trabajo, la industria discográfica, liderada en su momento por las empresas multinacionales, tales como Sony BMG, Warner Music, EMI y Universal, no supieron adaptarse a los cambios requeridos por la nueva demanda de sus clientes. En cambio, buscaron perseguir a los mismos consumidores por descargar música de manera ilegal, principalmente por la caída de las ventas de CDs, sin entender el comportamiento de los usuarios y la necesidad de desarrollar un canal de música digital legal. No fue hasta que entraron nuevos actores al mercado como Apple en el año 2003 con el “downloading” o Spotify en

2008 con los servicios de Streaming que cambiaron el modelo de negocios y la cadena de valor. Estas nuevas compañías en el rubro fueron los que lideraron el cambio y permitieron combatir la piratería a través de un servicio más simple y económico para los usuarios.

1.1. Problemática y objetivos:

El modelo de **Streaming**¹ es el que más creció en los últimos años, principalmente desde el año 2010, cuando los servicios de Internet comenzaron a ser más rápidos y económicos. De acuerdo con datos de Price Waterhouse Coopers (PWC 2018) en su reporte anual de la industria de medios y entretenimiento, desde el año 2013 el servicio de Streaming de música se mantuvo con tendencia positiva y es el que se proyecta con mayor crecimiento para los años venideros. Por otro lado, en el gráfico a continuación (PWC, 2018) se puede observar como los ingresos del resto de los formatos, como las ventas físicas o la música digital a través del “downloading”, tienen una tendencia negativa y han decrecido desde el año 2013. Asimismo, se puede observar como el Streaming es la principal fuente de ingresos de la música grabada y por ende objeto del presente estudio.

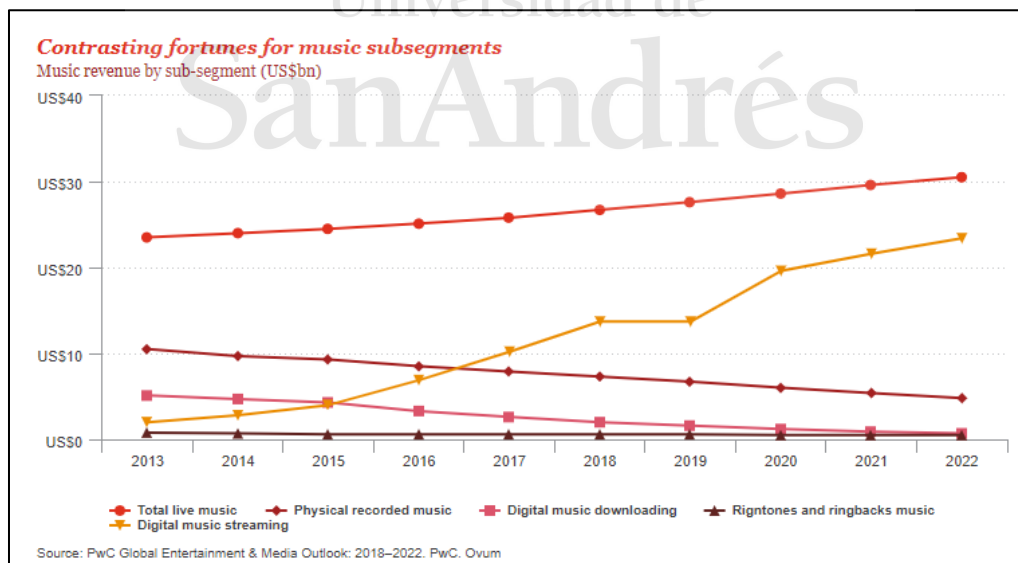


Gráfico 1: Fuente: PWC Global Entertainment & Media Outlook: 2018-2022

¹ La palabra Streaming en ingles no tiene traducción al español, pero se define como la acción de escuchar o ver en un dispositivo directamente desde Internet en vez de descargarlo y guardarlo antes según Cambridge.

Vale la pena destacar que el gráfico de PWC (2018), incluye también otros segmentos como podcasts, radio y música. Pero a efectos del presente trabajo, se centrará el análisis en la industria de la música únicamente.

Las empresas que lideran el cambio, como Spotify, Apple, Amazon, Tidal o Pandora, entre otras, todavía no han conseguido ser rentables operativamente ni consolidar su modelo de negocios. Con millones de usuarios (como se puede observar en la tabla 1) utilizando las diferentes plataformas, todavía no han logrado generar ganancias suficientes para hacer sustentable el negocio. En la tabla debajo se pueden observar los principales proveedores de Streaming en el mercado y sus usuarios activos:

Servicio	Canciones disponibles	Usuarios Totales (en millones)	Modelo de suscripción		Modelo Publicidad	Cantidad de países disponible
			Usuario Activos	Costo mensual (por mes)	Usuario Activos	
Spotify	40 millones	160	75	U\$ 5 / U\$ 10	85	79
Apple Music	45 millones	45	45	U\$ 9 / U\$ 14	N/A	113
Amazon	10 millones	30	30	U\$ 8	N/A	40
Deezer	50 millones	14	6	U\$ 5 / U\$ 10	8	170
Tidal	55 millones	3	3	U\$ 10	N/A	52

Tabla 1: Elaboración propia en base a Market Share Streaming (Año 2018)

Con el objetivo de explicar el modelo de negocios, se intentará analizar el caso de Spotify dado que es el de mayores ingresos con un market share del 38% en 2017². Si bien Spotify cuenta con una importante base de usuarios en diferentes países, la empresa todavía se encuentra en una etapa de expansión para incrementar sus suscriptores y generar rentabilidad.

Los objetivos de la presente investigación, como complemento del trabajo precedente serán:

- Identificar y describir el modelo de negocios de Spotify.
- Describir cuáles fueron sus innovaciones principales y como logró convertirse y mantenerse como líder de mercado.
- Analizar como Spotify transformó al negocio de la música.

² Estimaciones propias de la compañía según revenue – Financial statments 2017

1.2. METODOLOGÍA

El tipo de una investigación se define a partir del diseño, los datos recolectados, la manera de obtenerlos, entre otros componentes del proceso de investigación (Sampieri et al. 1991). Dado que el presente trabajo tiene como propósito describir los efectos de un fenómeno de cambio, según la literatura de Sampieri, Collado, y Lucio, éste califica como un estudio descriptivo.

Además de ser una investigación descriptiva, el presente trabajo se basará en el estudio de casos como estrategia de investigación cualitativa (Urbano et al., 2007). Como trabajo preliminar a la presente investigación, se decidió utilizar el estudio realizado en el año 2012 sobre los cambios en la industria de la música a partir del año 2000. Luego se definieron los objetivos y preguntas de la investigación y se decidió utilizar el caso Spotify, para describir y analizar la transformación del negocio de la música y el auge del Streaming como principal fuente de ingresos de la industria.

El tratamiento principal de este estudio se realiza en el capítulo 2, en donde se concentra el análisis del modelo de negocios del caso a través de distintas herramientas teóricas como una matriz FODA (Humphrey, 1970), modelo CANVAS (Osterwalder, 2009), Cinco fuerzas competitivas (Porter, 1979) y la teoría del Long Tail (Anderson, 2006).

Finalmente, en el capítulo 3 se expondrán las conclusiones obtenidas a través del análisis del modelo de negocios de Spotify y la industria en general, determinando algunos escenarios posibles de cara al futuro para la empresa.

Las fuentes que se utilizarán en la investigación serán de tipo secundarias. La bibliografía académica se concentra en publicaciones en revistas y journals económicos (por ejemplo: Harvard Business Review; MIT Sloan Management;) y libros de estudio e investigación (ej. Anderson, 2006; Osterwalder, 2009).

Se utilizarán también fuentes de información periodística. Por un lado, artículos en diarios y revistas (con accesos de forma digital), algunos sobre negocios en general (ej. Forbes, Business Insider, CNBC), y otros especializados en la industria de la música y entretenimiento (ej. Rolling Stone; The Verge y Music Business). Por último, se recolectan datos estadísticos de documentos oficiales de acceso público (ej. Price Waterhouse Coopers; IFPI Global Market; RIAA), y también de reportes financieros y estados contables públicos (ej. Crunchbase, financial reports públicos de empresas que cotizan en el mercado bursátil como Spotify, Apple, Amazon).

1.3. CONTEXTO

La tecnología y el desarrollo de diferentes formatos para reproducir música siempre fue determinante a lo largo de la historia. Con cada innovación se fue reemplazando el modelo anterior y desarrollando nuevos modelos de negocio. El vinilo le dio lugar al cassette, que luego fue desplazado por el CD. Este formato condujo a un récord en ventas durante años que generó grandes ingresos para las compañías discográficas.

De acuerdo con Néstor García Canclini (2012), el avance del desarrollo cultural en las sociedades y su reorientación, especialmente por las nuevas condiciones de producción, circulación y acceso ofrecidas por tecnologías recientes, hacen necesario reconsiderar los vínculos entre la economía, el desarrollo social y las innovaciones culturales.

La cultura ha cambiado hacia el mundo digital, y la música fue una de las primeras que comenzó este cambio. No solamente se ha modificado el negocio, sino que también la experiencia de los consumidores para acceder y escuchar contenidos. En el pasado, poder acceder a la música grabada tenía un costo moderadamente alto. Por ejemplo, para escuchar un CD, uno debe contar primero con un soporte para reproducir el disco y luego adquirir el disco que desea escuchar. Los soportes (equipos de audio, discman, etc) en el pasado tenían como única función el escuchar música. Este punto ha cambiado ya que actualmente la música se puede acceder y escuchar desde otros soportes (celulares, computadoras, tablets) que a

su vez son utilizados para otras funciones, como teléfono, juegos, lectura, entre otros.

A partir de la década del 2000, Internet y la rápida transferencia de música mediante el formato MP3 afectó gravemente los ingresos y el negocio de la industria. En un primer momento mediante la piratería y luego con la música digital se abrieron nuevas oportunidades y permitieron la entrada de nuevos actores en la industria para proveer nuevos servicios.

Cómo se explicó en el trabajo previo, los dos principales servicios de música digital legal que surgieron a partir del 2000 fueron los siguientes:

- Downloading
- Streaming,

En primer lugar, el “Downloading” fue desarrollado por Apple y consistía en la descarga de canciones para escuchar en determinados dispositivos. Cada canción tenía un valor aproximado de U\$ 0,99 y Apple con Itunes era el principal proveedor de este servicio. Si bien en un principio tuvo cierto éxito, con el pasar del tiempo fue perdiendo mercado. Vale la pena destacar que, aunque no tuvo el éxito que se esperaba, este servicio fue el primero que permitió masivamente contrarrestar la piratería. Asimismo, a través de Itunes y la descarga de música, Apple logro desarrollar sus reproductores de música como el Ipod o Iphone que fueron récord en ventas en EE. UU. y en el mundo.

El segundo tipo de servicio que se desarrolló fue el Streaming, que consiste en la reproducción online de contenidos sin necesidad de descargar la música a un dispositivo. Más adelante en el presente trabajo se explicará con mayor detalle el funcionamiento de este tipo de servicio y sus características.

La tendencia de los últimos años indica que el Streaming es el modelo que va en vías de consolidarse. En el siguiente gráfico realizado por IFPI (Federación Internacional de la Industria Fonográfica, por sus siglas en ingles) en 2019 se puede observar como este servicio fue el de mayor crecimiento en ingresos en los últimos

años. En el año 2017, se registraron por primera vez mayores ingresos por streaming que en ventas físicas, dado el crecimiento del primero en los últimos años y la tendencia negativa de los CDs.

A pesar del continuo crecimiento de la música digital, 21,1% en 2018 (IFPI, 2019) y específicamente del Streaming que según el estudio tuvo un crecimiento en el mismo año del 34,9% generando ingresos por un total de 8,9 mil millones de dólares, los niveles de ingresos totales todavía no han alcanzado lo que se tenían en la década de 1990. Su pico máximo fue en 1999 (IFPI, 2017) con un total de ingresos de 25 mil millones de dólares casi únicamente determinado por la venta de CDs. En el 2018, los ingresos de toda la industria fueron de 19 mil millones de dólares.

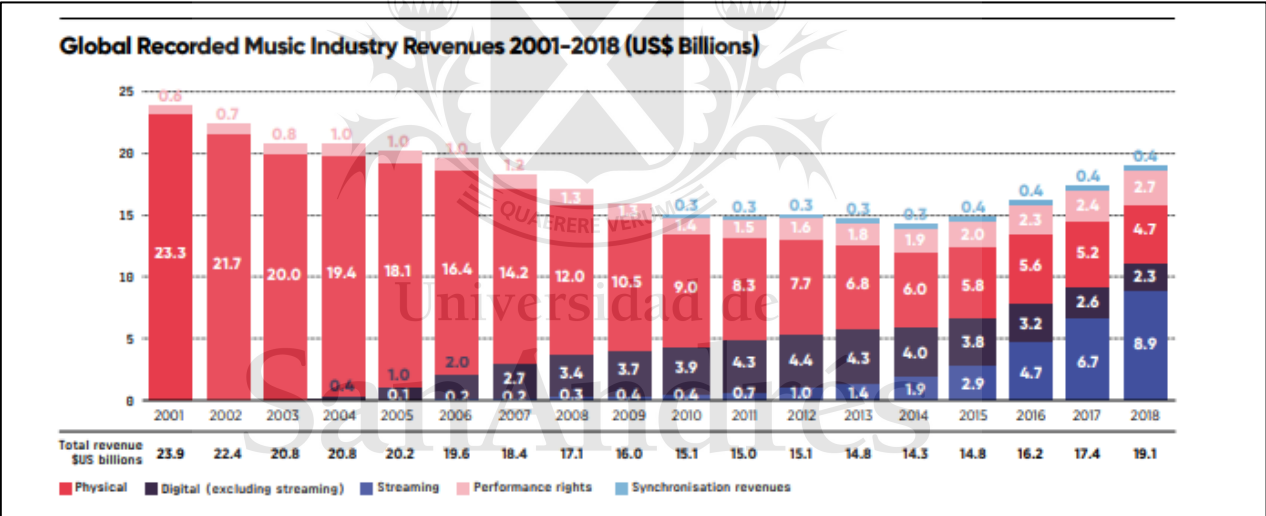


Gráfico 2: Fuente: IFPI – Global Music Report 2019 State of the industry

Analizando el mercado específico de Estados Unidos, la diferencia es todavía más grande donde el streaming ha captado el 75% de los ingresos, según datos de la RIAA (Recording Industry Association of America) en 2018. Esto refleja como en mercados de primer mundo o más avanzados, la tendencia es todavía más pronunciada a favor del Streaming, y como todavía hay una brecha grande en países en vías de desarrollo.

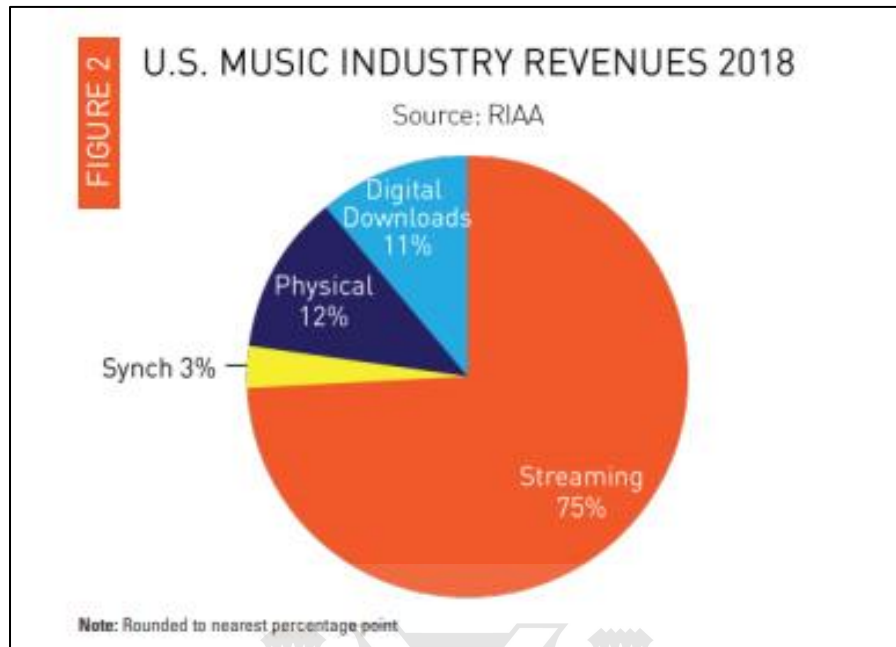


Gráfico 3: Fuente: 2018 RIAA Shipment & Revenue Statistics in USA

Como expone Tim Ingham en su artículo de Music Business Worldwide (2019), a pesar de que el Streaming se encuentra en crecimiento y cada vez cuenta con mayor cantidad de usuarios, Spotify y sus competidores todavía no generan rentabilidad para sus accionistas. Las empresas se encuentran en una etapa de expansión de su base activa de usuarios, buscando consolidar sus modelos de negocio para estabilizarse en un contexto de constantes cambios, tanto económicos como tecnológicos.

Ya en el año 2007, Yudice (2007) explicaba en su libro como “..se ha ampliado el papel que la música juega en la sociedad debido a la innovación tecnológica y los cambios en el consumo y la participación cultural. Entre otras cosas, percibimos que la música es cada vez más ubicua; casi no hay espacio donde no se oiga música”. Como se explicó en el trabajo original mencionado y la teoría de “Long Tail” (Anderson, 2006) el acceso a la música era limitado dependiendo de los recursos monetarios, espacio y lugar en las tiendas. Lo que significaba que el 20% de los artistas tenían un 80% de las ventas (Ley de Pareto). Hoy en día todavía se observa esta distribución de ventas, aunque como expone la teoría del Long Tail, con el Streaming se puede acceder a millones de canciones casi sin ocupar espacio y en

cualquier formato, solamente con un Smartphone o computadora y acceso a Internet.

Además de los cambios propios del contenido y nuevos formatos, el hecho que las conexiones y los smartphones son cada vez más rápidos, permiten a los usuarios acceder a la música fácilmente en cualquier lugar. Según un estudio de IDC (International Data Corporation, 2018), el mercado mundial de smartphones en el mundo es de casi 1.500 millones de unidades.

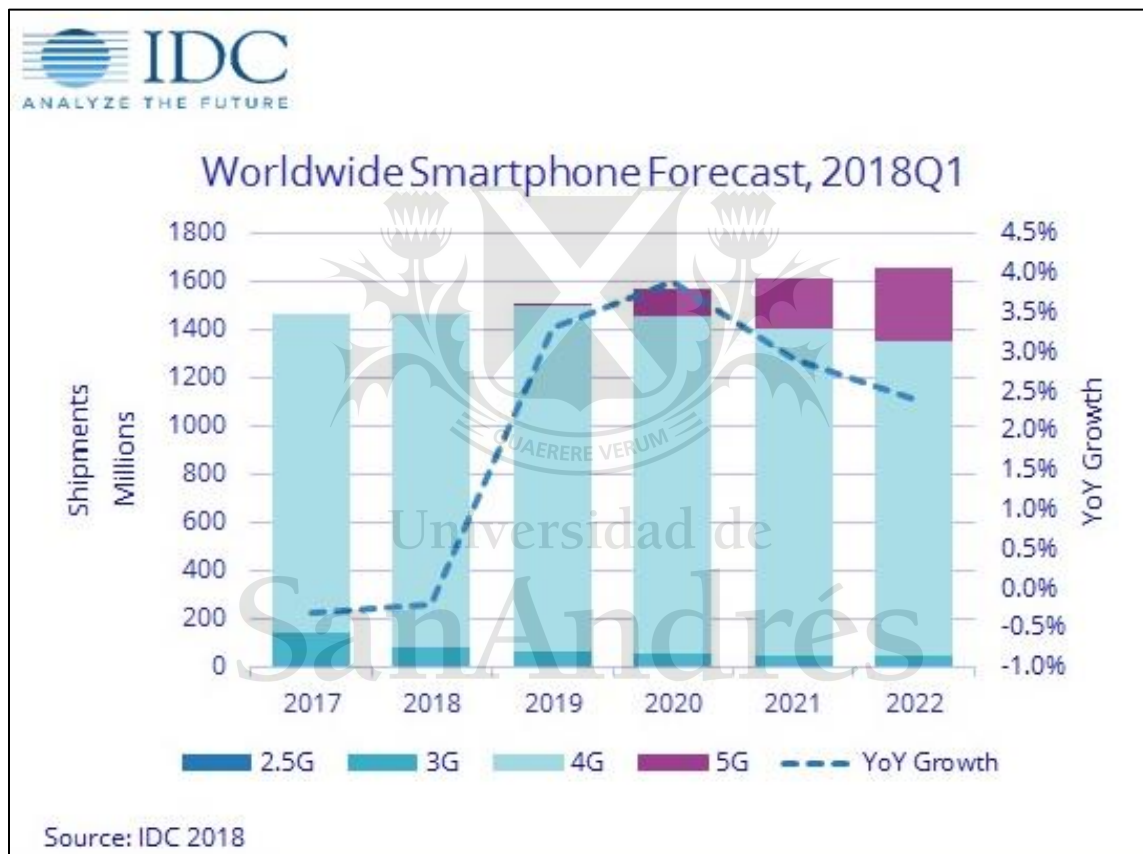


Gráfico 4: Fuente: 2018 IDC Worldwide Smartphone Forecast.

Si bien los servicios de Streaming se encuentran disponibles en diferentes dispositivos, como laptops, tablets o Smart speakers, de acuerdo con una investigación realizada por IFPI con una muestra de 18 países (IFPI Music Consumer Insight Report, 2018) el 75% de los consumidores de Streaming escucha música a través de sus smartphones. Y en países de Latinoamérica como Mexico, Brasil o Argentina esta cifra aumenta al 90%.

1.4. STREAMING

De acuerdo con el diccionario de Cambridge, el significado tradicional de la palabra Stream en inglés significa “fluir, como la corriente de un río que fluye a lo largo de un canal”³ y de ahí proviene la idea como lo conocemos hoy en día.

En el contexto tecnológico, como ya se explicó anteriormente, la palabra Streaming significa poder escuchar o ver contenidos en un dispositivo sin tener que descargar y almacenar los archivos. Es decir, se transmiten datos de manera continua permitiendo que quien recibe pueda escuchar o ver el contenido casi inmediatamente. En el caso del audio, son necesarios algunos elementos para poder reproducir contenido a través del Streaming. Lo esencial, además de parlantes y reproductor (computadora, tablet, celular o reproductor de audio) es una buena conexión a Internet. Para poder escuchar sin problemas, se utiliza el método del “buffering” que permite ir almacenando el flujo de descarga antes de reproducirlo, una vez finalizada la reproducción del contenido lo descargado es eliminado.

Como indica Burgess (2014), el Streaming online tuvo su auge con el desarrollo de Internet, pero no fue hasta que las conexiones a Internet se volvieron más rápidas y económicas que se masificó. Como ya se explicó a lo largo del trabajo precedente, en un principio la música digital fue dominada por el “downloading” gracias a Napster (de manera ilegal en un principio) y iTunes (Apple) que logró masificar la música digital legal. Este tipo de descargas se mantuvo en crecimiento hasta el año 2012, como se pudo ver en los gráficos 1 y 2.

Sin embargo, de acuerdo con los datos del IFPI anteriormente expuestos, a partir del año 2013 la tendencia se revirtió y los servicios de “Downloading” comenzaron a decrecer, mientras que los consumidores migraban a los nuevos servicios de Streaming, por su facilidad y simpleza. Esto coincide con las mejoras en el acceso a Internet, el auge de los smartphones y nuevas funcionalidades de este tipo de

³ Traducción propia. <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/stream>. Acceso Abril 2019.

servicio online (mayor cantidad de música disponible, playlists, opción de compartir música entre amigos, entre otras).

Como establece Miller (2012) en su guía acerca de la música digital, entre las principales ventajas del Streaming online se pueden distinguir las siguientes:

- Acceso ilimitado a la biblioteca musical desde cualquier lugar, en cualquier momento y desde cualquier dispositivo conectado a Internet.
- Liberación de espacio al no tener que descargar al dispositivo que se está reproduciendo.
- El precio de la suscripción mensual es relativamente bajo para la mayoría de los servicios de streaming.
- Opción y creación de Playlists para compartir con otras personas.

De esta manera, con una simple búsqueda el consumidor puede estar escuchando cualquier canción que desee, donde quiera, de una manera simple y sin tener que descargarla en su dispositivo. Esta funcionalidad cambia rotundamente la experiencia de los usuarios ya que en el pasado para acceder a la música se debía adquirir el disco, cassette o CD para poder escuchar en su dispositivo.

Desde el comienzo de la Internet, la piratería ha sido un problema que la industria discográfica no ha podido resolver. De acuerdo con una encuesta realizada por el sitio YouGov dentro del territorio del Reino Unido en 2018, uno de cada diez personas descarga ilegalmente música en dicho país, este dato representa un 20% menos que hace cinco años en 2013. Como menciona Russel Feldman (2018) en la misma investigación, la principal razón de este comportamiento es la facilidad y el bajo costo de los servicios de Streaming, sumado a la dificultad de descargar ilegalmente los contenidos. Otro ejemplo, es el expuesto en el reporte del IFPI (2017) donde se destaca que en países como Noruega y Suecia la descarga ilegal de música bajo un 80% los últimos cuatro años. La principal hipótesis de esta migración desde la piratería hacia el Streaming tiene como fundamento que el servicio brindado por empresas como Spotify, Apple o Amazon es más fácil y funcional para los consumidores que descargar ilegalmente la música.

El usuario puede acceder a las ventajas antes mencionadas y el costo es relativamente bajo por lo que la tendencia indica que los consumidores comienzan a optar por escuchar música legalmente en vez de descargarla de manera ilegal. Como expresó el CEO de Spotify (Daniel Ek) en 2014, “Spotify no es el enemigo, la piratería lo es, hasta la fecha Spotify ha pagado 2 mil millones de dólares a artistas mientras que la piratería cero”⁴.

El cambio de la piratería hacia los servicios legales fueron una gran noticia para la industria de la música, que luego de muchos años pudo volver a tener un incremento de ingresos, tanto para los artistas, como para el resto de la cadena de valor.

Además de las ventajas mencionadas, las nuevas plataformas de Streaming cuentan con funcionalidades para mejorar la experiencia de los usuarios. Como, por ejemplo, la posibilidad de compilar sus propias listas de canciones (“playlists”) basadas en sus artistas y géneros favoritos; sistemas de recomendación basados en algoritmos de acuerdo con el perfil de cada usuario; posibilidad de compartir listas, artistas o canciones con otros usuarios y posibilidad de reproducción offline.

Los beneficios no son únicamente para los usuarios, sino que también para los artistas o dueños de derechos, que a partir de estas nuevas plataformas volvieron a generar ingresos por la reproducción de sus obras.

Tipos de Servicio:

Desde el comienzo del streaming, las empresas que brindan el servicio han probado con diversas alternativas para monetizar sus modelos. Las que mayor éxito tuvieron y que se mantienen en la actualidad para la mayoría de las compañías son los siguientes servicios:

- Freemium: Ad Free Services (Gratis con avisos publicitarios).
- Premium: Suscripción mensual (Subscription)

⁴ <https://www.digitalmusicnews.com/2014/11/11/im-spotify-ceo-daniel-ek-facts/> Acceso Abril 2019.

Como explican Wagner, Benlian y Hess (2013) en una investigación realizada para la Universidad de St Gallen, los modelos “Freemium” fueron adoptados en varios mercados a partir del 2000, como por ejemplo Yahoo que brindaba el servicio gratuito, pero por una suscripción mensual se podía acceder a mayor almacenamiento o eliminar la publicidad. Lo mismo ofrecía Skype, Dropbox y otros servicios digitales. El término “Freemium” es una combinación de “Free” y “Premium”, y el mismo consiste en acceso gratis a la plataforma y sus contenidos. Los proveedores de servicios suelen ofrecer este modelo gratis para sus usuarios, pero financiado por publicidades de otras compañías. En el negocio de la Música, empresas como Spotify y Deezer han desarrollado este modelo basado en publicidad permitiendo a los usuarios acceder a los diferentes tipos de plataformas y así escuchar contenidos, pero con ciertas restricciones. Por ejemplo, las plataformas suelen permitir el acceso a la música, pero cada cierto tiempo se reproduce una publicidad que el consumidor está obligado a escuchar. Además, dependiendo en que dispositivo se accede a la plataforma, el usuario no puede elegir que canción reproducir o tiene limitado el tiempo para escuchar. No todos los competidores proveen este tipo de servicios, por ejemplo, Apple y Amazon no lo ofrecen dentro de sus paquetes, aunque si ofrecen una prueba gratis por 30 días para nuevos usuarios.

Chris Anderson (2009) explica en su libro como el modelo “Freemium” es brindado por las empresas con la expectativa que algunos de estos usuarios luego decidan convertirse a usuario “Premium”. En la industria de la música, si bien el modelo gratis genera ingresos a las empresas por parte de las publicidades, este no es suficiente para cubrir los costos operativos y regalías a los derechos de autor. Por ende, la conversión de los usuarios “Free” al modelo “Premium” es un indicador clave para lograr rentabilidad.

Por otro lado, en el modelo Premium o por suscripción, las compañías cobran una tarifa periódica (generalmente mensual o anual) a sus usuarios. Con su suscripción, los consumidores pueden acceder a ciertas funcionalidades como no tener publicidades, mejor calidad de sonido, posibilidad de acceder de manera offline,

compilación de listas, entre otras. Tal como explican Wagner, Beblian y Hess (2013) es importante para las empresas identificar porque un consumidor estaría dispuesto a pagar una tarifa mensual dado que tiene ciertas funcionalidades básicas de manera gratis. Para esto, las empresas deben acotar sus servicios “gratuitos” para que el usuario tenga la voluntad de comenzar a pagar por funcionalidades agreguen valor.

Como ya se mencionó anteriormente, los ingresos por streaming, tanto por el modelo de suscripción como el “Freemium”, han ido creciendo de manera significativa en los últimos años. Como se puede observar en el siguiente gráfico del reporte anual del IFPI (2018), el ingreso por streaming ha crecido un 41% en el último año y la tendencia viene siendo positiva desde el año 2013. Este hecho ha permitido que los artistas y dueños de derechos vuelvan a generar ingresos por sus contenidos y los consumidores comiencen a optar por un servicio legal en vez de la piratería.

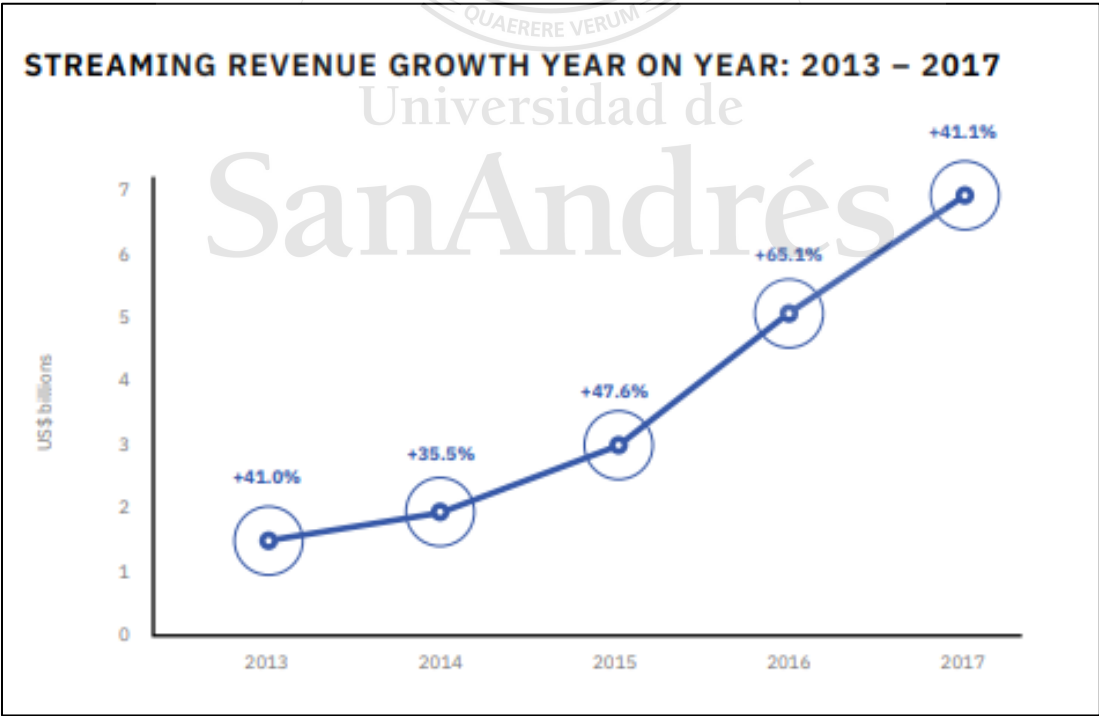


Gráfico 5: Fuente: IFPI – Global Music Report 2018 State of the industry

CAPITULO 2

2.1. CASO SPOTIFY

2.1.1. Historia

Spotify fue fundada en el año 2006 en Estocolmo, Suecia por Daniel Ek y Martin Lorentzon, como respuesta al problema de la piratería que la industria afrontaba. Como el propio fundador Daniel Ek mencionaba en una entrevista realizada por el sitio Telegraph en 2010: “Entendí que es imposible legislar contra la piratería. Las leyes ayudan por supuesto, pero no la hacen desaparecer. La única solución posible era crear un servicio que fuera mejor que la piratería y que al mismo tiempo compense a la industria de la música, eso ofrecimos con Spotify”⁵.

A lo largo de su historia fue “pivoteando” en su modelo de negocios. En un comienzo, al lanzar la plataforma en 2007, solamente se podía acceder a la opción Free mediante una invitación de otro usuario. Luego en 2008 se habilitó la opción de suscripción, sin embargo, en ese año las pérdidas fueron de 4,4 millones de dólares. A esta altura, el servicio se encontraba solamente disponible en algunos países de Europa (Suecia y Reino Unido como principales) y recién en 2011 cuando ya contaba con 10 millones de usuarios en Europa decidió desembarcar en Estados Unidos. Como primera medida de expansión en EEUU, decidieron brindar una suscripción gratis por 6 meses a todos los usuarios, que luego de este periodo podían elegir si optar por el modelo de suscripción o “Freemium”. La estrategia le dio resultado, y de acuerdo con el artículo de Paul Sloan (Cnet News, 2013) para el año 2013, la compañía ya contaba con un millón de usuarios bajo el modelo de suscripción en EEUU y seis millones en el resto del mundo.

Desde sus comienzos, la empresa tuvo una estrategia de expansión agresiva para lograr escalar el negocio y conseguir volumen de usuarios e ingresos. En la actualidad, el servicio se encuentra activo en 79 países y la empresa cuenta con oficinas en todo el mundo. La oficina central se encuentra en Estocolmo, Suecia,

⁵ Traducción propia:

<https://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/media/7259509/Daniel-Ek-profile-Spotify-will-be-worth-tens-of-billions.html> Acceso Diciembre 2018.

pero también cuenta con oficinas regionales en las principales ciudades de Estados Unidos y del mundo.

Financiamiento

Desde que la compañía fue fundada, ha contado con grandes rondas de financiamiento y valuaciones que le permitieron expandirse con rapidez y ganar mercados a nivel mundial. De acuerdo con datos expuestos por el sitio de startups Crunchbase (2019) entre 2007 y 2015, la compañía logró obtener siete rondas de financiamiento, recaudando aproximadamente U\$ 1 Billion⁶ con una valuación de U\$ 8,5 mil millones. Mientras que, en 2016, recaudó 1,5 billions de dólares en deuda convertible.

Por último, en abril de 2018, la compañía realizó un IPO y se lanzó públicamente a la bolsa de valores. Esto permitió que recaudará un total de U\$ 9,2 Billions con una valuación de U\$ 29 mil millones.

A continuación, se puede observar desde que se realizó el IPO como ha fluctuado las acciones de Spotify en el mercado. La misma se compara con el índice de S&P 500 como base.

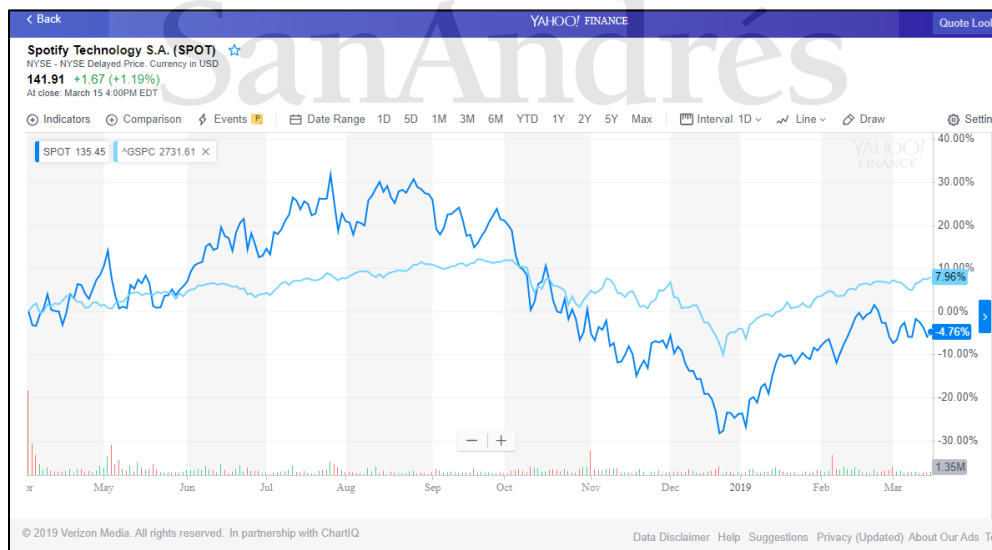


Gráfico 6: Fuente: Yahoo finance – NYSE: SPOT⁷

⁶ Equivalente a Mil Millones de Dólares.

⁷ Yahoo Finance: Consultado 17/03/2019

Como se puede observar en el histórico (Yahoo Finance, 2019) desde el IPO, las acciones de Spotify fueron aumentando su valor hasta noviembre de 2018 cuando comenzó a bajar el valor y por ende la capitalización en el mercado. La caída fue de aproximadamente el 50% desde su pico máximo, y como explica Vince Martin (Investor Place, 2019) las principales razones fueron entre otras la guerra comercial entre China y EEUU, pero también la incapacidad de Spotify de generar rentabilidad y el grado de competencia en aumento con grandes compañías a nivel mundial como Apple o Amazon. Sin embargo, a partir de 2019, las acciones han vuelto a repuntar hasta un valor de U\$ 141 por acción y una capitalización de mercado de U\$ 25,6 B.

Rentabilidad

A pesar de que la empresa cuenta con una base sólida de usuarios activos, según sus estados financieros (públicos) desde su creación todavía no han logrado generar rentabilidad. La empresa ha optado por continuar su expansión agresiva y escalabilidad que le permitan generar mayores márgenes a largo plazo. Si bien esta decisión le permitió desarrollar la plataforma y en la actualidad estar en los principales mercados del mundo, el hecho de no haber podido generar rentabilidad es un punto para tener en cuenta. Todavía cuenta con confianza del mercado dado que el IPO⁸ de 2018 en la bolsa de New York fue un éxito con una valuación de la compañía de más de 25 Mil millones de dólares. Sin embargo, será importante observar cómo evoluciona en el futuro la rentabilidad de la compañía ya que por ejemplo en 2017 y 2018, las regalías pagadas a los artistas y dueños de derechos (principalmente las grandes discográficas o también conocidas como “Big Three”⁹) representaron un 70% de los ingresos, lo que significa un alto costo que la empresa viene afrontando gracias a rondas de financiación y la ya mencionada salida a la bolsa de valores.

⁸ Initial Public Offering: oferta de venta pública de acciones en el mercado bursátil.

⁹ Big Three: Universal Music Group, Sony Music Entertainment, Warner Music Group

2.1.2. Competencia

Mercado:

Con el crecimiento del servicio de Streaming han surgido diversas empresas que hoy en día son parte importante en la cadena de valor de la industria. Algunas compañías se han fundado con el objetivo de brindar el servicio de streaming y otras empresas líderes en servicios de tecnología han decidido crear nuevas unidades de negocio como objetivo de expansión a diferentes mercados.

A continuación, se detallan los principales competidores en la industria con modelos de suscripción y/o freemium. Como aclaración, en la actualidad la plataforma líder en usuarios es Youtube con mil quinientos millones de usuarios activos (pero únicamente bajo el modelo de publicidad). Para el presente caso de estudio no se ha tomado en consideración este servicio dado que Youtube es en efecto un streaming de videos, a pesar de que los usuarios lo suelen utilizar para escuchar música.

Por otro lado, como objeto de estudio se han tomado las empresas con mayor cantidad de usuarios activos y que se encuentran operando a nivel global. En el mercado de China hay diversas empresas que ofrecen streaming de música online (el líder tecnológico Tencent y Netease por ejemplo) pero para el presente caso de estudio han sido exceptuadas por solo estar en un mercado, aunque en números de usuarios representa una valor significativo.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, en el 2018 el líder de mercado fue Spotify con un 36% del market share, mientras que lo siguen Apple Music (aunque tiene pocos años desde que fue creado el servicio de streaming) y Amazon Music.

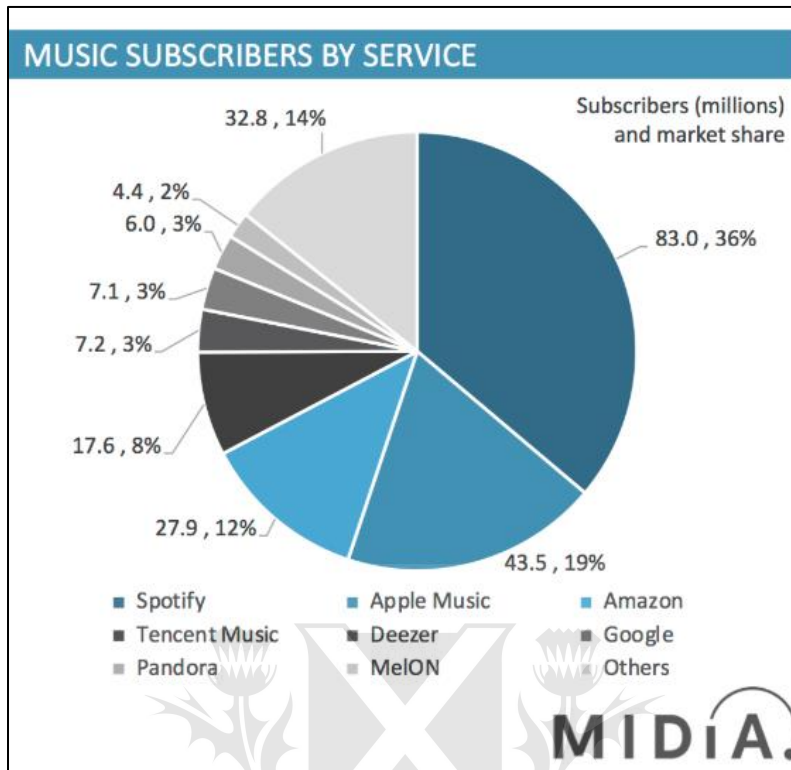


Gráfico 7: Fuente: MIDIA Research Music Subscriber Market Share Model 09/18

Por otro lado, hay servicios locales de cada país que totalizan un 14%. A través de estos datos se puede observar como los principales competidores son Spotify, Apple y Amazon, las tres empresas cotizan públicamente en el mercado bursátil y mientras Apple y Amazon cuentan con una cartera de negocios diversificada, Spotify es la única que su core business es el servicio de streaming.

Como se mencionó anteriormente, Spotify fue una de las primeras empresas en ofrecer servicios de Streaming y a lo largo de su historia fue innovando para ganarse un lugar como líder y mantenerse en esa posición. Sin embargo, con el auge del Streaming, se han ido sumando diferentes competidores en todo el mundo. A modo de simplificación para este trabajo, se ha decidido ahondar sobre los dos competidores más grandes, con mayor market share y capacidad de amenazar la posición de Spotify, estos son las dos multinacionales: Apple y Amazon.

Apple Music

Apple es una de las compañías más grandes del mundo, con una valuación de casi U\$ 1 Billon de dólares, ingresos por 265 mil millones y un total de 132.000 empleados.¹⁰ La empresa fue fundada en la década de 1970 como una empresa fabricante de computadoras personales. Durante toda su historia ha sido líder en tecnología y ha diversificado su portafolio en distintas unidades de negocio.

En el trabajo antecedente realizado sobre el cambio en la industria de la música a partir de la década del 2000, se explicó como Apple había logrado insertarse en el negocio de la música a través de iTunes y el modelo de “Downloading”. Mediante la venta digital de música, Apple fue el primero en combatir la piratería y abrir el camino para la música digital legal. Sin embargo, ante la caída de este formato, la empresa decidió recién en el año 2015 lanzar su plataforma de Streaming.

A pesar de tener pocos años de historia, gracias a su tamaño y éxito en otros negocios, Apple ha podido crecer rápidamente ofreciendo sus servicios en más de 100 países y aumentando rápidamente su base de suscriptores. A diferencia de Spotify, la empresa ofrece únicamente el servicio por suscripción, con una opción de una prueba gratis por un mes.

Como indica Carey Purcell (Forbes, 2018) Apple aún se encuentra detrás de Spotify en cantidad de usuarios activos, pero sin embargo viene creciendo a una tasa anual del 5%. Por lo que es un competidor importante para Spotify con una larga historia de liderazgo en diferentes tipos de negocio como la venta de iPhones, el sistema operativo IOS y tantos otros casos de éxito. El gran tamaño, la posibilidad de tener artistas exclusivos en su plataforma y la posibilidad de adquirir otras compañías le permiten crecer rápidamente para posicionarse como líder en cada mercado.

La aplicación de Apple Music no solamente está disponible en su sistema operativo, sino que también en Android por lo que cualquier usuario con un smartphone puede acceder al servicio.

¹⁰ Datos de informe: SEC Form 10K de Apple. NYSE: AAPL

Vale la pena mencionar también que la aplicación móvil de Spotify corre sobre el sistema operativo IOS de Apple por lo que además de ser un competidor también es un socio clave para que los consumidores que poseen iPhones puedan acceder a la plataforma.

Amazon Music

Al igual que Apple, Amazon es una multinacional con una valuación de 800 mil millones de dólares, más de 175 mil millones en ingresos y 566.000 empleados en todo el mundo¹¹.

La empresa fue fundada como un portal de ventas de libros online, aunque con el tiempo se ha diversificado convirtiéndose en una de las empresas más grandes del mundo.

Entre sus servicios, se encuentra Amazon Music que fue lanzada en el año 2013. El servicio de streaming es parte de la propuesta de Amazon para satisfacer las necesidades de los clientes. A través de su membresía “Prime” la compañía ofrece un descuento al servicio de streaming y un catálogo de 50 millones de canciones sumado a otras funcionalidades.

La gran cantidad de negocios como Amazon Video, le permite poder ofrecer una experiencia completa para el usuario, que a través de su suscripción puede acceder tanto a videos como a la opción de música “on demand”.

A pesar de no tener tantos suscriptores como Spotify o Apple, y estar en menor cantidad de países, Amazon es un gran competidor que viene creciendo y desarrollando nuevos negocios. Por ejemplo, con su propuesta de asistente virtual con reconocimiento de voz y “Smart speakers” comenzó a ofrecer el servicio de streaming para nuevos usuarios. De esta manera, la empresa ha crecido logrando ubicarse en un nuevo nicho de mercado sin competir directamente con los usuarios de Spotify o Apple (también denominados “Early tech adopters”).

¹¹ Datos de informe: SEC Form 10K de Amazon (NYSE: AMZN)

Amazon es un gigante de la tecnología por lo que tiene la capacidad de crecer con rapidez y posicionarse como líder del mercado. En todos sus negocios, Amazon se encuentra a la vanguardia invirtiendo grandes sumas de dinero en investigación y desarrollo para satisfacer las demandas del consumidor. Por esto se considera que Amazon puede lograr convertirse en una de las principales amenazas para Spotify en el servicio de Streaming.

2.1.3 Cinco Fuerzas Competitivas de Porter:

De acuerdo al modelo desarrollado por Porter (1979), a continuación, se realizará un análisis de las cinco fuerzas competitivas para lograr comprender la estructura de la industria y el posicionamiento estratégico de cada compañía. Para medir cada fuerza se evaluará el nivel de intensidad y la tendencia futura esperada en cada una.

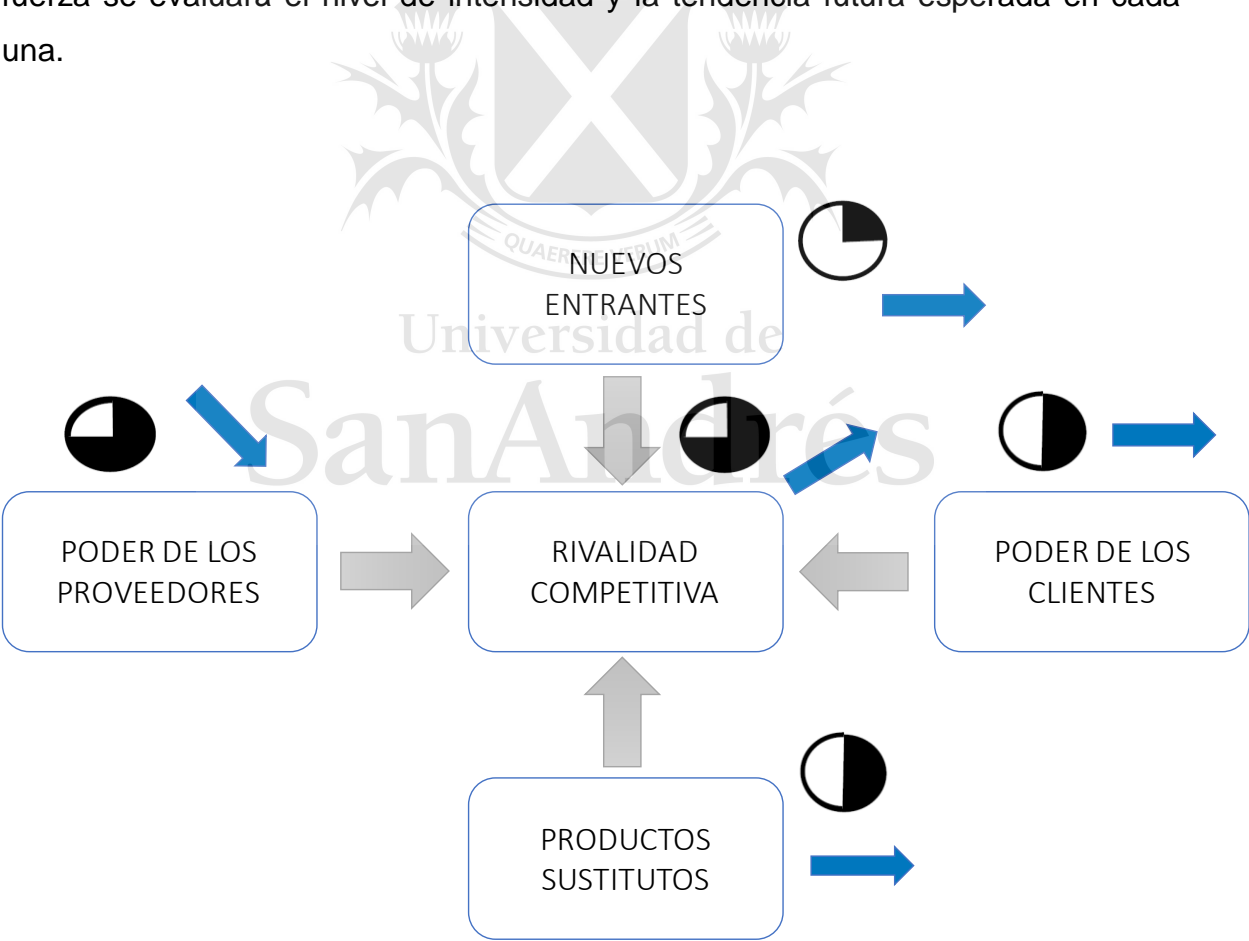


Gráfico 8: Elaboración propia. Fuente: Porter (1979) "The five competitive forces that shape strategy."

Amenaza de nuevos entrantes (Valor: Bajo, Tendencia: Estable)

La amenaza de nuevos entrantes de cualquier industria depende, según Porter (1979), de las barreras de entrada al mercado. En caso de que las barreras sean altas, la amenaza de nuevos competidores será baja. En la industria de Streaming de Música, se pueden observar las siguientes barreras de entrada para indicar que tiene un valor bajo y tendencia estable:

- **Acceso a Contenidos:** El servicio de Streaming depende en gran medida del catálogo musical y oferta de contenidos que tenga cada compañía. Para acceder a los contenidos más valorados por los consumidores, un nuevo competidor debería negociar con las grandes compañías discográficas, dueños de derechos o artistas independientes. A su vez, los dueños de derechos se dividen según región o país, resultando en una tarea aún más difícil para un posible nuevo competidor.
- **Capital:** La necesidad de financiar la operatoria de una nueva compañía es alta. Como ya se explicó anteriormente, las compañías de Streaming precisan de economías de escala para poder generar rentabilidad. Para lograr una gran cantidad de usuarios, un nuevo competidor deberá invertir y tener el financiamiento suficiente para subsistir sin obtener ganancias en varios años de operatoria. Este hecho se ve aún reflejado en la información financiera de los actuales competidores, que si bien cuentan con millones de usuarios todavía no generan rentabilidad para sus accionistas.

Por las altas barreras de entrada tanto para acceder a la oferta de un catálogo amplio y fuerte financiamiento operativo, se considera que la amenaza de nuevos entrantes es baja y la tendencia a futuro indica que continuará de esta manera. Una posible amenaza podría ser que los proveedores como las grandes compañías discográficas decidan comenzar a ofrecer sus propios de Streaming. Pero como se ha observado en el pasado, no tienen la intención de participar de un negocio que no ven como su core business.

Poder de negociación de los proveedores (Valor: Alto; Tendencia: Baja)

De acuerdo con Porter, el poder de negociación de proveedores se puede evaluar observando la cantidad de proveedores y la incidencia en el producto o servicio que ofrece la industria. En el caso de Streaming Musical, existen dos grandes tipos de proveedores, los dueños de los derechos y los artistas. A continuación, se explicarán el poder de negociación de ambos:

- **Dueños de Derechos:** De acuerdo con un estudio realizado por Mark Mulligan en 2016 (MiDia Research), los principales dueños de derechos son las compañías discográficas denominadas “Big Three”¹² que cuentan con un 68,7% acumulado del mercado de grandes artistas. Las compañías suelen contar con los derechos de los artistas gracias a que realizan grandes inversiones en I+D para descubrir y producir artistas. El hecho que los proveedores se encuentren tan concentrados genera que cuenten con un gran poder de negociación.
- **Artistas:** Por el lado de los artistas, solamente algunos son dueños de sus derechos y por ende pueden negociar directamente con los proveedores de Streaming. Sin embargo, los grandes artistas (más populares) pueden tener un poder relativamente alto ya que pueden decidir no habilitar a que una compañía ofrezca sus contenidos o también pueden decidir (en conjunto con una discográfica) realizar lanzamientos exclusivos con determinado servicio.

La gran concentración de derechos en las grandes compañías discográficas permite que los proveedores de catálogos tengan un gran poder de negociación. Sin embargo, se considera que esta tendencia irá disminuyendo en el futuro. Esto puede ocurrir dado que los servicios de streaming pueden decidir integrarse verticalmente como lo ha hecho Netflix o el mismo Amazon en la industria del Cine. De esta manera, el poder de los dueños de los derechos se vería debilitado y las compañías negociarían directamente con los artistas.

¹² Se considera “Big Three” a Universal Music Group, Sony Music y Warner Music.

A su vez, la tendencia futura se considera en decrecimiento dado que los dueños de derechos precisan de los servicios de Streaming para poder generar ingresos y rentabilidad.

Poder negociación de los consumidores (Valor: Medio; Tendencia: Estable)

Al igual que con los proveedores, el poder de negociación de los consumidores depende del grado de integración, la sensibilidad sobre el precio y calidad del servicio. En el caso del Streaming, existen dos tipos de clientes, los consumidores finales y las compañías que publicitan bajo el modelo de “Freemium” antes explicado. Para simplificar, solamente se focalizará sobre los consumidores finales que acceden a la música a través de los servicios de Streaming.

De acuerdo con el estudio de “Consumer Insight Report” de IFPI en 2018, el perfil más predominante de los consumidores son jóvenes que acceden a la música a través de sus smartphones. Si bien el poder de los consumidores se podría considerar bajo, el hecho que puedan cambiar fácilmente de servicio permite que los clientes tengan un poder de negociación medio. A su vez, ante un posible aumento del precio del servicio los consumidores pueden optar pasarse a otro proveedor que ofrece el mismo catálogo musical y similares funcionalidades.

Asimismo, se considera que este poder seguirá siendo medio a medida que mayor cantidad de personas adopten el streaming como forma de acceso a la música.

Amenaza de servicios sustitutos (Valor: Medio / Alto; Tendencia: Estable)

De acuerdo con Porter (1979) la amenaza de productos sustitutos limita el potencial de una industria. En el streaming existen diversos productos sustitutos a los contenidos “On Demand”. En el presente trabajo, se ha focalizado sobre los sustitutos que ofrecen contenidos de música a los consumidores. Entre los principales se encuentran:

- **Formatos Físicos (Discos):** Como ya se mencionó anteriormente, a partir de la década del 2000 la venta de formatos físicos ha comenzado a disminuir y lo continúa haciendo. Sin embargo, de acuerdo con el reporte del IFPI (2019)

durante el año 2018 las ventas de formatos físicos generaron ingresos por un total de 4,7 mil millones de dólares. Si bien se consideran diferentes tipos de consumidores, el valor agregado por el formato físico puede ser una alternativa a los servicios de streaming.

- “Downloading”: El fenómeno de venta digital legal tuvo su auge a través de iTunes y permitió que se comenzará a consumir música digital de manera legal. Sin embargo, el precio alto de la descarga (U\$ 0,99 por canción o U\$ 9,99 por álbum) hacen que no sea competencia para los servicios de streaming que permiten acceder a música ilimitada por un bajo precio.
- Piratería: Como se explicó en el trabajo antecedente, la piratería fue un problema para la industria fonográfica desde el desarrollo de la Internet. Bajo este tipo de consumo, los artistas y dueños de derechos no obtienen ningún ingreso por lo que durante años la industria ha sufrido las consecuencias. A pesar de que los números de la piratería bajaron gracias a los bajos costos y facilidad del streaming, las descargas ilegales todavía son significativas. Según el estudio del IFPI en 2019, en el mundo el 38% de las personas consumen música a través de este medio. También es importante considerar que ante un aumento de precios por parte de los servicios de streaming, los usuarios podrían optar por volver a descargar ilegalmente los contenidos.
- Video Streaming: Por último, vale la pena destacar como servicio sustituto a los proveedores de servicios de video streaming, como Youtube. Según datos del reporte del consumidor del IFPI, el 47% de los consumidores de música “on demand” lo hacen a través de YouTube. Las facilidades de acceso y el hecho de no tener que suscribirse permiten que los usuarios opten por el video streaming como forma de escuchar música. El problema con este formato es que generalmente no genera ingresos para los autores o si lo hace, es en menor medida que los servicios de streaming de música.

La amenaza de productos sustitutos es alta dado que el mercado todavía está en etapa de crecimiento y ante un aumento de precios, los usuarios tienen diversas alternativas para recurrir. Si bien la tendencia se considera estable, habrá que analizar como logran fidelizar a sus clientes los servicios de streaming.

Rivalidad entre competidores existentes (Valor: Alto; Tendencia: Alta)

Las fuerzas antes mencionadas indican como es la rivalidad de los competidores existentes. Asimismo, la rivalidad está determinada por el crecimiento de la industria. Como se demostró anteriormente, los servicios de Streaming se encuentran en crecimiento por lo que empresas grandes como Apple, Amazon o Google decidieron comenzar a ofrecer este tipo de servicios. Estas compañías son grandes empresas de tecnología que tienen la posibilidad y financiamiento para escalar rápidamente y aumentar su base de clientes. Sin embargo, hasta el momento Spotify continúa siendo el líder de mercado.

Dado que la industria se encuentra en crecimiento, se puede entender como todavía hay mercado para captar nuevos usuarios que comienzan a utilizar el streaming “on demand” para acceder a la música. Será importante analizar cómo se desarrolla la competencia una vez que la industria llegue a una etapa de madurez.

2.2. MODELO DE NEGOCIOS

2.2.1. ANALISIS CANVAS MODEL - SPOTIFY

De acuerdo con Osterwalder, un modelo de negocios describe como una organización crea, entrega y captura valor.

Como extensión del trabajo original, se ha optado por explicar el modelo de negocios de Spotify a través del modelo de Canvas. En el trabajo original, se realizó una comparativa entre el modelo de la industria tradicional y la incipiente industria de música digital. Al pasar el tiempo, han cambiado varios aspectos de esto por lo que se ha decidido actualizar el modelo, especialmente para la empresa Spotify.

Business Model Canvas

www.businessmodelgeneration.com

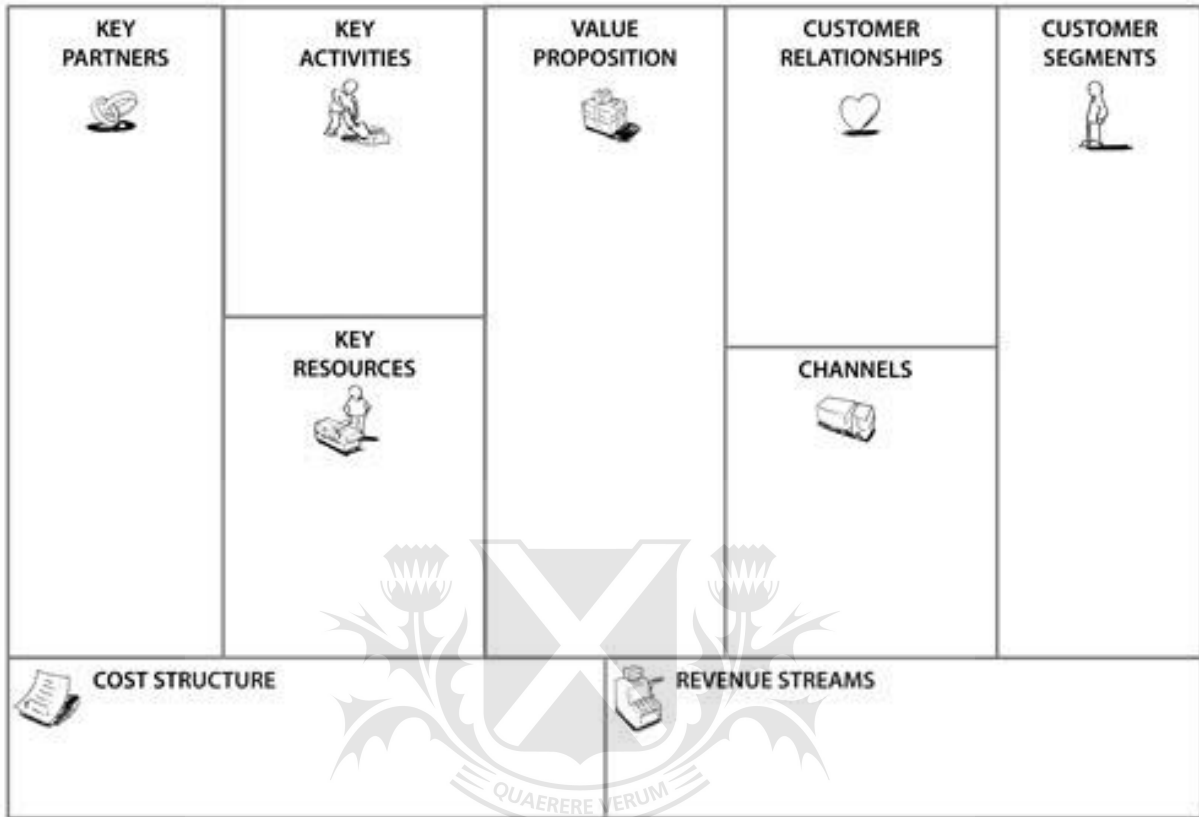


Gráfico 9: Canvas – Fuente: Business Model Generation, Osterwalder

i) Propuesta de valor (Value Propositions)

Las propuestas de valor de Spotify se pueden resumir en los siguientes para el servicio directo a usuarios finales (suscripción):

- Acceso y usabilidad: es importante el acceso a la mayor cantidad de música posible por parte de los usuarios, pero también la empresa genera valor con el user experience al ser simple y fácil.
- Desempeño: al ser una plataforma de streaming, es de vital importancia que no tenga problemas de performance y siempre se encuentra activa para cuando los usuarios deseen utilizarla.
- Personalización: si bien la plataforma o aplicación es igual para todos los consumidores, cada usuario puede armar sus listas o “seguir” a sus artistas favoritos para personalizar su experiencia y compartirla con otras personas.

- Novedad: el hecho de ser pionero en streaming le permite tener una ventaja y ofrecer una propuesta diferente a sus consumidores. La empresa continuamente debe estar innovando para satisfacer las demandas de los usuarios cada vez más complejas.

Para el servicio de “Freemium”, la propuesta de valor para los auspiciantes se basa en la oferta de información y data analytics que tiene la empresa. De esta manera, los auspiciantes pueden direccionar sus anuncios de manera más directa a posibles públicos cautivos que se interesen en los productos o servicios que ofrecen.

ii) Segmentación del mercado (Customer Segments)

Spotify apunta a brindar sus servicios a un mercado masivo, logrando la mayor cantidad de usuarios con el servicio de suscripción. Si bien los usuarios tienden a ser jóvenes que utilizan nuevas tecnologías, el mercado se va expandiendo a medida que crece la oferta.

Para el servicio basado en publicidad, los clientes son los auspiciantes y en este caso está orientado a un mercado diversificado dependiendo la región o tipo de oyentes, pero principalmente son empresas que están interesadas en captar un público joven.

iii) Canales (Channels)

Como medio de difusión, el principal son las redes sociales y alianzas con las mismas, como por ejemplo Facebook, Instagram, etc.

Los canales para que los usuarios puedan acceder a la plataforma son:

- Aplicación móvil para celular
- Aplicación para desktop / Tablet
- Internet / Web

En el caso de auspiciantes, la empresa tiene una relación a través de agencias de publicidad que son las que generalmente gestionan los anuncios en las distintas

plataformas. Para esto, Spotify cuenta con un departamento de ventas por cuentas que se encargan de manejar la relación con las agencias.

iv) Relación con los clientes (Customer Relationships)

Spotify tiene como objetivo adquirir la mayor cantidad de usuario a nivel mundial, y sobre todo poder convertirlos a usuarios por suscripción para luego fidelizarlos. Al ser una empresa de tecnología, la relación con sus clientes es automatizada ya que el usuario puede encontrar todas las respuestas directamente en la aplicación. También la empresa ofrece a los usuarios la opción de comunidad (“red social”) donde se pueden compartir playlists, conversar o recomendar obras a otros usuarios.

Por otro lado, para los auspiciantes del servicio de publicidad, la empresa tiene una atención personalizada para ofrecer los anuncios y dar feedback.

v) Fuentes de ingresos (Revenue Streams)

Spotify ofrece dos servicios en la mayoría de los mercados: gratis con publicidad (Freemium) y pago por suscripción (Premium). Ambos servicios permiten al usuario escuchar todas las canciones disponibles en el catálogo, pero con diferentes modelos y características:

A- Servicio Premium

El servicio premium consta de una suscripción mensual que paga el usuario para poder acceder a la música y diferentes funcionalidades en la plataforma de Spotify. Este servicio es brindado directamente desde Spotify hacia los consumidores finales, y solamente hace falta un dispositivo para reproducir (celular, Tablet, computadora, etc) y conexión a la red.

Spotify ofrece diferentes planes a sus suscriptores, desde planes estándar, familiares, para estudiantes, entre otros. Los precios varían en base a la ubicación y cada mercado, dependiendo de cada país y su poder adquisitivo.¹³

Los principales beneficios y funcionalidades del servicio premium son los siguientes:

- Servicio libre de comerciales.
- Alta calidad de sonido.
- Armado de playlists personales.
- Descarga de contenido para escuchar offline.

De acuerdo con los reportes de la compañía, en el año 2017 la cantidad de suscriptores premium fue de 71 millones, mientras que en 2018 aumentó a 96 millones de usuarios.

Al expandirse en nuevos mercados, principalmente emergentes, la compañía ha detectado que en los mismos la penetración de suscripciones mensuales es menor, por la falta de desarrollo en el pago electrónico o por temas culturales. Esto ha llevado a la compañía a expandir los tipos de servicios para incluir opciones pre-pago o con una duración limitada.

B- Servicio Gratis o Freemium (Ad supported service)

Por otro lado, Spotify ofrece a sus usuarios una opción de servicio sin tener que pagar ningún tipo de suscripción bajo el modelo de publicidad y limitado acceso al catálogo. En computadoras o Tablet, la aplicación permite seleccionar canciones a escuchar de manera limitada, mientras que en el celular solamente se puede acceder a la música de manera aleatoria por artista o playlist, por ejemplo.

A su vez, luego de un tiempo de utilización de la plataforma, se reproducen comerciales, en formato de audio o con audio y video. En este caso, Spotify negocia con las agencias de publicidad para determinar el tipo de publicidad, duración,

¹³ Spotify financial anual report 2018 - <https://investors.spotify.com/financials/default.aspx#module-quarterly>. Acceso Marzo 2019.

contenido y cantidad de impresiones por periodo. Las agencias suelen trabajar como intermediarios de las empresas que publicitan en Spotify.

El servicio basado en publicidad suele ser la vía de entrada a los usuarios de Spotify y estos luego buscan “convertir” al usuario al modelo para suscripción. Sin embargo, también han comenzado a innovar en el tipo de publicidades para lograr mayores ingresos, desde las publicidades en video, fotos hasta las playlists “sponsoreadas” por empresas. Asimismo, Spotify cuenta con herramientas para medir, evaluar y mejorar las métricas y efectividad de las publicidades.

Según datos públicos de la compañía, para el año 2017, Spotify contaba con 93 millones de usuarios activos bajo el modelo de publicidad/gratis. El crecimiento en el 2018 fue del 24%, con un total de 116 millones de usuarios.

Ingresos por tipo de servicio (en millones de euros)

	Year ended December 31,			Change			
	2018	2017	2016	2018 vs. 2017	2017 vs. 2016		
	(in € millions, except percentages)						
Premium	4,717	3,674	2,657	1,043	28%	1,017	38%
Ad-Supported	542	416	295	126	30%	121	41%
Total	5,259	4,090	2,952	1,169	29%	1,138	39%

Tabla 2: Fuente: Spotify Form 20-F 2018 - SEC

Como se explicó anteriormente, la cantidad de usuarios que utilizan la plataforma de Spotify (en cualquiera de sus dispositivos) es mayor en el servicio “Freemium” que en el servicio Premium. Sin embargo, al analizar los ingresos monetarios de cada servicio, el premium es significativamente más alto. Del total de los ingresos, el servicio por suscripción representa el 89% mientras que la opción gratis con publicidad genera un ingreso apenas del 11%.

Por esta razón, tanto Spotify como sus competidores buscan contar con la mayor cantidad de usuarios posibles bajo suscripción. La opción de “Ad-supported” es una buena estrategia para el ingreso de nuevos usuarios, sin embargo, la compañía busca poder “convertir” en el corto plazo a estos usuarios para que comiencen a pagar mensualmente una suscripción y así generar mayores ingresos. Con el

objetivo de convertir a los usuarios de un servicio al otro, Spotify suele lanzar promociones especiales dependiendo el mercado, la posición del consumidor, entre otras estrategias.

vi) Recursos claves (Key Resources)

Como recursos clave, la empresa debe contar con gran cantidad de contenidos y la mayor cantidad de artistas posibles. Es decir, que un recurso clave son los acuerdos por licencias con los propietarios de los derechos (por ejemplo, las compañías discográficas) y los artistas.

Spotify también debe contar con un recurso clave como es la plataforma y el software para acceder a la música. Es importante que este continúe siendo simple y accesible. Para esto debe tener talento humano, en las áreas de desarrollo, user experience y también marketing.

Por último, otro recurso importante para la compañía es la información que tiene de los usuarios y como utiliza la misma para sugerir artistas, playlists o nuevas funcionalidades, como por ejemplo a fin de cada año “lo más escuchado”.

vii) Actividades claves (Key Activities)

La actividad más importante de la empresa es mantener su plataforma funcionando y con un buen repertorio de canciones. También, para su propuesta de valor es importante continuar innovando en la experiencia del usuario y nuevas funcionalidades, por lo que el desarrollo de software es una parte clave de su modelo de negocios.

Otro aspecto importante, es la capacidad de la compañía para poder convertir a usuarios al servicio de suscripción por lo que las acciones de marketing son una actividad que no se debe descuidar.

viii) Socios claves (Key Partnerships)

Para Spotify en la actualidad, los socios más importantes son los propietarios de derechos, principalmente compañías discográficas, y los artistas.

Otro socio importante para la empresa son los proveedores de internet o datos móviles, dado que sin una buena conexión los usuarios no tienen una buena experiencia. Aunque esto no es exclusivamente de Spotify, los proveedores de Internet de cada país son socios clave para la empresa.

Por último, para el servicio basado en publicidad, las agencias son socios clave ya que son los que hacen de intermediarios entre las empresas y Spotify.

ix) Estructura de costos

De acuerdo con los estados financieros de Spotify, los principales egresos por la operación de la compañía se basan en los siguientes rubros:

Regalías

En los últimos años, la compañía se ha expandido rápidamente en varios países, lo que genera que las regalías que deben pagar por derechos de reproducción sean complejas y elevadas. Los principales proveedores de licencias son las compañías discográficas y las regalías se diferencian en tipo de suscriptores como un porcentaje. En la mayoría de los casos, para el servicio premium, las regalías se calculan como porcentaje (73% en 2018) de los ingresos por usuario. Mientras que, en el servicio de publicidad, también hay contratos por cantidad de reproducciones y tiempos. En el caso de planes familiares o especiales, que tienen un valor menor de ingreso para la compañía, se ha negociado un “fee” menor.

En cada país o región, el arreglo por regalías es diferente y se calcula en base a un porcentaje de ciertos objetivos comunes. Sin embargo, la compañía se considera la que más paga regalías a los artistas y las compañías discográficas. Según sus estimaciones, desde el lanzamiento de la plataforma hasta el 2018, la empresa ha pagado un total de 10 mil millones de euros en concepto de regalías.

A pesar de que el monto de regalías pagadas es alto, hay que tener en cuenta que se estima que el 70% de las regalías pertenece a los dueños de los derechos, que generalmente son las grandes compañías discográficas (también conocidas como “Big Three”): Warner Music, Sony Music y Universal Music. Según al artículo de

Kabir Sehgal (CNBC, 2018) para que un artista pueda tener un ingreso importante a través de las reproducciones en Streaming es a través de volumen, y solamente los más populares lo logran.

El método que utiliza Spotify para la distribución de regalías por derechos se denomina “Pro rata”, y funciona dividiendo el valor total de las regalías por popularidad de cada canción. Es decir, que, si un artista tuvo el 1% de las reproducciones totales de Spotify, los dueños de los derechos y el artista van a obtener el 1% del total de regalías a repartir.

Marketing y distribución

Como ya se mencionó, desde su lanzamiento Spotify optó por la estrategia de expandirse rápidamente en diferentes mercados para lograr la escalabilidad que le permita conseguir mayores ingresos. A través de las distintas rondas de financiamiento la compañía ha logrado poder hacer frente a los grandes costos que implica poder brindar sus servicios en 79 países hoy en día.

Asimismo, con el objetivo de aumentar sus márgenes “convirtiendo” a los usuarios en suscriptores mensuales, la empresa suele lanzar promociones con reducción de tarifas por tiempo determinado. Este tipo de promociones sumado al marketing digital y físico para dar a conocer la marca en los nuevos mercados ha mermado el margen bruto de la compañía y por ende los resultados (EBITDA).

Además de los costos de Marketing, la empresa incurre en costos para poder brindar su servicio a los usuarios. Los principales son costos de streaming, “Cloud”, equipamientos y oficinas, costos por cobro electrónico a clientes, desarrollo y programación de la plataforma.

2.2.2. ANALISIS FODA SPOTIFY



Gráfico 10: Elaboración propia: FODA Spotify

i) Fortalezas:

a. Posición líder en el mercado:

Spotify fue una de las primeras compañías en desarrollar una plataforma de Streaming simple y con un gran catálogo de canciones para combatir la piratería y descarga ilegal de música. Esto le permitió afianzarse en un mercado de grandes jugadores posicionándose como líder en la industria.

b. Presencia internacional y base de usuarios

Como ya se comentó anteriormente, la empresa realizó una agresiva expansión a nivel mundial lo que permitió obtener una gran base de usuarios activos que a diario utilizan la plataforma en distintos dispositivos.

c. User experience

Las grandes inversiones en desarrollo de Spotify le han permitido desde sus comienzos desarrollar una plataforma fácil, simple y segura que los usuarios disfrutaran para escuchar música. Esta característica es una de las cuales ha

permitido a la empresa continuar su crecimiento a pesar de la llegada de nuevos competidores.

d. Alianzas con empresas discográficas y artistas

Las alianzas con discográficas para tener un amplio catálogo de música en su plataforma, ha permitido desarrollar la base de usuarios y posicionarse como líder. Sin embargo, como ya se ha mencionado las regalías por derechos de autor implican grandes gastos para la compañía.

También, vale la pena destacar que las Big Three (Universal, Warner y Sony) han invertido en Spotify y hasta su IPO contaban con un 16% de la compañía, de acuerdo con los datos expuestos por Nick Statt (The Verge, 2018).

ii) **Debilidades:**

a. Fuerte dependencia de artistas y derechos de autor

Si bien en fortalezas se ha destacado el amplio catálogo de Spotify, la plataforma se basa en los contenidos y canciones de los artistas. Esto hace que, ante algún inconveniente o contingencia con un artista o dueños de los derechos, la empresa pueda perder usuarios y su posición de liderazgo.

En el pasado, se han dado casos donde artistas han decidido remover sus obras de Spotify y esto impactó negativamente a la compañía. Por ejemplo, el caso de Thom Yorke (líder de Radiohead) quien a mediados de 2013 decidió sacar su repertorio de Spotify o el caso de la famosa cantante Taylor Swift que en 2014 también siguió el mismo camino. Aunque esta última luego en 2017 decidió regresar aclamando que las regalías por reproducción mejoraron de acuerdo con el artículo de Hugh McIntyre en Forbes (2017).

El debate todavía se encuentra abierto y es algo que Spotify como otras compañías deberán tener en cuenta. Los artistas menos populares reclaman que el método actual de pago de regalías beneficia únicamente a los artistas “populares” mientras que no es justo para el resto que son de nicho o menos conocidos. Algunos de estos artistas, reclaman que la empresa cambie su método de distribución por regalías a

un sistema basado en el usuario, en vez del “Pro Rata” explicado anteriormente. Esto implica, según Tim Ingham (Rolling Stone, 2018) que si un usuario suscripto solo escucha a un artista (por ejemplo), lo que corresponde de regalías de este usuario sea pagado a los derechos de ese artista.

b. Nula generación de contenidos

En línea con el punto anterior, y la fuerte dependencia, una debilidad es la falta de contenidos directamente generados por Spotify. Si bien la empresa ha desarrollado algoritmos para generar listas de reproducción, sugerencias y otras funcionalidades, todavía no ha optado por comenzar a generar sus propios contenidos a través de artistas.

Según su fundador y CEO, en una entrevista e investigación realizada por Ben Sisario para NY Times (2018) la empresa no tiene como objetivo convertirse en una discográfica, pero en el 2018 se ha rumoreado que la empresa tiene pensado comenzar a incursionar en el desarrollo de artistas “indie”¹⁴. Estas nuevas iniciativas pueden ser un punto de partida para comenzar a generar sus propios contenidos, como lo ha hecho Netflix en la industria audiovisual.

En caso de que decidan avanzar, se entiende que Spotify podrá aumentar su rentabilidad y generar ganancias para sus accionistas como así también se espera que al no estar como intermediarios las discográficas los artistas puedan obtener mayores ganancias por la reproducción de su música. Será importante analizar cómo reaccionan las empresas discográficas (principalmente las Big Three) ante estas iniciativas.

c. Rentabilidad negativa

Como se mencionó anteriormente, la empresa no genera ganancias, aunque tiene una valuación de mercado de 25 mil millones de dólares. Esta situación puede generar que, ante una pérdida de confianza o presión de los “shareholders”, la

¹⁴ Término utilizado en la industria de la música para describir a artistas independientes o poco conocidos.

compañía se vea presionada a aumentar sus ingresos y esto haga caer su cantidad de usuarios y posición de mercado.

d. Costos elevados por regalías

Este punto ya se ha explicado con anterioridad y es vital para la continuidad de la empresa poder trabajar sobre los costos por regalías para que los artistas y dueños de derechos se encuentren satisfechos, pero también poder bajar los costos y así generar ganancias operativas, cosa que solamente logró en un trimestre y nunca en un año completo.

iii) **Oportunidades**

a. Servicio de Streaming en crecimiento

La conexión y auge de los “smartphones” en el mundo, han permitido que el streaming crezca en los últimos años y se convierta en la fuente principal de la industria de la música. Si bien, tanto Spotify como otros competidores están brindando sus servicios hace varios años, existen todavía mercados poco desarrollados que brindan una oportunidad de crecimiento para los proveedores de servicios.

b. Integración vertical

La posibilidad de integrarse verticalmente brinda a Spotify una oportunidad para obtener mayores ingresos y diferenciarse de sus competidores. Si bien esto implicaría desarrollar negocios por fuera de su core business, podría permitirle convertirse en el líder absoluto de la industria. Algunas de las oportunidades para integración vertical pueden ser las siguientes:

- Desarrollo de artistas y contenidos. Estrategia similar a la empleada por Netflix en la industria audiovisual.
- Desarrollo de accesorios y equipos para la reproducción de música, como auriculares, equipos de audio, celulares.
- Oferta de otro tipo de contenidos como Podcasts, formato que viene invirtiendo de cara al futuro.

c. Nuevos servicios

Además de la posibilidad de integración vertical, la empresa tiene la oportunidad de desarrollar nuevos servicios como la plataforma para escuchar artistas en vivo o la reproducción de videos en la plataforma, entre otros.

Estos nuevos servicios le permitirían diversificarse y apalancar nuevas propuestas con la gran cantidad de usuarios que actualmente tiene.

d. Aumento del precio por suscripción

Tal como se señaló anteriormente, la empresa aún no ha podido generar ganancias que le permitan poder ser autosuficiente y sustentable en el tiempo. Sin embargo, tiene como oportunidad la opción de aumentar el precio de suscripción manteniendo los costos estables, de esta manera lograría aumentar su rentabilidad.

Si bien es una opción viable, hasta la fecha la compañía ha optado por expandirse para lograr una gran base de usuarios. Ante una subida del precio, existe el riesgo que muchos usuarios decidan dejar de suscribirse por lo que será importante evaluar el grado de fidelidad de los usuarios y las posibles consecuencias que puede tener realizar este tipo de aumento.

iv) Amenazas

a. Competidores grandes

En los últimos años, grandes empresas como Apple o Amazon han decidido lanzarse a ofrecer servicios de Streaming. Estas compañías tienen una larga trayectoria y éxito en diversos negocios por lo que pueden rápidamente escalar posiciones en el mercado y amenazar la posición dominante que tiene Spotify en la actualidad.

Por otro lado, estos competidores también ofrecen a sus usuarios los formatos físicos para reproducir la música como celulares u otros equipos, y también en el caso de Apple el sistema operativo de los teléfonos donde descargar otras aplicaciones como Spotify.

Estos competidores son una gran amenaza para Spotify ya que además de lograr captar usuarios fácilmente, tienen la capacidad para cambiar las reglas del juego e imponer nuevos modelos de negocio.

b. Artistas exclusivos

Además de la amenaza de grandes competidores, también existe como amenaza la posibilidad que ciertos artistas decidan que sus catálogos solamente estén disponibles para algunas plataformas. Ha sucedido en los últimos años que, a modo de lanzamiento, ciertos artistas decidieron lanzar canciones o discos exclusivamente con Apple o Tidal. Esto genera la posibilidad que los usuarios fanáticos de estos artistas abandonen la suscripción en Spotify por otro competidor. Para contrarrestar esto, Spotify debe invertir grandes sumas y poder tener artistas exclusivos o compartidos.

c. Cash Flow y financiamiento

De acuerdo con lo explicado anteriormente, la empresa todavía no ha podido generar ganancias y se ha mantenido gracias al financiamiento obtenido. Como amenaza se puede identificar que, ante una eventual pérdida de confianza, el financiamiento puede caer y la empresa podría tener problemas de cash Flow que dañen sus operaciones.

d. Concentración Derechos de autor

Los artistas más populares en Spotify son principalmente representados por las grandes empresas discográficas, Sony, Warner y Universal. El hecho que estas tres compañías tengan la mayoría de los derechos concentrados es una amenaza dado que, ante cualquier problema con alguna, las tres pueden decidir retirar sus catálogos de la plataforma y esto tendría como consecuencia la caída de usuarios para Spotify.

2.2.3. ANALISIS LONG TAIL - SPOTIFY

En el trabajo precedente, se explicó el fenómeno de la cola larga (“Long Tail”) de Chris Anderson (2006). Esta teoría explica como a través de los modelos digitales los nichos de mercado toman mayor importancia que en el modelo tradicional. Principalmente por la limitación del espacio físico, la oferta de música se basaba en la ley de Pareto de 80/20. Es decir, que el 20% de los artistas tenían el 80% de las ventas. Al desarrollarse el streaming y servicios digitales, la restricción del espacio desaparece y el costo de almacenamiento es marginal, por lo que los nichos de mercado se vuelven atractivos.

Observando las métricas de Spotify, se puede observar como los artistas más famosos y con mayor producción son los que cuentan con mayor cantidad de reproducciones por lo que la teoría del “Long Tail” no se estaría cumpliendo. Por ejemplo, por tres años consecutivos, el rapero Drake ha sido el artista más escuchado según el ranking publicado por Spotify en su blog (Spotify Newsroom 2018). Lo siguen otros artistas famosos y con grandes contratos con discográficas como Ariana Grande o Rhianna.

Existen algunos autores como Anita Elberse (2014) que no coinciden con la teoría de Anderson ya que consideran que la gran oferta de contenidos produce que el consumidor opte por elegir aquellas obras que más conoce. Es decir, que al tener más oferta disponible los usuarios se “abruma” y terminan optando por lo conocido en vez de inclinarse por nuevos artistas. Asimismo, Elberse destaca que los costos de producir y promocionar los productos de la “larga cola” son muy altos para los retornos que pueden llegar a generar.

Si bien los argumentos de Elberse se pueden considerar ciertos observando las métricas y principales reproducciones, las empresas como Spotify han comenzado a revertir esto a través del “machine learning” y el análisis de datos. En el caso de Spotify, por ejemplo a través de la playlist “Discover weekly” se promocionan artistas de nicho de acuerdo con los gustos de cada usuario para que el proceso de selección sea más fácil y mayor cantidad de artistas puedan ser escuchados.

Como expresó Daniel Ek (CEO y Fundador de la compañía) en una entrevista realizada por la CNBC (2019), Spotify tiene un sistema para evaluar datos acerca de los usuarios y poder sugerir nuevos contenidos a los usuarios además de otorgar mayores oportunidades a los artistas.

Además de esto, Spotify ha desarrollado una plataforma (Spotify for Artists¹⁵) para que los artistas nuevos o poco conocidos puedan medir su performance, cantidad de reproducciones, ingresos y también como poder promocionar sus obras de manera más eficiente. De esta manera, y con la posibilidad de producir contenido con bajo costo gracias a las nuevas tecnologías, la teoría del “Long Tail” se puede considerar posible y será importante observar cómo se desarrollan los nichos de mercado en el futuro.



¹⁵ <https://artists.spotify.com/videos/the-game-plan/spotify-for-artists> (Acceso en Marzo 2019)

CAPITULO 3

3.1. CONCLUSIONES

La disrupción digital ha cambiado el modo de hacer negocios para muchas industrias. En la música, estos cambios han reconfigurado la industria y a su cadena de valor. Como se explicó en el trabajo antecedente, a partir de la década del 2000 con el advenimiento de Internet y nuevas tecnologías, la industria cambió rotundamente, desde un modelo liderado por las ventas físicas hacia la música digital. Los cambios no hubieran sido posibles sin la entrada de nuevos competidores ofreciendo servicios como la venta de música digital o el streaming.

Como se analizó, las grandes empresas discográficas que lideraban el mercado de ventas físicas hasta el año 2000 no supieron adaptarse a los cambios y buscaron combatir legalmente a la creciente piratería en vez de comprender a los consumidores y brindarles un servicio que pueda satisfacer sus necesidades.

Como se vaticinó en el precedente trabajo del año 2012, las métricas mencionadas en la introducción de la presente investigación indican que el servicio de Streaming ha crecido de manera exponencial desde el año 2013 hasta la fecha. El desarrollo de las tecnologías como los smartphones, la mejor calidad de sonido y mejores conexiones de red, generaron que los consumidores accedan a contenidos de diferente manera.

En la presente investigación se intentó analizar con mayor profundidad el Caso Spotify para así explicar cómo ha cambiado la industria de la música en los últimos años. Si bien existe una gran cantidad de literatura respecto al cambio en la distribución digital de contenidos de música, se ha intentado explicar estos cambios tomando como base la empresa líder en el mercado y con mayor antigüedad.

En el primer capítulo, se intentó describir el contexto y como fue la tendencia de la industria a nivel global. La música se reconfiguró pasando de un liderazgo de las empresas discográficas a las nuevas empresas de tecnología que realizan la distribución y venta de música digital como el Streaming. De esta manera, se buscó cumplir el objetivo de describir los cambios en la industria, y luego con el análisis

especifico de Spotify, se demostró cual es el modelo que se ha afianzado durante los últimos años.

A pesar del liderazgo y expansión mundial de Spotify, la empresa aún no genera ganancias para sus accionistas. Como se analizó, aún continua en una etapa de expansión a nuevos mercados con el objetivo de aumentar su base de suscriptores mensuales que le permitirá poder generar mayores ganancias. Esta estrategia de expansión, sumada a los altos costos por regalías de derechos de autor generan que la empresa continúe incurriendo en pérdidas anuales. Sin embargo, a pesar de esta situación Spotify tiene una alta valuación de mercado y ha podido salir al mercado bursátil de manera exitosa. La expectativa de crecimiento y el auge del streaming permiten que los inversores sigan confiando en la empresa y en los retornos futuros de la misma.

Durante el segundo capítulo, se intentó explicar el modelo de negocios de Spotify y como fue variando desde que fue fundada. Se buscó describir los principales ingresos y egresos que tiene la compañía, las ventajas competitivas y cuáles son sus principales competidores. La amenaza de grandes empresas como competencia, tales como Amazon, Apple o Google, que empiezan a participar de manera más activa en el mercado mundial de Streaming, provocan que Spotify deba mantenerse a la vanguardia, identificando las necesidades de sus clientes e invirtiendo en mejoras de su plataforma para continuar con su posición de liderazgo. Con el objetivo de comprender la estructura de la industria y el estado competitivo de la misma se realizó un análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, determinando que, si bien la industria se encuentra en una etapa de crecimiento, existe un alto nivel de competencia entre los proveedores de Streaming.

Por otro lado, en el mismo capítulo se utilizó como base la teoría de generación de modelo de negocios de Osterwalder con el objetivo de describir el negocio de Spotify y cuál es su relación con otros actores de la industria. Como se explicó, entre los socios clave se encuentran los artistas y generadores de contenidos, de vital importancia para el negocio. En la actualidad, también son socios clave los dueños de los derechos de los artistas, que en su mayoría son las compañías discográficas.

Será importante evaluar en el futuro si empresas como Spotify deciden comenzar a invertir en la producción de artistas, para no depender de las grandes discográficas y así disminuir sus costos operativos, que hoy son hasta el 70% del costo variable.

Por último, en el capítulo de análisis del modelo de Spotify, se realizó una matriz FODA para explicar la situación de la compañía y entender que riesgos y oportunidades tiene. Si bien la empresa cuenta con una posición líder de mercado, será importante observar como en el futuro puede generar rentabilidad para sus accionistas mientras que continúa aumentando su base de usuarios activos bajo el modelo de suscripción.

Desde sus inicios, Spotify parecería haber comprendido la necesidad de los usuarios para ofrecer un servicio de calidad que le permitió a la industria poder revertir la tendencia creciente de la descarga ilegal de música. A medida que el streaming aumenta se puede ver como proporcionalmente la piratería comienza a disminuir. De esta manera, los artistas puedan volver a obtener ingresos por la reproducción de sus obras. Al ser un servicio simple y gratis o con un costo bajo, los usuarios comienzan a elegir estas plataformas como Spotify en vez de descargar ilegalmente la música.

Como se pudo ver en la presente investigación, Spotify ha ido evolucionando su modelo a medida que los consumidores y artistas también lo hicieron. La empresa, a pesar de haber hecho un IPO en 2018, continúa con su estrategia agresiva de expansión para mantener su liderazgo. Esto le permitió estar presente en más de 70 países y en la actualidad contar con la mayor base de usuarios activos del mercado. Sin embargo, es inevitable cuestionar hasta cuándo podrá mantener a sus accionistas satisfechos sin generar rentabilidad y cómo será la competencia con grandes compañías como Apple o Amazon.

3.2. ANALISIS ESCENARIOS FUTUROS

A partir del análisis realizado en la presente investigación, se plantean escenarios futuros de Spotify que habrá que evaluar para que pueda continuar su crecimiento y generar ganancias para sus accionistas. Algunas de las iniciativas planteadas a continuación son distintas opciones que Spotify ha comenzado a desarrollar, pero todavía no ha lanzado o explotado.

A. INTEGRACIÓN VERTICAL

Contenidos propios

Siguiendo el modelo de Netflix con producciones propias, se puede considerar una opción viable que Spotify intenté evitar los grandes costos por regalías produciendo sus propios artistas. Si bien no es una pequeña inversión, de esta manera podría disminuir sus costos operativos. A su vez, al igual que Netflix, Spotify cuenta con una gran cantidad de información acerca de los gustos y preferencias de los usuarios por lo que podría aprovechar esta información para producir artistas afines a las tendencias de los usuarios.

La empresa ha comenzado con esta iniciativa, sin embargo, su CEO ha declarado en el artículo de NY Times (2018) de Ben Sisario que la intención de Spotify no es convertirse en una discográfica. Esta declaración se fundamenta en que actualmente el catálogo de Spotify está controlado en su mayoría por artistas pertenecientes a las "Big Three"¹⁶, y en caso de amenazar su negocio la reacción de estas compañías podría ser quitar de la plataforma a sus representados, lo que perjudicaría gravemente a Spotify.

En caso de que se decida continuar con esta iniciativa, será importante observar la reacción de los dueños de los derechos y como continua esa relación. En la industria del cine, Netflix es un claro caso de éxito que en la actualidad cuenta con grandes producciones como oferta de su servicio.

¹⁶ Big Three: Universal, Warner y Sony Music.

B. DIVERSIFICACIÓN Y NUEVOS NEGOCIOS

Podcasts

Spotify es conocido como la plataforma que permitió a la industria combatir la piratería y volver a generar ingresos por regalías. A pesar de esto, la compañía ha decidido invertir en otro tipo de contenidos como Podcasts para captar mayor cantidad de usuarios. Con este objetivo, la empresa adquirió dos importantes empresas de podcasts. Como explica Tom Warren (The Verge, 2019) en su artículo, Spotify adquirió a Gimlet Media, empresa de difusión de podcasts y Anchor, empresa especializada en brindar herramientas a los creadores de podcasts para publicar, editar y monetizar sus episodios. La inversión fue aproximadamente de 400 millones de dólares, y permite a Spotify posicionarse como líder en un mercado que viene creciendo año a año.

La estrategia de diversificar sus contenidos y poder desarrollar los podcasts en su plataforma brindarían a Spotify un nuevo público y posibilidad de aumentar sus ingresos sin grandes costos por regalías.

Será importante evaluar cómo evoluciona el mercado de podcasts en el mundo donde todavía es incipiente y también si los competidores como Google o Amazon deciden hacer mayor hincapié en este negocio. Apple fue de los primeros en lanzar una aplicación de smartphone especial para podcasts y en la actualidad tiene el 52% del market share, de acuerdo con el informe realizado por Septillion para la empresa Anchor (2018) antes de ser adquirida por Spotify.

Dispositivos y Accesorios

Otra opción de integración vertical sería el desarrollo de accesorios o dispositivos para reproducir los contenidos. Como por ejemplo lo ha hecho Apple invirtiendo en los auriculares Beats, o Amazon con “Alexa” y los Smart speakers. De esta manera, Spotify podría diversificar su negocio y generar mayor rentabilidad. Si bien la empresa no tiene experiencia en estos productos, podría desarrollarlo o adquirir una compañía que ya se encuentre brindando este tipo de dispositivos.

Live Streaming

Por último, Spotify tiene la posibilidad de desarrollar el live streaming para ofrecer a sus usuarios recitales en vivo, ya sea en video o audio únicamente. De esta manera, podría captar un mercado que se encuentra en crecimiento. Al tener la capacidad tecnológica y los usuarios, Spotify podría aprovechar para ofrecer este tipo de servicios. Si bien es una oportunidad interesante para la compañía, hay que tener en cuenta que empresas como Facebook y Google ya se encuentran brindando este tipo de servicio por lo que la competencia es alta.

BIBLIOGRAFIA

Libros y Artículos

- Anderson, C. (2006) *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, Nueva York: Hyperion Books.
- Anderson, C. (2009) *Gratis: El future de un precio radical*. 2009.
- Amazon (2018) "Form 10-K" United States Securities and Exchange Commission. Estados Unidos.
- Apple Inc (2018) "Form 10-K" United States Securities and Exchange Commission. Estados Unidos.
- Burgess, Richard James (2014). "The History of Music Production". Oxford University, New York, Estados Unidos.
- Chies, M. (2017) "La Digitalización de Hollywood: La transición de la industria del cine estadounidense hacia nuevos medios digitales de distribución". Tesis de Licenciatura. Universidad de San Andrés.
- Elberse, A. (2014) *Blockbusters: hit-making, risk-taking, and the big business of entertainment*. Victoria, Australia: Scribe.
- Garcia Canclini, N (2012). "Cultura y desarrollo: Una visión critica desde los jóvenes". Bueno Aires, Argentina. Editorial Paidós.
- International Federation of the Phonographic Industry IFPI. (2017) "Digital Music Report 2017". Londres, Inglaterra.
- International Federation of the Phonographic Industry IFPI. (2018) "Digital Music Report 2018". Londres, Inglaterra.
- International Federation of the Phonographic Industry IFPI. (2019) "Digital Music Report 2019". Londres, Inglaterra.

- International Federation of the Phonographic Industry IFPI. (2019) “Consumer Insight Report 2019”. Londres, Inglaterra.
- Knopper, S (2009) “Appetite for Self-Destruction: The spectacular crash of the record industry in the digital age”.
- Miller, Michael (2012). “The Ultimate Digital Music Guide”. Estados Unidos 2012.
- Osterwalder, Alexander – Pigneur, Yves. (2009) “*Business Model Generation*” Holanda.
- Porter, M. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, Ejemplar de Marzo.
- Recording Industry Association of America. (2019) RIAA 2018 year-end music industry revenue report. Estados Unidos.
- Spotify Technology S.A. (2018) “Form 20-F” United States Securities and Exchange Commission. Estados Unidos.
- Urbano Pulido, D / Toledano Garrido, N. “El estudio de casos como estrategia de investigación en creación de empresas: cuestiones preliminares”. Revista Oikos.
- Vroom, G / Sastre, I. (2016). Spotify in 2016: Facing Increased Competition. IESE Business School. University Of Navarra.
- Wagner, T / Benlian, A / Hess, T (2014) “Converting Freemium customers from Free to Premium – The Role of the perceived premium fit in the case of music as a service. Suiza, University of St Gallen.
- Yudice, G (2007). “Nuevas Tecnologías, Música y Experiencia”. Barcelona, España. Editorial Gedisa.

Reportes y Páginas Web Consultadas

Cambridge Dictionary. Stream definition. Consultado en Abril 2019. Desde: <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/stream>

Crunchbase. Spotify: Overview. Consultado en Diciembre 2018. Desde: <https://www.crunchbase.com/organization/spotify>

Ek, D. (2014, 11 de Noviembre) I'm Spotify CEO Daniel Ek. And These Are the Facts... Consultado en Marzo 2019. Desde: <https://www.digitalmusicnews.com/2014/11/11/im-spotify-ceo-daniel-ek-facts/>

Feldman, R. (2018, 02 de Abril) Number of Britons illegally downloading music falls. Consultado en Abril 2019. Desde: <https://yougov.co.uk/topics/arts/articles-reports/2018/08/02/number-britons-illegally-downloading-music-falls>

Ingham, T. (2019, 17 de Febrero) 5 of spotify's biggest imminent challenges in 2019. Consultado en Abril 2019. Desde: <https://www.musicbusinessworldwide.com/5-of-spotifys-biggest-imminent-challenges-in-2019/>

Ingham, T. (2018, 07 de Diciembre) Should Spotify Change the Way It Pays Artists?. Consultado en Marzo 2019. Desde: <https://www.rollingstone.com/music/music-features/should-spotify-change-the-way-it-pays-artists-763986/>

International Federation of the Phonographic Industry IFPI. (2019 / 2018 / 2017) Recording Industry report. Consultado en Enero 2019. Desde: <https://www.ifpi.org/recording-industry-in-numbers.php>.

Martin, V. (2019, 8 de Marzo) 4 Key Questions Facing Spotify Stock. Consultado en Marzo 2019. Desde: <https://investorplace.com/2019/03/key-questions-facing-spot-stock-spotify-stock/>

McIntyre, H. (2017, 27 de Junio) Why Did Taylor Swift Really Rejoin Spotify? Consultado en Febrero 2019. Desde <https://www.forbes.com/sites/hughmcintyre/2017/06/27/why-did-taylor-swift-really-rejoin-spotify/#3415fe50373d>

Music Business Worldwide (2017, 26 de Febrero) Global market shares 2016: Sony and Warner gain on Universal, as Indies rule. Consultado en Abril 2019. Desde: <https://www.musicbusinessworldwide.com/global-market-shares-2016-sony-and-warner-gain-on-universal-as-indies-rule/>

Music Industry Blog. (2018, 03 de Septiembre) Mid-Year 2018 Streaming Market Shares Consultado en Diciembre 2018. Desde: <https://musicindustryblog.wordpress.com/2018/09/13/mid-year-2018-streaming-market-shares/>

Neate, R. (2010, 17 de Febrero) Daniel Ek profile: 'Spotify will be worth tens of billions'. Consultado en Octubre 2018. Desde: <https://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/media/7259509/Daniel-Ek-profile-Spotify-will-be-worth-tens-of-billions.html>

Purcell, C. (2018, 15 de Mayo) With 50 Million Subscribers, Apple Music Still Lags Behind Spotify -- For Now. Consultado en Marzo 2019. Desde: <https://www.forbes.com/sites/careypurcell/2018/05/15/with-50-million-subscribers-apple-music-still-lags-behind-spotify-for-now/#652d5f3557fd>

PWC - Price Waterhouse Coopers. (2018, Diciembre) Media: Global Entertainment & Media Outlook. Consultado en Abril 2019. Desde: <https://www.pwc.com/qx/en/industries/tmt/media/outlook/segment-findings.html>

Reith R. / Chau M. / Scarsella, A / Shirer, M. (2018, 30 de Mayo) Worldwide Smartphone Volumes Will Remain Down in 2018 Before Returning to Growth in 2019 and Beyond, According to IDC. Consultado en Abril 2019. Desde: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS43856818>

Recording Industry Association of America - RIAA. (2019, Marzo) 2018 RIAA Shipment & Revenue Statistics | RIAA. Consultado en Marzo 2019. Desde: <https://www.riaa.com/reports/2018-riaa-shipment-revenue-statistics-riaa/>

Sehgal, K. (2018, 26 de Enero) Spotify and Apple Music should become record labels so musicians can make a fair living. Consultado en Febrero 2019. Desde:

<https://www.cnbc.com/2018/01/26/how-spotify-apple-music-can-pay-musicians-more-commentary.html>

Septillion, F. (2018, 01 de Noviembre) How People Listen to Podcasts. Consultado en Febrero 2019. Desde: <https://medium.com/anchor/how-people-listen-to-podcasts-ba0c57a5f952>

Sisario, B. (2018, 06 de Septiembre) A New Spotify Initiative Makes the Big Record Labels Nervous. Consultado en Marzo 2019. Desde: <https://www.nytimes.com/2018/09/06/business/media/spotify-music-industry-record-labels.html>

Sloan, P. (2013, 12 de Marzo) Spotify: Growing like mad, yet so far to go. Consultado en Octubre 2018. Desde: <https://www.cnet.com/news/spotify-growing-like-mad-yet-so-far-to-go/>

Soto Campos, C. (2017, 9 de Junio) ¿Por qué regresó la música de Taylor Swift a Spotify?. Consultado en Enero 2019. Desde: <https://www.nacion.com/viva/musica/por-que-regreso-la-musica-de-taylor-swift-a-spotify/HHX5GX35UZFO7CT5Q5VHX44DBI/story/>

Spotify. Financials – Annual Report. 2018. Consultado en Marzo 2019. Desde: https://s22.q4cdn.com/540910603/files/doc_financials/annual/SPOT_20F_Master-Master_Exhibits_HTML.pdf

Spotify Investors Website (2019) Financials. Consultado en Marzo 2019. Desde: <https://investors.spotify.com/financials/default.aspx#module-quarterly>

Statt, N. (2018, 3 de Abril) Spotify's IPO was both a success and an uncertain forecast for the future of music. Consultado en Febrero 2019. Desde: <https://www.theverge.com/2018/4/3/17194208/spotify-ipo-nyse-music-streaming-market-valuation>

Spotify Blog. (2018, 04 de Diciembre) The Top Songs, Artists, Playlists, and Podcasts of 2018. Consultado en Marzo 2019. Desde:

<https://newsroom.spotify.com/2018-12-04/the-top-songs-artists-playlists-and-podcasts-of-2018/>

Warren, T. (2019, 06 de Febrero) Spotify gets serious about podcasts with two acquisitions. Consultado en Marzo 2019. Desde: <https://www.theverge.com/2019/2/6/18213462/spotify-podcasts-gimlet-anchor-acquisition>

Yahoo Finance. (2019, 17 de Marzo) Spotify Technology S.A. Information (SPOT). Consultado en Marzo 2019. Desde: <https://finance.yahoo.com/quote/SPOT?p=SPOT>

Videos

CNBC (2019, 06 de Febrero). Daniel Ek Interview. Consultado en Marzo 2019. Desde: <https://www.cnbc.com/video/2019/02/06/watch-cnbc-full-interview-with-spotify-ceo-daniel-ek.html>

Spotify for Artists. Consultado en Marzo 2019. Desde: <https://artists.spotify.com/videos/the-game-plan/spotify-for-artists>

