



Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

Los nuevos modelos de negocios de alquiler de películas
producto del avance tecnológico y el uso de Internet

Análisis de los casos Blockbuster, Netflix y Redbox

Santiago Berhouet

18029

Mentor: Alejandro Artopoulos

2010

Victoria

1. Abstract

Los modelos de negocios son esenciales para comprender por qué una determinada empresa funciona de determinada manera y cómo ésta agrega valor en una determinada industria y/o mercado.

La industria del alquiler de películas contó siempre con un modelo de negocio simple y tradicional que se basaba en un local a donde la gente concurría y alquilaba la película de su interés. En los últimos 15 años esta industria fue influenciada por su contexto y comenzó a sufrir diversos impactos. Con el avance tecnológico y la aparición de Internet han surgido diversas formas de cómo llevar a cabo el negocio del alquiler de películas. Nuevas empresas con revolucionarios modelos de negocios han surgido como lo es el caso de Netflix y Redbox.

A lo largo de este trabajo describiremos estos nuevos modelos de negocio y como éstos han utilizado tanto a la tecnología como a Internet para satisfacer las necesidades de los consumidores y agregarle valor a éstos. Para proveer una profunda y detallada explicación de estos revolucionarios modelos de negocios analizaremos los exitosos casos de: Netflix y Redbox. También analizaremos cómo estos pusieron en riesgo la existencia de grandes empresas líderes en la industria con modelos de negocios tradicionales, como lo es el caso de Blockbuster.

Por último, brindaremos nuestra idea sobre los posibles futuros modelos de negocios en la industria del alquiler de películas.

Palabras Clave: Modelo de negocio, Internet, Piratería, Tecnología.

Índice

1. Abstract	2
2. Problemática	4
3. Estrategia Metodológica.....	7
4. Guía de lectura	8
5. Introducción a la industria del alquiler de películas.....	9
6. Tendencias de la industria.....	13
7. Caso Netflix	15
7.1 Funcionamiento de Netflix.....	16
7.2 Modelo de negocio de Netflix.....	21
8. Caso Redbox	40
8.1 Funcionamiento de Redbox.....	41
8.2 Modelo de Negocio de Redbox.....	45
9. Caso Blockbuster	50
10. Diferencias y similitudes entre los casos analizados	59
11. Situación en Argentina	62
12. Conclusión.....	67
Bibliografía.....	69
Anexos	72

2. Problemática

El modelo de negocio tradicional de alquiler de películas para uso doméstico se basa en la existencia de videoclubes situados estratégicamente en distintos puntos de las ciudades. El sistema de un videoclub tradicional funciona de la siguiente manera: se trata de un comercio al que las personas interesadas en el alquiler de películas pueden acudir. Para poder utilizar el servicio de alquiler de películas esas personas deben asociarse al videoclub. La asociación es gratuita y se les provee una credencial que les brinda el derecho de alquiler en ese local y otros locales de la misma empresa. Para alquilar las películas, las personas deben hacerlo durante el horario de atención del local, mientras que para la devolución de éstas pueden hacerlo las 24 horas del día, los siete días de la semana, depositando la película en un buzón. Los videoclubes tradicionales de Estados Unidos cuentan con un promedio de 3000 títulos entre los cuales los socios pueden optar. En estos comercios también se ofrecen diversos productos comestibles, a precios más altos que el promedio, adecuados para consumir con una película. Una vez alquilados, los videos deben ser devueltos en un tiempo determinado, ya que de no ser así, incurrirán en un pago extra por la devolución tardía. En este trabajo llamaremos a estos pagos extras con la denominación en inglés de “*late fees*”. Éstos representan entre un 18% y 20% de los ingresos totales de este tipo de negocio (<http://www.olin.wustl.edu/workingpapers/pdf/2004-03-225.pdf>, Marzo, 2004).

El tiempo de devolución de las películas depende de qué tan cerca de su estreno se encuentre. Es decir, los estrenos cuentan con un menor tiempo de devolución que las que poseen mayor antigüedad. Los tiempos de devolución varían entre 24 horas, 48 horas y cinco días. Estas tiendas, al contar con un espacio físico limitado basan su selección de stock en los estrenos más recientes y con mayor éxito en el cine. Una vez que éstos comienzan a perder popularidad la tienda los coloca a la venta como “películas previamente vistas” y así reduce su stock para poder traer los nuevos estrenos. De esta manera se reducen los costos de inventario y se pueden traer nuevos estrenos que se alquilen con más frecuencia.

El primer video club abrió sus puertas en 1977. En ese entonces, una de las claves de este tipo de negocio era que las películas que se estrenaban en el local, no se encontraban a la venta al público por una determinada cantidad de tiempo. Por lo tanto, las personas contaban con dos opciones para poder disfrutar de los filmes, esperar o alquilarlo en estas tiendas. Una vez terminado este período, las películas se encontraban a la venta en diversos locales y estas tiendas renovaban su stock con nuevos estrenos para atraer nuevamente la atención de los clientes.

Sin embargo, desde entonces hasta la fecha, el contexto ha cambiado y este cambio ha traído nuevas alternativas. El cambio más importante se dio en la década del '90 con la aparición de *Internet*. Este fenómeno causó una revolución en la manera de llevar a cabo los negocios, conocida como el *e-business*. Los consumidores mediante el comercio *online* comenzaron a contar con una cantidad de opciones mayor a la que el videoclub local les ofrecía.

El avance tecnológico ayudó al aumento de la diversidad en los productos, ya que los costos de producción disminuyeron. Asimismo se volvió más económica y más accesible la grabación de un cortometraje y los costos de distribución y comunicación redujeron.

A fines de la década de los '90 las personas ya no estaban dispuestas a optar por una cantidad limitada de películas que les ofrecía su videoclub local, tener que pagar "late fees" lo que los limitaba a mirar las películas en un cierto tiempo, tener que trasladarse hasta donde se encontraba su videoclub más cercano y correr el riesgo de que la película que buscaran no se encontrara disponible.

"The rise of online rental services like Netflix and the booming sales of DVD's at mass merchants have been eroding profitability at Blockbuster and other chains. And as cable operators put their marketing clout behind video-on-demand offerings, which allow customers to rent a movie by pushing a few buttons on their remotes -- and not worry about late fees or schlepping DVD's back to the stores or the post office -- the pressure appears more acute than ever."(<http://www.nytimes.com/>, Julio, 2004)

Es así cómo estos avances en la tecnología permitieron la entrada de nuevos rivales, con formas más competitivas para llevar a cabo el negocio de alquiler de películas. Éstos pusieron en riesgo el modelo de negocios tradicional del alquiler de películas, obligándolo a cambiar si es que desean sobrevivir ante este cambio en el comportamiento de los consumidores.

Con todos estos cambios, las empresas se vieron obligadas a cambiar sus habituales modelos de negocios para subsistir ante la competencia y los nuevos entrantes, ya que sus tradicionales modelos de negocios se centraban en locales que contaban con una cantidad reducida de productos de éxito, y estos eran consumidos por todas las personas. En un principio, era más fácil llegar a una gran cantidad de personas con pocos productos, pero con el tiempo, se descubrieron nuevos productos y la diversidad de éstos aumentó exponencialmente. No sólo porque las tecnologías y las herramientas de producción fueron cada vez más accesibles, sino también porque se descubrieron grandes nichos de productos (a través de Internet y otros medios) que antes no eran accesibles por la simple causa de que no eran productos de consumo masivo y eran considerados antieconómicos. Es por eso que resulta interesante analizar cómo estos grandes cambios que se dieron en el contexto influenciaron los modelos de negocios del alquiler de películas y qué formas tomaron estos nuevos modelos.

“Las compañías estaban impresionadas por la demanda de aquellas categorías que antes se habían considerado por debajo del margen económico, desde los DVD de las series británicas que resultaron ser sorprendentemente populares en Netflix hasta la música de catálogo que ha sido un gran negocio para iTunes.” (Anderson, 2006)

3. Estrategia Metodológica

El tema de mi trabajo de graduación se analizará mediante el estudio de casos instrumentales, como los son el de Blockbuster, Redbox, Netflix.

“En otras situaciones, nos encontramos con una cuestión que se debe investigar, una situación paradójica, una necesidad de comprensión general, y consideramos que podemos entender la cuestión mediante el estudio de un caso particular.” (Stake, 1999)

Mediante una investigación descriptiva se crearán ideas de cómo los modelos de negocios de la industria de alquiler de películas es influenciado por el avance tecnológico y el uso de Internet en los últimos 10 años en los Estados Unidos.

Según Sampieri en una investigación descriptiva lo que el investigador intenta realizar es la descripción de eventos y situaciones. En esa descripción se intenta analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno en particular. A su vez creo que este trabajo se tratará de una investigación exploratoria, ya que para las autores Sampieri, Collado y Baptista una investigación exploratoria se da cuando lo que se estudia es un tema totalmente nuevo o algo poco estudiado. Es por eso que considero que se tratará de un trabajo no sólo descriptivo sino también exploratorio.

Así se buscará comprender las características de los nuevos modelos de negocios de estas organizaciones y realizar un análisis comparativo con los viejos modelos de los videoclubes tradicionales como lo es Blockbuster.

La recolección de datos sobre la influencia de la tecnología y el uso de Internet en los modelos de negocios será recopilada a través de papers, de libros y artículos de revistas obtenidos de diversas fuentes, como Internet. Otra información secundaria que contendrá son los casos y los análisis ya propuestos por distintos autores, como Chris Anderson. Como también, como fuente primaria, se podrá entrevistar a la gente que no recurre más a los videoclubes, ya que descarga de manera ilegal las películas por medio de Internet y a la gente que compra estas copias ilegales.

4. Guía de lectura

Comenzaremos el trabajo de graduación realizando una introducción a la industria del alquiler de películas. Donde se describe el surgimiento de la industria del alquiler de películas, los cambios que esta fue sufriendo a lo largo del tiempo y las tendencias de la misma.

El cuerpo principal del trabajo constara de una división de tres capítulos. Donde se describirán los tres casos de estudios. En los primeros dos capítulos describiremos los nuevos modelos de negocios que emergieron en la industria del alquiler de películas, gracias a la aparición de Internet y el avance tecnológico. Donde se encontraran con una detallada descripción de cómo estos funcionan y agregan un mayor valor a los consumidores. Estos dos capítulos serán representados por los modelos de negocio de Netflix y Redbox. En el tercero de ellos se describirá el modelo de negocio tradicional del alquiler de películas, representado por Blockbuster.

En el cuarto capítulo se realizara una comparación entre los nuevos y tradicionales modelos de negocios de la industria del alquiler de películas. Se analizaran tanto las similitudes y las diferencias entre estos modelos.

El cierre del trabajo se lo dejaremos a la situación en Argentina. Donde se analizara las principales razones de porque ninguno de estos modelos de negocios logra el éxito en el país.

Por último, cerraremos el trabajo con conclusiones sobre lo estudiado a lo largo del trabajo.

5. Introducción a la industria del alquiler de películas

A partir de 1910, año en el que Charles Chaplin creó su primera película sin sonido, las películas han sido un símbolo muy reconocido en la cultura americana. Por largos años, el único medio en donde la audiencia podía disfrutar de los estrenos de Hollywood era en los cines. Con el avance de la tecnología y la introducción del VHS en 1977, las personas pudieron disfrutar de las películas que ya no eran reproducidas en los cines. Con estas invenciones, se logró crear un mercado de alquiler de películas, en donde las personas podían realizar alquileres por cortos períodos.

En diciembre de 1977 nace la primera tienda de alquiler de películas, fundada por George Atkinson. La tienda rentaba los casetes de VHS por U\$S 10 el día. Ésta compraba los casetes de los distribuidores, convirtiéndola a ésta en la dueña de los derechos de esos casetes. Es decir, que podía tanto alquilarlos como venderlos sin problema alguno. A su vez, la empresa cobraba a sus clientes una cierta cantidad de dinero para asociarse a la tienda. Con el pasar de los años, nuevas empresas comenzaron a introducirse en la industria del alquiler de películas, estableciendo tiendas por Estados Unidos con el mismo funcionamiento. A su vez, empresas como “Columbia Pictures” y “Walt Disney Productions” se introdujeron en la industria para dedicarse a la producción y distribución de estas películas para los comercios. Como también, a medida que la industria comenzaba a crecer, se iban creando organismos para regular las leyes sobre los derechos de los filmes en esta industria.

En 1984, los asuntos legales que le permiten a las tiendas poseer los derechos de los filmes una vez que éstas los compraban fueron aclarados. Es decir, que las tiendas podían tanto alquilar como vender las películas compradas de las distribuidoras sin problema alguno. En Octubre de 1985 nace Blockbuster, la segunda cadena de tiendas de alquiler de películas. Es en 1988 cuando la empresa se vuelve la líder en la industria de alquiler de películas con más de 500 tiendas a lo largo de Estados Unidos. A su vez, en 1985, nace Movie Gallery, la segunda empresa más grande de alquiler de películas luego de Blockbuster.

Entre 1988 y 1997 las mayores empresas en la industria de alquiler de películas comienzan a cotizar en la bolsa, lo que les permitió comprar a empresas menores en la industria y afianzarse aún más. Ya para 1997, la industria se encontraba consolidada, y sus dos principales jugadores eran Blockbuster y Movie Gallery. Hasta ese entonces, todas las empresas dedicadas al alquiler de películas utilizaban el modelo de negocio tradicional para el alquiler de éstas. Es decir, que básicamente eran tiendas con un espacio físico y una cantidad de títulos limitada, en donde la gente concurría, se asociaba a éstas y rentaba un filme a un precio establecido por un tiempo determinado. De no devolver estos en el tiempo pactado, éstos incurrían en los “late fees”. Pero en 1997, ocurrieron dos eventos que marcaron a la historia de la industria del alquiler de películas. El primero de ellos fue la introducción de la nueva tecnología para disfrutar películas, el DVD. En poco tiempo, el reproductor de DVD se convirtió en el dispositivo tecnológico que más rápido el consumidor adaptó en la historia (ver anexo 4, para grafico de crecimiento de reproductores de DVD en Estados Unidos). El segundo, fue la introducción de los contratos directos de “revenue sharing” entre los estudios cinematográficos y las empresas dedicadas al alquiler de películas. Estos contratos le permitían a las empresas adquirir los títulos de los estudios a un precio más bajo de lo que acostumbraban hacerlo. A cambio de esto, las empresas comparten un porcentaje de las ganancias del alquiler de esos títulos por una cierta cantidad de tiempo. Generalmente, se establecía el 40% de las ganancias del alquiler para los estudios.

Fue a causa de estos cambios en la industria y al aumento del uso de Internet, que nuevas empresas con modelos de negocios innovadores comenzaron a surgir en la industria. Estas empresas tomaron ventajas de estos nuevos cambios y crearon su modelo de negocio de tal forma que les permitió satisfacer a los clientes, entregándole valor a estos en un modo más efectivo que el modelo de negocio tradicional.

Entre los nuevos modelos de negocios que surgieron, fueron dos los que tuvieron mayor impacto en la industria, poniendo en riesgo de extinción a empresas con el modelo de negocio tradicional. Éstos fueron: el alquiler de películas por medio de suscripciones a través del correo postal, propuesto por Netflix y la instalación de máquinas expendedoras en diversos comercios para el alquiler de DVDs propuesto por

Redbox. En los capítulos posteriores será explicado el funcionamiento de estos negocios y se realizará un análisis de su modelo de negocio.

A su vez, surgieron empresas como "Movielink" y "Cinemanow" que ofrecían el alquiler de películas a través de Internet. Es decir, que los clientes podían descargar directamente desde la página web de la empresa las películas. Éstas perduran en el disco rígido de las computadoras de los clientes por 24 horas y luego se eliminan automáticamente. A su vez, existe otro tipo de servicio conocido como "VOD" (Video on Demand) o *Pay-per-view*, en donde las empresas de cable satelital les ofrecen el alquiler de películas a sus clientes a través del cable con tan sólo la utilización del control remoto. La única diferencia entre estos dos servicios es que el *Pay-per-view* ofrece la película o el evento a la misma hora para todos los clientes, mientras que con el VOD los clientes pueden rentar la película en cualquier momento del día a la hora que ellos dispongan. Si bien, estos modelos de negocios generan un gran valor a los clientes en cuanto a la comodidad, expertos en el tema afirman que tanto el "pay-per-view" como el "VOD" serán el modelo de negocio del futuro. Esto se debe a que todavía Estados Unidos no se encuentra con la infraestructura necesaria para llevar a cabo con éxito estos modelos de negocios, ya que requieren de mucha tecnología. A su vez, no todos los clientes cuentan con una conexión a Internet lo suficientemente rápida para descargar las películas que alquilan en un corto período, lo que causa una frustración en éstos. Como también, los precios que se pagan por la utilización de estos servicios (U\$S 4 aproximadamente) son mayores que los pagados por el servicio de alquiler por correo o mediante las máquinas expendedoras. Por último, este tipo de servicio genera una gran amenaza para los estudios cinematográficos, ya que se dejarían de consumir una gran cantidad de discos DVD's porque no se necesitarían copias de cada película y todos los contenidos se manejarían virtualmente. Por lo tanto, se espera que el cambio del alquiler físico de DVD's al del alquiler virtual sea muy gradual, permitiendo a las nuevas empresas como Netflix y Redbox generar rentabilidades por varios años.

"Some analysts still insist that economics do not make sense for movie studios to abandon DVD sales, which account for 50 percent of their profits, in favor of VOD. And technology does not currently

permit the bandwidth for VOD suppliers to provide nearly the number of titles that Blockbuster can.”

(http://www.carlosserrao.net/files/GSI/GSI_CS03_10ed_texto.pdf,
2007)



Universidad de
SanAndrés

6. Tendencias de la industria

Con la aparición de estas nuevas empresas con modelos de negocios innovadores, las empresas con modelos de negocios tradicionales, conocidas como “bricks-and-mortar stores”, fueron perdiendo participación en la industria. Los clientes comenzaron a percibir el valor que estas nuevas empresas les entregaban como la comodidad, el precio, la variedad, la eliminación de los “late fees”, la libertad y comenzaron a suscribirse a éstas, aumentando así su “market share” en la industria. En la actualidad, la industria de alquiler de películas en Estados Unidos factura aproximadamente 7.6 billones de dólares anuales y las empresas con modelos de negocios tradicionales ya cuentan con menos del 70% de esta industria.

“Although traditional transactional rentals at bricks-and-mortar stores will remain the most popular option for renters, their share of the rental market will fall to 48% by 2013, representing \$4 billion, from \$5.5 billion and 68% share in 2008, according to Adams’ new “Video Rental Report 2009: Innovations Halt Long Decline. Online subscription revenue, primarily through Netflix, will grow 41% in the same time frame, to \$2.9 billion, and kiosk revenue will almost triple, to \$1.2 billion. In-store subscriptions, a much smaller business, will grow 51% to \$271 million.”

(<http://www.videobusiness.com/article/CA6644141.html>, 2009)

Se puede leer en esta cita cómo poco a poco las tiendas tradicionales pierden participación en la industria y cómo las nuevas empresas como Netflix y Redbox ganan esta participación lentamente. A su vez, se puede decir que el alquiler de películas *online*, mediante la descarga a través de Internet, comienza a introducirse en la industria.

“We estimate in 2008, Stores represented 69%, Mail (Blockbuster & Netflix) 24%, Kiosks 6%, and Online 1% of the \$7.6 billion US Movie/TV Rental market. We forecast Stores will represent 47%, Mail (Blockbuster & Netflix) 31%, Kiosks (does not include

Blockbuster) 17%, and Online (does not include Netflix) 5% of 2011 US Movie/TV Rental market revenue.”

(<http://www.convergenceonline.com/downloads/USNewContent09.pdf>, 2009)



7. Caso Netflix

“Reed Hastings, a former Peace Corp volunteer with a Master’s in Computer Science, got the idea for Netflix when he was late in returning the movie Apollo 13 to his local video store. The 40\$ late fee was enough to have bought the disc outright with money left over. Hastings felt ripped off, and out of this initial outrage, Netflix was born.” (Gallaugher, 2008)

Netflix, fue fundada en 1997 por Marc Randolph y Reed Hastings, mismo año en el que el nuevo formato de música y video conocido como el DVD es introducido en el mercado. La empresa comenzó a funcionar en Abril de 1998. En un principio, el modelo de negocio de la empresa era muy similar al modelo de negocio tradicional del alquiler de películas. La empresa ofrecía alquiler de películas por 7 días, por 6\$ dólares americanos aproximadamente cada alquiler. La única diferencia que había entre Netflix y las empresas tradicionales era que los DVD’s eran alquilados a través de Internet, en la página web de la empresa, y éstos eran enviados a los hogares de los clientes por medio del correo postal de Estados Unidos. Netflix fue la empresa pionera en introducir este sistema de alquiler por medio del correo. A su vez, la empresa también se dedicaba a la venta de DVD’s, situación que cambio luego de un acuerdo con su principal competidor (Amazon.com) en la venta de DVD’s. El acuerdo determinó que Netflix renunciara a la venta de DVD’s a cambio de ser promocionado fuertemente en la página de su competidor. Asimismo, la empresa estableció fuertes alianzas con las compañías que se dedicaban a la venta de aparatos reproductores de DVD’s. La empresa ofrecía alquileres gratuitos con la compra de reproductores de DVD’s de las marcas Toshiba y Pioneer, como también con la compra de computadoras que contenían reproductores de DVD’s de HP y Apple.

No obstante, en septiembre de 1999, la empresa decidió rediseñar su modelo de negocio. Este nuevo modelo, se basaba en el pago de una tarifa plana mensual a cambio del alquiler de 4 DVD’s mensuales, sin incurrir en “late fees” por devoluciones tardías. Con el pasar de los años, la empresa modificó su servicio en

varias oportunidades añadiendo más opciones para sus clientes, sin modificar la base de este nuevo modelo. Estas modificaciones serán descriptas a lo largo del capítulo.

“Netflix has revolutionized the way people rent movies – by bringing the movies directly to them. With today’s busy lifestyles and consumers demanding more value and control, it’s no wonder that Netflix has become the preferred online provider of the home entertainment experience.” (www.netflix.com, 2009)

En la actualidad, Netflix es la empresa de alquiler de películas mediante correo postal más grande del mundo. Cuenta con aproximadamente 10 millones de miembros asociados a la página, que tienen acceso a más de 100000 diferentes títulos de DVD’s y Blu-ray (nuevo formato del DVD con mayor calidad). Ésta fue nombrada en ocho distintas ocasiones por “ForeSee Results” como la número 1 “web retail” en satisfacción al cliente.

7.1 Funcionamiento de Netflix

La siguiente cita pertenece a un artículo publicado por Reed Hastings en diciembre de 2005:

“Netflix was originally a single rental service, but the subscription model was one of a few ideas we had--so there was no Aha! moment. Having unlimited due dates and no late fees has worked in a powerful way and now seems obvious, but at that time we had no idea if consumers would even build and use an online queue. It was still a dial-up, VHS world and most video stores didn't carry DVDs, so we were able to sign up early adapters. By the time there were enough DVD owners, we had gotten better and better and broadband had

grown.” (<http://www.inc.com/magazine/20051201/qa-hastings.html>,
2005)

Con la introducción del DVD en el mercado y con el aumento del uso de Internet como canal para la comercialización de productos, Reed Hastings y su socio pudieron identificar una nueva oportunidad en la industria de alquiler de películas. Para ello, crearon un nuevo modelo de negocio que pudiera agregarles valor a los clientes y a su vez generar ganancias para la empresa.

El modelo de negocio de Netflix se basa en el alquiler de películas *online*, las cuales son enviadas a los clientes a través del correo postal a sus distintos “mail boxes”. Para poder adquirir el servicio, los clientes deben suscribirse a la página web de la empresa y crearse una cuenta en esta. Para la creación de la cuenta, los clientes deben brindar sus datos personales, su correo electrónico, etc. Pero también deben especificar la dirección a la cual les deben ser enviadas las películas una vez que éstas sean rentadas. Durante la creación de la cuenta, los clientes pueden optar por distintos planes de alquiler con distintos precios que empiezan desde los 4.99\$ dólares americanos. Sin importar el plan que los clientes escojan, no existen las fechas límites de devolución de películas, por lo tanto no existe ningún tipo de “late fees” por devolución tardía. Asimismo, todos los gastos de envío y devolución de las películas son a cargo de la empresa. Es decir, que cada película que la empresa envía a sus clientes son pagas por ésta. Además, cada película despachada por la empresa contiene adjunta un sobre de devolución prepago por la empresa para que el cliente pueda realizar la devolución de la misma sin costo alguno. Una vez que el cliente desea retornar la película a la empresa, sólo debe introducir la película en el respectivo “mail box” de su hogar, dentro del sobre prepago provisto por la empresa, para que luego el servicio de correo postal la recolecte. Los DVD’s son enviados a los hogares de los clientes mediante el servicio de correo de primera clase, a cargo del correo postal de Estados Unidos, a través de los distintos centros de distribución que la empresa dispone a lo largo de Estados Unidos.

Separadamente del servicio de alquiler que la empresa brinda, en el 2007 la empresa puso a disposición de sus clientes una nueva opción de alquiler conocido como el “Watch Now Button”. Prácticamente, este servicio les permite a los clientes mirar

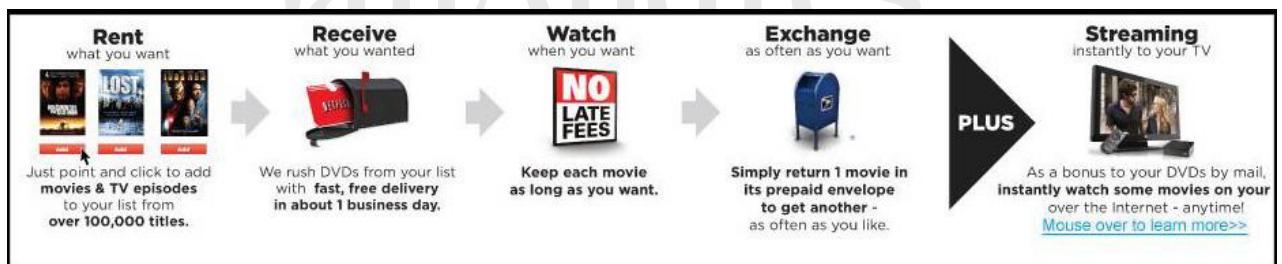
instantáneamente en sus computadoras o sus televisores una cierta cantidad de DVD’s, menor a la ofrecida para alquilar mediante el correo postal, sin costo adicional alguno. Esto es posible mediante un servicio de “streaming” que la empresa realiza a través de su página web y los clientes. Este servicio le permite a Netflix, a través de Internet, conectarse con sus clientes y ofrecerles una cantidad determinada de películas y series de televisión para mirar instantáneamente. Para que los clientes puedan disfrutar de este servicio en sus televisores, deben contar con un dispositivo acoplado con sus televisores que les permita conectarse con Internet o su computadora y así establecer conexión con la página web de la empresa. La empresa ofrece diversos productos para hacer este tipo de conexión. Estos son: reproductores de “Blu-ray”, fabricados por “LG Electronics” y “Samsung”, codificadores como el “TIVO” y el “Netflix Player” fabricado por “Roku” y consolas de video juegos como la “Xbox 360”, fabricada por “Microsoft”. La empresa también planea contar con televisores provistos por “Vizio” y “LG Electronics” que se encuentren aptos para utilizar el servicio de Netflix sin dispositivo alguno. Con este servicio, la empresa ahora también se encuentra en el mercado de “Pay-per-view” y “VOD”.

Los distintos planes que los clientes pueden adquirir se dividen en dos grupos y son los siguientes:

Planes Ilimitados (DVD’s ilimitados por mes con “streaming” ilimitado)	Planes Limitados
8 DVD’s a la vez por \$47.99 mensual	1 DVD por vez por \$4.99. Solo 2 DVD’s mensuales y 2 horas de “streaming” a la PC. Este plan no permite a los clientes tener mirar instantáneamente a sus televisores con los productos ofrecidos por Netflix.
7 DVD’s a la vez por \$41.99 mensual	
6 DVD’s a la vez por \$35.99 mensual	
5 DVD’s a la vez por \$29.99 mensual	
4 DVD’s a la vez por \$23.99 mensual	
3 DVD’s a la vez por \$16.99 mensual	
2 DVD’s a la vez por \$13.99 mensual	
1 DVD por vez por \$8.99 mensual	

Con los planes ilimitados, los clientes pueden tener en su posesión una cierta cantidad de DVD's (dependiendo la cantidad de éstos del plan adquirido) al mismo tiempo, por la cantidad de tiempo que ellos dispongan sin incurrir en "late fees" por devoluciones tardías. Éstos pueden rotar los DVD's ilimitadamente. Es decir que si un cliente posee el plan que puede contener 3 películas por vez, automáticamente al recibir los centros de distribución una de las tres películas alquiladas por este cliente, la siguiente película alquilada por éste es enviada. No es necesario que el cliente retorne las tres a la vez, éste puede manejar la rotación a su gusto, con la excepción de no excederse de cantidad de películas al mismo tiempo. A su vez, pueden utilizar el servicio de "Watch Now" ilimitadamente todos los meses. Por lo tanto, los clientes pueden disfrutar de una cantidad ilimitada de horas mensuales para mirar películas instantáneamente en sus computadoras o en sus televisores. Mientras que con el plan limitado, los clientes pueden rentar un DVD por vez, dos veces al mes. Como también, éstos sólo pueden disfrutar de 2 horas de DVD's instantáneos en sus computadoras, sin poder utilizar los productos que Netflix ofrece para realizar la conexión a sus televisores.

En el siguiente cuadro se puede observar los pasos por los cuales el cliente debe pasar para comenzar a recibir DVD's en su hogar:



Fuente: www.netflix.com

El primer paso que los clientes deben realizar es crear una cuenta mediante la suscripción a la página y seleccionar el plan mensual que ellos desean. Luego los clientes crean una lista con los DVD's que ellos desean alquilar y la prioridad con la que desean recibir éstos. Éstos seleccionan las películas de una lista mayor a 100000 títulos de DVD's y Blu-ray y guardan sus selecciones en una lista personalizada

conocida como “rental queue”. Los clientes pueden modificar constantemente el orden de la lista, como también pueden agregar y quitar películas cuantas veces quieran. Una vez que los clientes realizan la lista, la empresa envía las primeras películas de la lista al cliente. El envío de las películas demora aproximadamente un día laboral, aunque en algunos casos existe la posibilidad que demore unos días más. El número de películas que la empresa envía al cliente depende del plan que estos adquirieron. Es decir que el cliente puede recibir entre una y ocho películas a la vez, una vez realizada la lista. Una vez recibidas, el cliente dispone de estas películas por un tiempo indeterminado. Sin embargo, si el cliente desea recibir la siguiente película de su lista debe al menos retornar una de las películas recibidas. Para ello, el cliente introduce la película en el sobre de devolución prepago por la empresa y retorna ésta a través de su “mail box”. Cuando cualquiera de los centros de distribución la recibe, automáticamente envía la siguiente película de la lista del cliente y así sucesivamente. Es decir que el cliente puede intercambiar ilimitadamente sus películas, siempre y cuando éste haya adquirido una de los planes ilimitados que la empresa ofrece. En caso de que la película que el centro de distribución debe enviarle al cliente no se encuentre en stock (situación que rara vez ocurre), el centro le enviará la próxima de la lista.

A su vez, cuando la empresa recibe la devolución por parte del cliente, ésta le solicita al cliente que clasifique la película mediante la selección de estrellas (una estrella significa muy mala y 5 estrellas significa excelente) que aparecen al lado de cada película en la lista. De esta manera, la empresa comienza a analizar los gustos de cada cliente y a crear una base de datos. Luego, a través de un software creado por la empresa conocido como “CineMatch” para proporcionarle recomendaciones a sus clientes, la empresa comienza a ofrecerle películas a éstos que pueden llegar a resultar de su interés para que éstos las agreguen a sus respectivas listas personalizadas. Asimismo, la empresa también les solicita a los clientes, una vez suscriptos al servicio, que detallen sus gustos, sus preferencias y las características de las películas que más les atraen. Es decir, los clientes crean un perfil en su cuenta con sus gustos y preferencias y así la empresa, a través del software creado para las recomendaciones, puede ofrecerles a éstos películas de su interés con mayor exactitud.

Adicionalmente, si los clientes se encuentran suscriptos a cualquiera de los planes ilimitados que la empresa provee, éstos pueden optar entre una lista de 12000 títulos para disfrutar instantáneamente en sus computadoras o televisores sin interrupción de comerciales. El servicio de “streaming” que la empresa provee puede ser utilizado tanto en PC’s, como en computadoras fabricadas por la empresa “Macintosh”.

Ambas listas que la empresa ofrece tanto para el alquiler mediante el correo como para mirar instantáneamente, se encuentran en constante crecimiento a medida que se estrenan nuevos títulos, como también títulos antiguos que no se encontraban en la lista.

7.2 Modelo de negocio de Netflix

“Powerful business models pass two tests:

1. **The narrative test:** the business model tells a logical story explaining who the customers are, what they value, and how you’ll make money providing them that value...

The story’s plot may turn on one of two links in the generic business value chain:

- **making something that satisfies an unmet need**
- **selling something in innovative ways**

2. **The numbers test:** A business model’s story holds up only if you tie assumptions about customers to sound economics-your P&L must add up.” (Magretta, 2002)

El modelo de negocio de Netflix cuenta claramente una historia lógica de quiénes van a ser los clientes de la empresa, qué valoran éstos y cómo se generara dinero proveyéndolos a éstos con ese valor. La empresa supo captar una necesidad insatisfecha en una industria consolidada como lo es del alquiler de películas. Las personas ya no se encontraban dispuestas a pagar “late fees” por devoluciones tardías,

tener un limitado stock de películas para rentar en su tienda local y tener que salir de sus hogares tanto para el alquiler como para la devolución de las mismas.

“Do any of these scenarios sound familiar: you’re cleaning your child’s room and you discover a 3-week rental DVD with two weeks worth of late fees. You return an unwatched movie because you didn’t have the time to view it and you want to avoid paying the high late fees. You end up watching movies at inconvenient times so you can get the video back to store on time. You can’t find the movie you want at the store because it is a new release or a hard to find independent film.

The big DVD-rental chains – Blockbuster, Hollywood Video – and local rental stores are not very forgiving when it comes to late returns and often have a limited selection of movies.” (E-Business Strategies, Inc., 2002)

Con todas estas necesidades insatisfechas por el modelo de negocio tradicional del alquiler de películas, la empresa comenzó lentamente rediseñando la cadena de valor del negocio mediante la innovación de un servicio (el alquiler de películas) y la satisfacción de necesidades insatisfechas. De esta manera, la empresa creó un nuevo modelo de negocio, revolucionando la forma en la que las personas alquilan las películas y generando un gran valor para sus clientes a un precio muy bajo.

“For one low monthly price, Netflix members can get DVDs delivered to their homes and can instantly watch movies and TV episodes streamed to their TVs and PCs, all in unlimited amounts. Members can choose from over 100,000 DVD titles and a growing library of more than 12,000 choices that can be watched instantly. There are never any due dates or late fees. DVDs are delivered free to members by first class mail, with a postage-paid return envelope, from 58 distribution centers. More than 97 percent of Netflix members live in areas that generally receive shipments in one business day. Netflix is also partnering with leading consumer electronics companies to offer

a range of devices that can instantly stream movies and TV episodes to members' TVs from Netflix..." (www.netflix.com)

Se puede leer en esta cita cómo la empresa pudo captar lo que los clientes valoraban y de esta manera crear un modelo de negocio innovador que le permita satisfacer las necesidades de sus clientes generando y entregando ese valor. Las personas ahora ya no deben salir de sus hogares para alquilar películas. Éstos cuentan con una amplia cantidad de títulos para seleccionar comparada con la limitada oferta de su tienda local y disponen de sus películas por una cantidad de tiempo ilimitada, lo que les permite encontrar el mejor momento para disfrutar de éstas. A su vez, cuentan con un servicio para disfrutar películas instantáneamente tanto en sus televisores como en sus computadoras, con una selección mucho mayor que a la de una tienda tradicional, sin tener que salir de sus hogares.

Sin embargo, para que una empresa subsista debe generar dinero y así poder continuar su expansión. Ya que, según Johnson, Christensen y Kagermann (2008), con la creación de valor no es suficiente para que una empresa tenga éxito. Sino que se necesita de integrar varios elementos en su modelo de negocio para que este se vuelva exitoso y así poder entregar valor a sus clientes, al mismo tiempo que se genera valor para sí misma. Para estos, existen cuatro elementos que vuelven exitoso un modelo de negocio, si estos se encuentran bien alineados entre sí, generando y entregando valor tanto al cliente como a la empresa. Estos elementos son: “proposición de valor al cliente”, “formula de beneficio”, “recursos claves” (tecnología, productos, instalaciones, etc.) y “procesos claves” (fabricación, servicio, entrenamiento, etc.). Estos cuatro elementos forman la base de cualquier negocio. La “proposición de valor al cliente” y la “fórmula de beneficio” definen valor tanto para el cliente como para la empresa respectivamente. Mientras que los “procesos claves” y los “recursos claves” describen cómo ese valor será entregado tanto al cliente como a la empresa. Para los autores, primero se debe establecer el precio indicado para entregar una proposición de valor al cliente, y luego trabajar para atrás para la determinación de los costos y los márgenes brutos. De esta manera, se determinará cómo será la fórmula de beneficio para que la empresa pueda crear valor para ella misma, al mismo tiempo que se está entregando valor al cliente.



Grafico: elementos claves en el modelo de negocio según Johnson, Christensen y Kagermann (2008), elaboración propia.

Observando los elementos necesarios en el grafico para un modelo de negocio exitoso, se pueden analizar cuáles fueron los recursos y procesos que le permitieron a Netflix entregar ese valor al cliente y a su vez hacer rentable su negocio. Primero, se debe comenzar identificando quiénes son los clientes y qué valoran éstos (Magretta, 2002).

Como fue explicado anteriormente, Netflix pudo captar una gran cantidad de clientes debido a sus continuas innovaciones en el modelo de negocio. Los clientes de la empresa no son sólo los aficionados por las películas, sino que también la cartera de clientes abarca a las personas que ya no están dispuestas a pagar “late fees” por devoluciones tardías, buscan disponer de un tiempo ilimitado para disfrutar de sus películas y desean realizar el alquiler sin tener que dejar sus hogares. Asimismo, la empresa también apunta a clientes que no son satisfechos con la reducida oferta de títulos que su tienda física local les ofrece, ya que son partidarios del cine independiente o con gustos más exóticos. Como también, los clientes que están cansados de tener que manejar a su tienda local y correr con el riesgo de que la

película que buscan no se encuentre disponible por falta de stock o copias. Por último, un valor importante que la empresa entrega a sus clientes es la posibilidad de un alquiler ilimitado de películas a un precio bajo y fijo mensual. De esta manera, no sólo atrae a los clientes adictos al cine, sino que también a los clientes de alquiler irregular, que ya no se encuentran dispuestos a tener que dejar sus hogares para alquilar, y tener que mirar la película en un tiempo determinado para no incurrir en “late fees”. Como también sentirse obligados a devolverla antes de determinada fecha. Netflix ofrece a sus clientes una enorme selección de títulos, garantizándoles a los clientes que encontrarán lo que buscan, que podrán disfrutar de éstos el tiempo que ellos antojen, y que los envíos llegarán a tiempo. Todo esto los clientes lo realizan a través de la página web de la empresa con una gran facilidad, sin tener que pensar y a un precio bajo.

Una vez analizado quiénes son los clientes potenciales de Netflix y qué valoran éstos, es necesario estudiar cómo la empresa utiliza sus recursos y procesos alineados con su modelo de negocio para atraer y retener a sus clientes, y a su vez generar valor para sí misma.

El principal factor que le permitió a Netflix ofrecer su gran servicio a un precio bajo fue la eliminación de las tiendas físicas. Lo que le permitió reducir en gran magnitud los costos fijos que la empresa tendría como son los impuestos, personal, infraestructura, etc. A su vez, le permitió ofrecer una gran cantidad de títulos generando un gran valor para sus clientes. Este movimiento hubiese sido imposible para la empresa sin la utilización de Internet y el avance de la tecnología.

Es importante entender cómo la aparición del DVD en el mercado ayudó a la empresa a crear su modelo de negocio, permitiendo la entrada de ésta en la industria. De esta manera, la empresa consiguió buscar nuevos mercados y no crear una directa competencia con las compañías líderes de la industria, ya que éstas estaban recién comenzando su migración del formato VHS al DVD. Por lo tanto, al empezar su negocio con una tecnología totalmente nueva, ésta no debería incurrir en gastos por tecnología obsoleta. Existen cuatro razones principales por la cual la gerencia decidió focalizarse en el nuevo formato tecnológico conocido como el DVD (Mayfield 2006):

- Los reproductores de DVD era el segmento con mayor crecimiento en el mercado de los reproductores de video. Debido a la rápida adopción de la tecnología de DVD, las ventas era estimadas que crecería en un 49% anual por los próximos 5 años. (ver anexo 1 para comparaciones de las ventas entre los primeros 5 años de la introducción del VCR, y los primeros 5 años de la introducción del DVD)
- Por su reducido tamaño, su liviano peso, y su durabilidad, los DVD´s podían ser distribuidos a los clientes a través del correo postal regular de Estados Unidos a un costo efectivo. Incluyendo los costos asociados con el procesamiento de la orden, McCarthy (CFO de Netflix) estimaba que el costo total de enviar un DVD al cliente y de vuelta a Netflix era de aproximadamente U\$S 1.00.
- Los fabricantes de reproductores de DVD, para poder promocionar éstos, estaban dispuestos a incluir las ofertas de Netflix en su “packaging materials” a casi sin costo alguno, lo que le permitía a la empresa mantener al mínimo los costos de adquisición de clientes.
- La gerencia creía que los tempranos adoptantes de la tecnología de los DVD´s, probablemente poseían una computadora con conexión a Internet y se encontraban dispuestos a utilizarlo como mecanismos de comercialización.

A su vez, esta nueva tecnología superaba enormemente en cuanto a calidad al VHS y contenía más características como comentarios de los directores, finales alternativos, etc. Mientras que los costos totales de envío de los DVD´s eran estimados en U\$S 1.00, se estimaba que el envío del VHS podía costar U\$S 4.00 aproximadamente. (<http://www.marketbusting.com/casestudies/Netflix%20Report.pdf>, 2005)

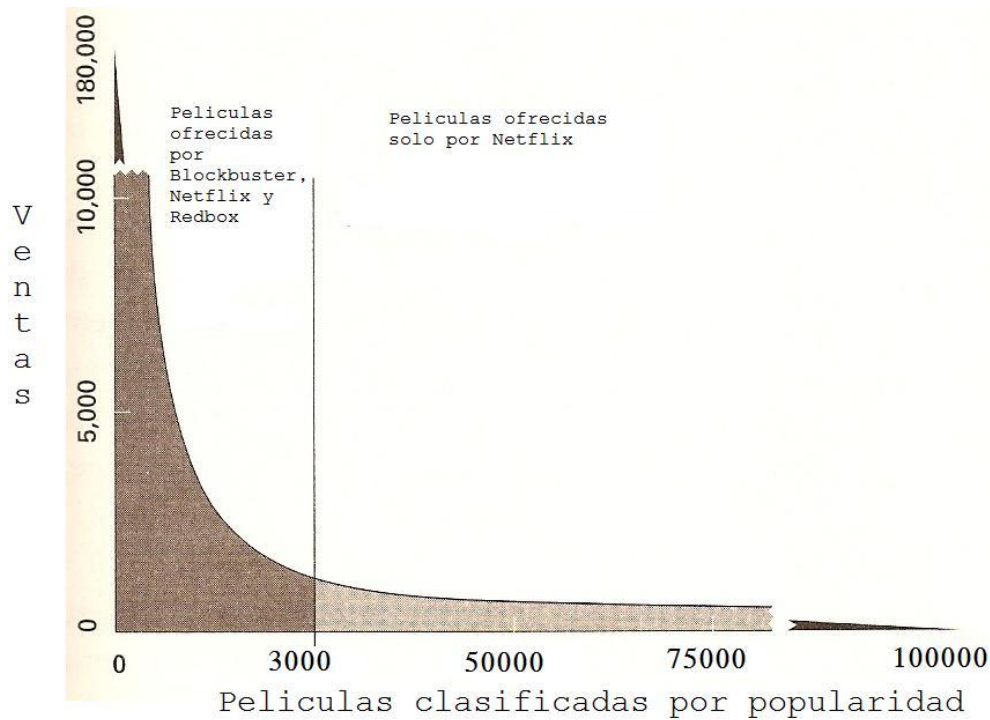
Queda claro que con todos estos puntos a su favor, hubiese sido diferente y hasta casi imposible, la creación del modelo de negocio de la empresa si ésta hubiese intentado utilizar la tecnología del VHS para brindar su servicio. La introducción de esta nueva tecnología le permitió a la empresa, a través de sus alianzas con los fabricantes de DVD´s y su modo de distribuir éstos, ahorrar costos de marketing, de instalaciones y

ofrecer una alta selección de títulos a un precio bajo. De esta manera, la empresa logró con éxito diferenciarse de la competencia proveyéndole de un gran valor al cliente.

Con la adopción de esta nueva tecnología por parte de la empresa, ésta pudo crear uno de los recursos más importantes que tiene para brindarles valor a sus clientes. Ya que de no haber sido por la elección de comenzar su negocio con los DVD's, hubiese resultado muy difícil para la empresa crear la extensa biblioteca de títulos (100000 títulos en DVD's y Blu-ray's + 12000 títulos para disfrutar instantáneamente) que le ofrece a sus clientes. La que a su vez, le permite aumentar en grandes proporciones las rentabilidades de la empresa. Ésta cuenta con un total de 72 millones de DVD's para ofrecerle a sus clientes, sin embargo no todos los títulos se encuentran en ambos formatos de DVD y BLUE RAY (www.netflix.com, "Netflix Annual Report", 2008). Esta extensa biblioteca, puede ser en parte una de las principales razones por la cual muchos clientes decidieron cambiarse a Netflix, ya que la tienda física tradicional sólo cuenta con un stock de 3000 títulos, donde gran parte de éstos son estrenos.

"At traditional brick and mortar retailers, shelf space is the biggest constraint limiting a firm's ability to offer customers what they want when they want it." (Gallagher, 2008)

Lo que Netflix realiza es conocido como la "Economía Long Tail" (Anderson, 2006). El autor analiza el nuevo mundo de los negocios y explica cómo Internet ha creado una nueva economía (la economía *long tail*) donde la venta modesta y de títulos minoritarios iguala a la venta de los grandes éxitos. El autor propone que con la aparición de Internet y la fuerte reducción en los precios de las herramientas de producción, hubo un fuerte aumento en la producción de títulos minoritarios y no convencionales que supera en un gran número a los títulos de éxito. Éste opina que su venta junto con la venta de los grandes éxitos es igual o más rentable que la venta de los grandes éxitos por sí sola. Cabe aclarar que para que ésta sea más rentable se deben comerciar una gran cantidad de títulos minoritarios y que sólo se puede llegar a esto mediante el uso de Internet, ya que ninguna tienda contaría con el espacio físico necesario para poder ofertar todos los productos de una industria.



Fuente: Anderson (2006), elaboración propia.

En el gráfico, se puede observar cómo las tiendas físicas sólo ofrecen los títulos de mayor popularidad que más ventas unitarias generan. Esto se debe, a que cuentan con espacios físicos limitados y sería anti-económico para éstas resignar a ofrecer un título exitoso, a cambio de una película de cine independiente o una menos popular. Mientras que Netflix, al ofrecer sus productos a través de una página web, cuenta con los medios necesarios para ofrecer ambos tipos de productos. Lo que le permite llegar a una cantidad de clientes mucho mayor a la de una tienda física tradicional, aumentando la rentabilidad de la empresa mediante el alquiler en grandes cantidades de títulos minoritarios. Con la eliminación de las tiendas físicas, y el reemplazo de éstas por una tienda “on-line” y centros de distribución, Netflix también pudo resolver el problema de no contar con copias suficientes de los recientes estrenos o películas muy demandadas. Estos centros de distribución, le permitieron a la empresa agregar miles y miles de copias de películas para llevar al mínimo el problema que sufrían las tiendas físicas tradicionales de no contar con stock suficiente, agregándole valor al cliente y generando mayores rentabilidades para la empresa.

De esta manera, Netflix, es capaz de ofrecer no sólo las películas de éxito y los estrenos recientes, sino que también ofrece películas con popularidad mucho menor,

documentales, dibujos animados, conciertos, series de televisión y películas de cine independiente, concediéndole un gran valor al cliente. Mientras que las tiendas tradicionales no pueden ofrecer este tipo de productos, por más que quisieran, ya que sería difícil para ellas encontrar suficientes clientes para justificar la oferta de títulos de menor popularidad.

“Offer a nearly limitless selection and something interesting happens: there’s actually *more money* to be made selling the obscure stuff than the hits...And at Netflix, over two-thirds of DVD’s shipped are from back-catalog titles, not new releases (Blockbusters outlets do about 70 percent of their business in new releases). Consider that Netflix send out 45,000 different titles each day. That’s *fifteen* times the selection available at your average video store! Each quarter, roughly 95 percent of titles are viewed – that means that every few weeks Netflix is able to find a customer for nearly *every* DVD that has *ever* been commercially released.” (Gallaughier, 2008)

En la cita se puede observar cómo Netflix pudo implementar este tipo de economía con éxito, creando gran valor para los clientes y volviendo su negocio muy rentable. Ya que ésta es capaz de alquilar el 50% de sus títulos en tan sólo un día y el 95% de sus títulos en tan sólo un cuatrimestre. Lo que, según Anderson, vuelve su negocio más rentable que cualquier tienda tradicional de alquiler de películas (como Blockbuster), creando un nuevo mercado y una nueva demanda a través de la oferta de títulos minoritarios. Es así como la empresa logra satisfacer una necesidad que las tiendas tradicionales encontraban imposible de hacer por un tema de espacio físico limitado. A su vez, incentiva el aumento de la frecuencia de alquiler por parte de las personas que contienen diferentes gustos o gustos más exóticos. Al contar con tanto espacio físico, la empresa no debe resignarse a ofrecer a sus clientes los éxitos de Hollywood que tantas ventas generan en las tiendas tradicionales.

La *long tail* funciona a causa de la fuerte caída de los costos de producción y de distribución, que hacen económicamente rentable la oferta de una biblioteca tan amplia.

“For Netflix, the cost to stock and ship an obscure foreign film is the same as sending out the latest Will Smith mega-hit.” (Gallaughier, 2008)

Por lo tanto, la *long tail*, ayuda a la empresa a diferenciarse de sus competidores con modelos de negocios tradicionales que no le permiten ofrecer ni el 5% de los productos que Netflix ofrece, ya que el promedio de títulos que una tienda física ofrece es de 3000 títulos aproximadamente.

En la siguiente cita, observamos un claro ejemplo de la fuerza que tiene la larga cola para Netflix:

“...consider Bollywood cinema – a term referring to films produced in India. When ranked by the number of movies produced each year, Bollywood is actually bigger than Hollywood, but in terms of U.S. demand, even the top-grossing Hindi film might open in only one or two American theaters, and few video stores carry many Bollywood DVDs. Again, we see the limits that geography and shelf space impose on traditional stores. As Anderson puts it, when it comes to traditional methods of distribution “an audience too thinly spread is the same as no audience at all”. While there are roughly 1.7 millions South Asians living in the US, Bollywood fans are geographically disbursed, making it difficult to offer content at a physical storefront. Fans of foreign films would often find the biggest selection at an ethnic grocery, but even then, that wouldn’t be much. Enter Netflix. The firm has found the U.S. fans of South Asian cinema, sending out roughly 100,000 Bollywood DVDs a month. As geographic constraints go away, untapped markets open up!” (Gallaughier, 2008)

De esta manera, se ve cómo debido al uso de Internet, Netflix logró identificar una amplia demanda por las películas de “Bollywood”, aumentando así su número de clientes. La amplia oferta de títulos poco populares, le permitió a la empresa captar un sector de clientes con una necesidad insatisfecha, logrando así crear un nuevo mercado, que le proporcione nuevas rentabilidades. Estos mercados son imposibles de alcanzar por los negocios tradicionales, por el simple hecho de contar con espacios físicos limitados. El autor cita a Chris Anderson, donde éste explica que cuando determinado nicho de clientes, como lo son los asiáticos para Netflix, se encuentran muy dispersos en una zona geográfica, es anti-económico para los negocios físicos ofrecer productos que sólo les interesen a este nicho de clientes. Mientras que Netflix, con la utilización de Internet, logró volver estos productos poco populares rentables para una empresa, mediante el ofrecimiento de las películas de “Bollywood” a toda la población asiática concentrada en Estados Unidos. Esto resulta imposible para una tienda física cuando ese nicho de clientes se encuentra disperso en todo un país, ya que esta se encuentra en un sólo lugar y sólo los clientes de la zona acuden a ésta para el alquiler de películas. Por lo tanto, si bien se encuentran una gran cantidad de asiáticos en Estados Unidos, en muy pocas zonas se encuentra una gran concentración de éstos para justificar la resignación del ofrecimiento de una película de “Hollywood” por una de “Bollywood”.

Otra de las ventajas que la empresa obtiene al ofrecer esa amplia cantidad de títulos, son las oportunidades con las películas de cine independiente. Es decir, mientras que para los estudios más importantes se vuelve anti-económico distribuir películas de cine independiente, a Netflix le genera una ventaja ya que los costos son los mismos que distribuir un éxito de Hollywood. Lo que genera que esa película sólo se pueda rentar si uno es socio de Netflix. De esta manera, a los productores de estas películas les resulta interesante realizar alianzas con Netflix, ya que es la única forma de que éstos puedan promocionar su película. Generando así, ventajas en términos de costos para Netflix y haciendo el alquiler de estas películas aun más rentable.

“A big part of Netflix’s future may come from smaller independent films, which have already been rented tens of thousands of times on Netflix and which video stores don’t even carry... For example, one

early test involved “Nice Guys Sleep Alone,” an obscure 1999 comedy, which couldn’t land a distributor. Netflix got 10,000 copies, started promoting it, users rated it highly and then others started renting it. The result: The film’s producer gathered up the Netflix user’s comments went to HBO and got a distribution deal.” (E-Business Strategies, Inc., 2002)

Si bien la empresa ofrece una amplia biblioteca de títulos, sería imposible para ésta, sin ninguna ayuda, lograr que se alquilen el 50% de los títulos diariamente como está ocurriendo. Para ello, la empresa debe lograr “conectar la oferta con la demanda” (Anderson, 2006). Lo que el autor explica, es que con sólo ofrecer una enorme cantidad de productos no es suficiente para obtener rentabilidades de éstos. Sino que se debe encontrar el nicho de clientes interesados en estos productos de menor popularidad para que éstos sean consumidos la mayor cantidad de veces posibles, y así obtener ganancias por éstos. Según el autor, esta conexión se realiza por medio de la utilización de herramientas de Internet como los blogs, sistemas de recomendaciones, búsquedas de Google, el boca en boca y la lista de “best sellers”. Para el autor, Netflix y Google son dos empresas que explotan muy bien los conocimientos de los consumidores, observando lo que hacen millones de ellos, y traduciendo esto en resultados de búsquedas o recomendaciones.

Es aquí, donde entra en juego un recurso que posee la empresa para explotar al máximo el alquiler de sus títulos poco populares y así obtener el máximo beneficio de su larga cola de productos. Este recurso es el software de recomendaciones creado por la empresa conocido como “CineMatch”. Este software, se basa en complejos algoritmos para recomendar películas a cada cliente en particular, relacionado con los gustos de su interés. Como fue explicado anteriormente, cada vez que un cliente retorna un película, Netflix le pide a este que la clasifique con un simple “click” una vez que ingresa a su cuenta en la página web. El cliente la clasifica dándole entre 1 y 5 estrellas. El software funciona de la siguiente manera: éste organiza la biblioteca de Netflix en “clusters” de películas similares y analiza cómo los clientes las clasifican a éstas una vez retornadas. Los clientes que clasifican películas similares, en “clusters” similares son clasificados como “like minded viewers” o clientes con gustos similares.

Una vez que el cliente ingresa a su cuenta a través de la página web de la empresa, “CineMatch” busca los “clusters” de los cuales el cliente rentó películas previamente y analiza cuáles éste no rentó de esos “clusters”. Luego, le recomienda las películas altamente clasificadas por los clientes con gustos similares a éste. Este tipo de sistema es conocido como “collaborative filtering” (Gallaugher, 2008). El término se refiere a una clasificación de software que monitorea las tendencias de los consumidores y utiliza esa información para personalizar la experiencia individual de los clientes. (Ver anexo 2 para ejemplos fotográficos de las recomendaciones)

Con este sistema, Netflix logra hallar un mercado significativo para cada una de sus películas, más aún las pertenecientes a la larga cola como lo son las de cine independiente, logrando así una rentabilidad para cada una de ellas. Como también, ayuda a la empresa a retener clientes que su frecuencia de alquiler está disminuyendo o ya no cuentan con películas en su lista personalizada, ya que le permite a la empresa enviar e-mails personalizados a cada uno de éstos con recomendaciones sobre películas de su interés y nuevos estrenos basados en sus clasificaciones anteriores. De esta manera, Netflix les ahorra a los clientes tiempo, les reduce las frustraciones, y les ofrece elecciones personalizadas a la hora de alquilar las películas, generando una gran lealtad hacia la marca.

Una de las mayores ventajas que Netflix tiene con este sistema, con respecto a sus competidores, no es el sistema en sí (ya que este podría ser copiado por cualquier competidor), sino la temprana adopción de éste. La empresa puso en funcionamiento este sistema en Febrero del año 2000. Lo que le permitió a Netflix contar con varios años de clasificaciones de películas por parte de los clientes y así crear una extensa base de datos con información muy útil. Mientras más clasificaciones se realizan por parte de los clientes, mejores recomendaciones éstos tendrán. Es así como Netflix logra recomendar con mayor exactitud a todos sus clientes, reteniéndolos a éstos y brindándoles una gran satisfacción. En la actualidad, la empresa contiene más de 2 billones de clasificaciones de películas por parte de sus clientes. Asimismo, el 60% de los clientes basan sus selecciones en las recomendaciones propuestas por la empresa. (www.netflix.com, 2009), cifra que tardaría muchos años en lograr cualquier

competencia de Netflix que quiera recomendar a sus clientes con la misma exactitud y eficiencia que la empresa. Lo que genera altos costos de transacción para los clientes, dado que se estima que el cliente promedio ha clasificado más de 200 películas. Esto se debe a que los clientes no solo clasifican las películas alquiladas en Netflix, sino que también cuentan con la opción de clasificar películas previamente vistas de la unión al servicio. Por lo tanto, los clientes pensarían varias veces antes de cambiar el servicio por otro, ya que éstos perderían sus 200 clasificaciones, lo que genera una gran precisión en las recomendaciones de la empresa para seleccionar películas.

“All of this impacts marketing costs, too. Happy customers refer friends (read free marketing from a source consumers trust more than a TV commercial). 94 percent of Netflix subscribers say they have recommended the service to someone else, and 71 percent of new subscribers say an existing subscriber has encouraged them to sign up. It’s no wonder subscribers acquisition costs have been steadily falling, further contributing to the firm’s overall profitability.” (Gallaugher, 2008)

Así, se puede decir cómo este software tecnológico le permite a la empresa agregar valor al cliente, aumentando su satisfacción, y a su vez ahorrar costos para la misma.

Si bien la empresa cuenta con un sistema de recomendaciones muy preciso, ésta inició una competencia conocida como “The Netflix Prize”, en donde se le ofrece un millón de dólares al primer grupo que pueda mejorar las recomendaciones de “CineMatch” en un 10%. Para que los grupos puedan trabajar cómodamente, la empresa les entregó a éstos una gran parte de la base de datos (sin la información personal de los clientes) con las clasificaciones realizadas por los clientes.

Otro de los factores claves que le permiten a Netflix contar con su amplia biblioteca de DVD’s y volver a ésta rentable, son las alianzas estratégicas que la empresa tiene con los principales estudios de películas. Estas alianzas se basan en contratos conocidos como “revenue sharing”, en donde la empresa compra los DVD’s al costo, a cambio

de compartir las ganancias por alquiler (de ese disco en particular) que esta tiene por un tiempo determinado, lo que le permite a la empresa estoquearse con una gran cantidad de DVD's y varias copias de los mismos. Netflix comparte las ganancias con estos estudios, por cada DVD que ésta envía a sus consumidores. Cabe aclarar, que la empresa a su vez compra una parte de los DVD's que esta posee, como también para otra parte ésta adquiere la licencia. Estas alianzas le proporcionan a Netflix grandes ventajas contra sus competidores. Ya que ésta, es la única empresa que le proporciona a los estudios de películas, ganancias por películas que estos ya consideraban muertas. Esto se debe a que la empresa es la única con el poder de alquilar reiteradas veces las películas pertenecientes a la larga cola. Por lo tanto, los estudios de películas le venden a Netflix los DVD's al costo, generándole un significativo ahorro de inversión en stock.

“But Netflix is able to find an audience for a film without the studios spending a dime on additional marketing. Since so many of the titles viewed on Netflix are in the long tail, revenue sharing is all gravy for the studios – additional income they'd otherwise likely never get. It's a win-win for both ends of the supply chain. These supplier partnerships grant Netflix a sort of soft bargaining power that's distinctly opposite the strong-arm price bullying that giants like Wal-Mart are often accused of.” (Gallaugher, 2008)

Es así como, debido a la extensa biblioteca y su sistema de recomendaciones, Netflix se encuentra en la actualidad enviando un promedio de 2 millones de DVDs diariamente (www.netflix.com, 2009).

Esta cifra sería imposible de enviar, si no fuese por los 58 centros de distribución que la empresa tiene equipados con la última tecnología. Estos centros le permiten enviarle las películas, en tan sólo un día laboral, a más del 97% de los clientes de la empresa. Al encontrarse intercomunicados, los centros actúan inteligentemente a la hora de decidir cuál es el centro más cercano al pedido. Lo que le permite a la empresa brindarle ese valor propuesto al cliente en su modelo de negocio, ya que aumenta la satisfacción de estos con su eficacia y eficiencia en la distribución de los DVD's. A su vez, al contar con la última tecnología, estos centros le permiten a Netflix reducir al mínimo la cantidad de empleados necesarios para el funcionamiento.

Netflix cuenta con sus propios medios de transporte para retirar y entregar los DVD's directamente en las distintas centrales del correo postal (U.S.P.S.). Asimismo, la empresa pre-ordena todos los DVD's a enviar, facilitándole la entrega al correo y volviéndola más veloz. Debido a esto, la empresa obtiene los precios más bajos posibles para los envíos de primera clase por parte del correo. De esta manera, Netflix logra reducir sus costos, pudiendo ofrecerle el servicio al cliente a precios más bajos diferenciándose así de la competencia.

Por último, la empresa utiliza la más avanzada tecnología, para poder integrar estos centros de distribución con el software de recomendaciones, "CineMatch". De esta manera, el software recomienda a los clientes las películas que se encuentran en stock, evitando que estos se frustren por la espera.

Estos centros fueron una de los segmentos en los cuales la empresa fue pionera en el negocio, los cuales le permitieron a la empresa reducir en un gran número la cantidad de infraestructura necesaria para llevar a cabo el negocio, ya que no debió instalar tiendas físicas para el alquiler de películas. Como también, redujo en un gran número la cantidad de empleados necesarios, en comparación con las empresas con un modelo de negocio tradicional. Al no tener tiendas físicas, ni un gran número de empleados, Netflix logro reducir sus costos en un gran número volviéndose una empresa muy competitiva.

Con todas estas tecnologías que Netflix utiliza, logró entregar ese valor a los clientes propuesto en su modelo de negocio, a un precio bajo. Es decir que, mediante la integración de procesos y recurso de última tecnología, ésta puede generar un gran valor para el cliente como para ella misma. Para ello, Netflix innovó en muchas partes de la cadena de valor del negocio, logrando mejores resultados y más satisfacción al cliente que el modelo de negocio tradicional del alquiler de películas. Estos cambios ayudaron a Netflix a volverse en la principal amenaza para la empresa líder en la industria, Blockbuster.

La empresa consiguió lograr esto a través de innovaciones disruptivas en el negocio (Christensen y Overdorf, 2000) que le permitieron lograr que emerjan nuevos mercados y mejorar las necesidades del mercado ya existente. Mediante la utilización de la tecnología y el uso de Internet, la empresa pudo capturar y entregar valor tanto a los clientes como a sí misma, generando altas rentabilidades. De esta manera, logró ser el líder del mercado de alquiler de películas *online* capturando, en la actualidad, un número de clientes mayor a 10 millones que le generaron una facturación de 1.300.000.000 aproximadamente en el año 2008. A través de estas innovaciones disruptivas que Netflix realizó en el modelo de negocio tradicional del alquiler de películas, logro generar la creación de océanos azules que proponen Kim y Mauborgne (2005), creando un nuevo mercado y volviendo a la competencia totalmente irrelevante. Asimismo, generó oportunidades de crecimiento y de rentabilidades muy altas. Fue debido a todos estos cambios que Netflix realizó en la cadena de valor del negocio, y la inteligente utilización de los recursos y procesos claves, que resultó ser en varias ocasiones la empresa número uno en satisfacción al cliente dejando atrás a empresas como Apple y Amazon.com. A su vez, en Enero del 2007, fue nombrada “Retail Innovator of the Year” por la “National Retail Federation” (Gallaugher, 2008).

Para lograr el éxito, la empresa no sólo tuvo una buena idea de cómo satisfacer las necesidades de los clientes y entregar valor a éstos, sino que también supo combinar ésta en un buen modelo de negocio.

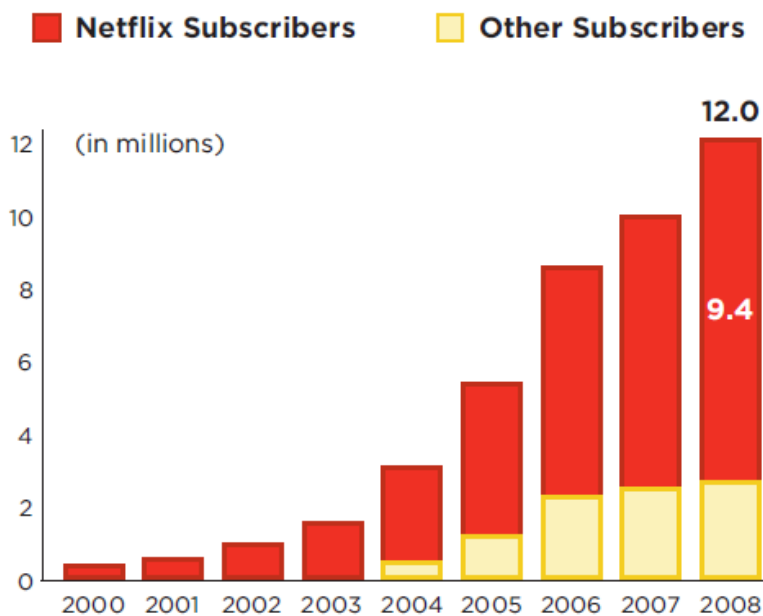
“Apple did something far smarter than take a good technology and wrap it in a snazzy design. It took a good technology and wrapped it in a great business model. Apple’s true innovation was to make downloading music digital music easy and convenient. To do that, the company built a groundbreaking business model that combined hardware, software, and service.” (Johnson, Christensen y Kagermann, 2008)

Netflix no sólo satisface al cliente con la introducción del DVD, eliminando los “late fees”, brindándoles una mayor oferta de títulos y todo esto desde sus hogares, sino que también les proveyó este

servicio a un precio bajo, fácil de usar, más conveniente y cómodo, mediante la combinación de tecnología, “hardware”, “software” y servicio, en su modelo de negocios.

En el siguiente cuadro se puede observar cómo fue creciendo el alquiler de películas *online*, en relación a número de suscriptos, y el “market share” que Netflix tiene en este mercado que la convierte en líder indiscutido. Hasta el 2004, Netflix contaba con la totalidad del mercado de alquiler *online*. Ese año, Blockbuster copió el modelo de negocio de Netflix y comenzó con el alquiler online a través del correo postal.

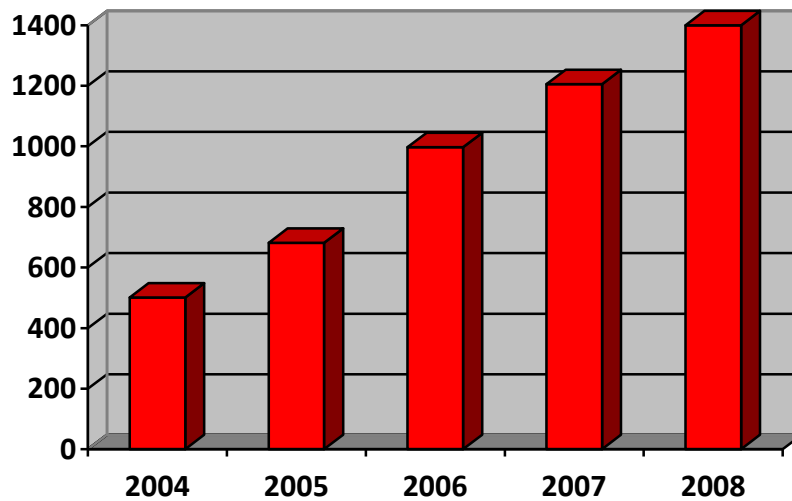
Cantidad de clientes suscriptos al alquiler *online* en USA



Fuente: www.netflix.com

En el siguiente cuadro se puede observar el crecimiento constante de la empresa en los últimos 5 años medido por la facturación anual.

Facturación de Netflix en millones de dólares



Fuente: www.netflix.com, "Annual Report 2008", elaboración propia.



8. Caso Redbox

Redbox fue fundada en el año 2002 por “McDonald’s Ventures LLC”, subsidiaria que pertenece en su totalidad a la famosa empresa de comida rápida conocida como McDonalds. En el año 2006 ésta contaba con el 47% de Redbox, ya que el otro 47% había sido adquirido por la empresa “Coinstar” y el resto por diversas empresas. Sin embargo, en Febrero del 2009, todas las acciones restantes fueron adquiridas de “McDonalds” por “Coinstar”, lo que convirtió a la empresa en la única dueña de Redbox.

El modelo de negocio de la empresa se basa en el alquiler de películas a través de máquinas expendedoras, de auto-servicio, situadas en puntos estratégicos de las ciudades de Estados Unidos. En un principio, estas máquinas se instalaban en los distintos “McDonalds” de las ciudades. Luego, éstas comenzaron a ubicarse en diversos negocios de las ciudades como las farmacias y los supermercados (WalMart).

Las máquinas contienen los últimos estrenos que se pueden alquilar por tan sólo U\$S 1 por noche, lo que lo convierte en uno de los servicios más baratos que existen para el alquiler de películas. Éstas tienen una capacidad de aproximadamente 700 DVD’s y entre 70 y 200 títulos distintos que son actualizados semanalmente. Los clientes alquilan las películas por medio de una pantalla táctil que estas máquinas contienen y devuelven las mismas en las máquinas nuevamente. Los títulos que son alquilados, son expulsados por las expendedoras en una caja que contiene un código de barra, que le permite llevar un registro de las películas a la empresa.

En la actualidad, Redbox, es la empresa líder en el alquiler de películas a través de máquinas expendedoras y fue nombrada por “Entertainment Merchants Association” la quinta empresa más grande de alquiler de películas. Ésta contiene más de 15000 máquinas alrededor de Estados Unidos que los clientes pueden utilizar. Según, “Adams Media Research” (2007), cada máquina renta un promedio de 49.1 DVD’s diarios y tiene una facturación de US\$ 37457 anual.

“From an initial launch of 12 kiosks in 2002, *redbox* now features more than 14,000 locations nationwide and is available in each of the contiguous United States. *Redbox* has served millions of unique customers, and thousands more try the service each day. In January 2008, *redbox* surpassed 100 million DVD rentals. Now just fifteen months later, *redbox* has rented more than 380 million DVDs nationwide”

(<http://redboxpressroom.com/factsheets/TheHistoryofRedbox.pdf>, 2009)

8.1 Funcionamiento de Redbox



Fuente: www.redbox.com, 2009

A diferencia de la mayoría de los negocios de alquiler de películas, los clientes de Redbox no necesitan suscribirse al servicio u obtener una tarjeta de membresía. Los clientes simplemente deben acercarse a las máquinas expendedoras y alquilar la película de su gusto. Para ello, los clientes navegan a través de la pantalla táctil de las máquinas y escogen las películas que desean alquilar. Una vez escogida la película, estos cuentan con dos opciones para abonarla: tarjeta de crédito o tarjeta de débito. Los pasos a seguir para el pago son los mismos para las dos tarjetas. Éstos deben

simplemente deslizar la tarjeta suavemente en el lector de tarjetas que las máquinas contienen y seguir los pasos que este proceso les demanda. Una vez realizado esto, se les solicita a los clientes que escriban su dirección de email para poder enviarle el recibo de pago. A su vez, la empresa almacena los datos para enviarles ofertas y notificarles cuando las películas son devueltas correctamente. Una vez terminado este proceso, las películas son eyectadas, por el buzón electrónico de la máquina, en una caja de plástico que contiene un código de barra para el registro de éstas; ya que las máquinas contienen un lector de código de barras en este buzón, que les permite llevar un registro de qué título fue rentado, por quién, qué día, a qué hora, cuándo fue devuelto, etc. Todo este proceso de alquiler, se estima que no demora más de 1 minuto aproximadamente a causa de que las máquinas son de fácil uso y no demandan procesos complejos. De todas formas, es necesario tener en cuenta el tiempo que el cliente demora en escoger la película de su gusto.

Si bien la empresa no cobra “late fees” por devoluciones tardías, el costo de la película es de US\$ 1 más impuestos por noche. Es decir, que los alquileres cuestan US\$ 1 más impuestos, siempre y cuando la película sea devuelta al día siguiente antes de las 21:00 hs. Por cada noche adicional que los clientes retienen la película, se les cobra US\$ 1 más impuestos extra. Sin embargo, el máximo cobro adicional que se les puede realizar a los clientes por una misma película es de US\$ 24 más impuestos. Es decir, que una vez que los clientes retienen un título por más de 25 noches, éstos ya pasan a ser dueños de éste y no deben devolverlo a la máquina ni pagar más dinero extra.

Para la devolución de los DVD’s, los clientes deben acercarse a las máquinas, seleccionar la opción “return a dvd” en la pantalla principal, seguir los procesos indicados y simplemente deslizar el DVD (con el código de barra mirando hacia arriba) por el buzón electrónico de la máquina. Se estima que este proceso no demora más de 20 segundos. Para un mejor servicio, los clientes cuentan con la opción de realizar la devolución de la película en cualquiera de las 15000 máquinas que la empresa contiene dentro de Estados Unidos, independientemente de dónde ésta fue rentada.

A su vez, la empresa cuenta con una página web (www.redbox.com), en donde los clientes pueden buscar, a través del ingreso de datos personales, dónde se encuentran

las máquinas más cercanas a estos. De esta manera, éstos pueden navegar desde sus hogares en las máquinas y ver qué películas se encuentran en stock en ese preciso momento, en esa máquina en particular. Mediante la creación de una cuenta en la página web de la empresa, los clientes pueden reservar un determinado título en una determinada máquina que se les será reservada hasta el día próximo a las 21:00 hs. Para ello, los clientes deben abonar la reserva a través de la página web de la empresa y luego retirar la película de esa máquina en particular. Para retirar la película, los clientes deben seleccionar “online rental pickup” en la pantalla principal de la máquina, seguir los pasos que este proceso le demanda y deslizar la tarjeta con la cual la reserva fue realizada. De esta manera, se confirma que la película es retirada por la persona que realmente la reservó y no cualquier otro. Una vez que la máquina verifica la información, ésta eyecta la película reservada por el cliente. Con este sistema, los clientes se ahorran la frustración de ir y no encontrar la película que éstos buscaban.

“One of the reasons kiosks are gaining popularity is because of this online reservation, Kaplan (CEO de Redbox) said. People were showing up at the movies stores only to find that their title isn’t there”
(<http://www.selfserviceworld.com/article.php?id=18316%20>, 2007)

Adicionalmente al servicio de alquiler, la empresa también coloca a la venta los DVD’s previamente vistos por los clientes. El precio de estos es de US\$ 7 dólares cada uno y se colocan a la venta 12 días después de su estreno en las máquinas. Para la compra de éstos, los clientes seleccionan comprar un DVD en la pantalla principal de las máquinas y escogen entre los ofertados por ésta. Generalmente se encuentran a la venta los títulos muy populares, ya que la empresa debió adquirir de los estudios muchas copias de éstos a causa de la gran demanda una vez que son estrenados. Sin embargo, una vez que esta demanda disminuye a medida que pasan los días del estreno, al contar con un espacio físico limitado, la empresa, debe vender las copias sobrantes para poder reemplazarla por nuevos estrenos. De esta manera, la empresa crea nuevos espacio para nuevos títulos y también crea otra fuente de rentabilidad.

Como fue explicado anteriormente, cada máquina cuenta con un espacio aproximado para 700 discos y se colocan entre 70 y 200 títulos distintos aproximadamente. Las

máquinas contienen sólo estrenos o títulos clásicos como puede ser “Batman”. Los títulos en las máquinas son actualizados semanalmente con nuevos estrenos, ya que la venta de títulos previamente vistos generan nuevos espacios. Cuando la empresa estima que un nuevo estreno generará una fuerte demanda, ésta estoquea a la máquina con 45 copias de este mismo título para lograr abastecer a ésta y aumentar la satisfacción al cliente. Es por eso que ésta luego debe vender algunas copias de estos títulos. Una de las grandes ventajas que tuvo la empresa fue poder colocar sus máquinas en los distintos Mcdonald’s sin costo alguno (ya que ésta fue la fundadora), donde existe un gran tráfico de personas diariamente. A su vez, si bien estas máquinas se encuentran en restaurantes, supermercados y farmacias, muchas veces estas tiendas funcionan las 24 hs., lo que le permite a los clientes poder rentar y devolver las películas en cualquier horario. Asimismo, existe la posibilidad que estas máquinas se encuentren fuera del local, en la galería, lo que les genera la misma posibilidad a los clientes. (Ver anexo 3 para imágenes de las maquinas, cajas y pantalla principal de Redbox).

“Consumers love Redbox. Consumers demand for Redbox rentals and sales has grown substantially in the last four years. Redbox had 125 kiosks in 2004, had nearly 6500 by the end of 2007 and expects to exceed 12,000 kiosks by the end of 2008. Consumers demand has enabled Redbox to surpass Blockbuster, Inc. in the number of DVD rental locations in the United States. To date, consumers have rented more than 200 million DVDs from Redbox. Indeed, consumers demand has supported Redbox’s expansions such that Redbox has installed a new kiosk, on average, every 90 minutes somewhere in the United States this year to date.”

(http://www.eff.org/files/Redbox%20v%20Universal_Complaint.pdf, 2008)

8.2 Modelo de Negocio de Redbox

Observamos, en la cita a continuación, cómo el autor describe de manera lógica el modelo de negocio de Redbox respondiendo a las primeras dos preguntas de Magretta (2002) que son: quiénes son los clientes y qué valoran éstos.

“The *redbox* concept is simple. Each fully automated *redbox* kiosk holds approximately 700 DVDs, representing up to 200 of the newest movie releases. Consumers simply use a touch screen to select their favorite movies, swipe a valid credit or debit card and go. The complete rental transaction takes only moments. Customers can keep the DVD for as long as they’d like for \$1 per night plus tax, and return it to any one of *redbox*’s more than 15,000 locations nationwide. After 25 nights, rental charges cease and the DVD is the customer’s to keep. For added convenience, customers also can visit www.redbox.com to select a DVD online and pick it up at the *redbox* location of their choice.”

(<http://redboxpressroom.com/factsheets/TheHistoryofRedbox.pdf>,
2009)

La empresa les entrega valor a sus clientes a través de los precios bajos, la comodidad, el fácil uso y, mediante la eliminación de uno de los problemas más grandes del modelo de negocio tradicional, los “late fees”. Las máquinas se encuentran en lugares estratégicos de la ciudad, lo que les permite a los clientes no tener que salirse de su rutina diaria para poder rentar un DVD. De esta manera, es también como la empresa tienta a los clientes a probar el servicio, ya que estas máquinas se encuentran en lugares donde existe mucho tráfico de personas. Al no tener que asociarse al servicio, los clientes se ven más tentados a utilizar el servicio en cualquier momento, ya que les facilita el proceso de alquiler. Por lo tanto, las personas no deben tener que ni pensar a la hora de alquilar una película. Tan sólo concurrir a algún supermercado, McDonald o restaurant y mientras realizan sus compras pueden rentar un DVD. Los principales clientes a los que Redbox apunta son los clientes que disfrutan de los nuevos estrenos, los que buscan pagar el precio más bajo y los que buscan realizar el alquiler de una

manera cómoda y fácil mientras realizan sus compras o comen fuera de sus hogares. El proceso de alquiler se realiza tan fácil, que éste dura aproximadamente 60 segundos.

Si bien existen diversos factores por los cuales Redbox ha logrado el éxito en el alquiler de películas, el principal elemento es su bajo precio. A tan solo US\$ 1, cualquier cliente se ve tentado a utilizar estas máquinas. No importa si éste se encuentra asociado a otro video club o no, ya que con Redbox el cliente paga por lo que alquila y no tiene que asociarse a la empresa para alquilar. Además, al ser tan barato el alquiler de la película, los clientes tienden a volverse haraganes para la devolución de éstas, lo que le permite a la empresa obtener más ganancia por alquiler.

“The \$1 rental is its biggest appeal, although the average customer ends up keeping it for longer than one night,” said Gregg Kaplan, CEO of redbox. Kaplan said the average rental time is a little more than two nights, but only a small percentage of people keep DVDs past the 25-day mark.”

(<http://www.selfserviceworld.com/article.php?id=18316>, 2007)


Pero hubiese sido difícil para Redbox lograr el éxito sin tener una gran cantidad de máquinas, ya que los márgenes de ganancia por alquiler no son altos. Por lo tanto, se puede decir que Redbox utiliza una especie de economía *long tail* para aumentar su facturación mediante la instalación de una amplia cantidad de máquinas a lo largo de Estados Unidos. De esta manera, la empresa logra abracar una gran cantidad de clientes y éstos comienzan a crear una lealtad hacia la marca, ya que se sienten seguros con la utilización de las máquinas. Este recurso que la empresa tiene, ayuda a ésta a generar un gran valor para los clientes, ya que mientras más máquinas la empresa instale, más opciones para devolver las películas los clientes tendrán. Lo que genera una gran satisfacción para éstos.

De todos modos, para que el modelo de negocio de la empresa sea exitoso, éste debe también generar ganancias para la empresa y no sólo ofrecer un servicio a un precio muy bajo. Es decir, que debe aprobar la prueba número 2 de Magretta (2002), en donde la autora explica que con sólo entregar valor al cliente no es suficiente sino que se debe analizar cómo hacer para generar ganancias entregando ese valor al cliente.

Para esto, la empresa cuenta con recursos y procesos claves que le permiten disminuir sus costos, permitiéndole así, ofrecer su servicio a un precio muy bajo sin dejar de obtener ganancias.

“Much of Redbox’s success depends on maintaining a business model that satisfies the expectations of the retail outlets and consumers. Consumers can rent DVDs from Redbox kiosks for \$1 per night – a lower cost than alternative brick-and-mortar outlets or alternative sources for DVD rental. In comparison, some 175 million DVDs were rented in the United States last month, at an average cost of approximately \$3.25.”

(http://www.eff.org/files/Redbox%20v%20Universal_Complaint.pdf, 2008)



Al igual que Netflix, uno de los cambios más importantes que la empresa realizó en el modelo de negocio tradicional del alquiler de películas, fue la eliminación de las tiendas físicas. Si bien esta empresa cuenta con máquinas, los costos de adquisición, mantenimiento y espacio de una máquina con respecto a los de un tienda física, son menores en gran proporción. Además, las máquinas son de autoservicio, por lo tanto la empresa no necesita contratar ningún tipo de personal para atender a los clientes. Todo esto le genera a la empresa un gran ahorro de costos, permitiéndole a esta, posicionar el precio de su servicio muy por debajo de la competencia, logrando un gran valor para el cliente.

Uno de los procesos claves que le permiten a Redbox entregar ese valor a sus clientes y obtener rentabilidades, son sus alianzas estratégicas con las distribuidoras de DVD, ya que estas alianzas le permiten a Redbox obtener los estrenos el mismo día que estos salen a la venta en la vía pública y a un precio bajo, lo que genera una fuerte demanda en los clientes. A su vez, cuando la empresa adquiere muchas copias de un título muy popular antes de su estreno, ésta tiene la oportunidad de revenderle estos títulos a la distribuidora luego de su boom.

“Consumers further value Redbox’s ability to stock multiple copies (as stated above, as many as 45 copies per kiosk in some instances) of popular, high-demand new releases. Redbox can meet consumer

demand for multiple copies of DVDs for rental on a title's street date because of its longstanding contractual and business relationships with its distributors, VPD and Ingram. Redbox purchases all or nearly all of its supply of Universal DVDs from VPD and Ingram. Redbox has enjoyed long term, mutually beneficial business relationships with VPD and Ingram.”

(http://www.eff.org/files/Redbox%20v%20Universal_Complaint.pdf, 2008)

A su vez, los costos inmobiliarios de Redbox por la instalación de máquinas en los locales son muy bajos o nulos, ya que en un principio estas máquinas se encontraban sólo en los McDonalds, empresa fundadora de Redbox. Luego, la empresa comenzó a instalar estas maquinas en diversos lugares como farmacias y restaurantes. Fue en este momento donde la empresa estableció alianzas con estos locales, en donde ésta le entregaba una proporción de las ganancias a cambio de un espacio gratuito para la instalación de las máquinas. De esta manera, la empresa disminuye sus costos y puede ofrecer su producto a tan bajo precio.

Con la utilización de la tecnología, el uso de Internet y a través de innovaciones en el modelo de negocio tradicional del alquiler de películas, Redbox logró realizar una estrategia de costos bajos, permitiéndole a la empresa, ofrecer un servicio de alquiler barato, cómodo y fácil de usar, lo que generó gran valor para los clientes, volviendo a la empresa muy competitiva y poniendo en riesgo la existencia de empresas líderes en la industria, con modelos de negocios tradicionales, como lo es Blockbuster.

“Not only is Redbox’s distribution system more efficient than other existing methods of providing DVDs to consumers (\$1 per night vs. \$3.25 for the average rental; \$7 sale price for a 12-day old DVD vs. \$18.50 for a new one), but it is also less expensive than other methods that USHE seeks to develop including internet download services (the typical price of a new full-length purchased on iTunes, for example is \$14.99 and the so-called “rental” price for time-limited access to the downloaded copy is \$3.99, USHE’s affiliates have said) and Video-

on-Demand (the average price of watching a video-on-demand movie is \$4.00).”

(http://www.eff.org/files/Redbox%20v%20Universal_Complaint.pdf,
2008)



Universidad de
SanAndrés

9. Caso Blockbuster

“Once the leader in rentals and the place where practically everyone found time to stop after work and pick up a few movies, Blockbuster is now a shadow of its former self. Competitors, suspect management, and evolving industry dynamics have rocked the company, leaving it in a precarious position. And unless it moves quickly to improve its business model and shore up its position in the market, it may become an irrelevant company with little chance of survival.”
(<http://arstechnica.com/old/content/2008/08/opinion-can-blockbuster-be-saved.ars>, 2008)

Blockbuster fue fundada en Octubre de 1985 por David Cook. La empresa ha sido por varios años, manteniéndose en la actualidad, líder indiscutido en el alquiler de películas con un “market share” de aproximadamente 30%. La empresa cuenta con aproximadamente 4000 tiendas físicas dentro de Estados Unidos, otras 2100 alrededor del mundo y franquicias. Desde sus comienzos, la empresa siempre operó con el modelo de negocio tradicional para el alquiler de sus películas explicado previamente en la problemática.

La empresa mantuvo un constante crecimiento a través de los años sin problemas. La industria se encontraba consolidada y las barreras de entrada para nuevos competidores eran altas. Sin embargo, a fines de los años 90’ con la introducción del DVD, el avance de la tecnología y el aumento del uso de Internet la empresa se vio afectada.

“As electronic commerce made its first big splash with online book sales, it wasn’t difficult to see that Internet home video retailing might be a natural step. As the new millennium approached, many consumers began to purchase video cassettes and DVDs via the internet rather than the local video outlet or mass merchant.”
(Coughlan y Illes, 2004)

Los nuevos modelos de negocios comenzaron a surgir y la empresa comenzó a sentir una fuerte competencia por parte de nuevos entrantes con modelos de negocios

innovadores que le entregaban un gran valor al cliente. En un principio, la empresa ignoró estos nuevos modelos de negocios pensando que no tendrían éxito. Pero, poco a poco, estos “start ups” comenzaron teniendo más repercusión en la industria y crearon nuevos mercados en los cuales existían grandes oportunidades de crecimiento. En pocos años del inicio de estas nuevas empresas, las tiendas tradicionales comenzaron a ser amenazadas y se vieron obligadas a rediseñar su modelo de negocio para sobrevivir en la industria. Fue entonces, cuando Blockbuster comenzó a analizar estos nuevos modelos y a imitarlos lo mejor posible para no perder una porción significativa de clientes.

“According to Kagan Research LLC, revenues from online movie rentals, which were basically nonexistent in 1998, rose to \$522 million in 2004. Kagan projected that the total revenue would approach \$1 billion in 2005 and \$3 billion by 2009. As Netflix caught on and its subscription model became popular, Netflix’s gains in market share, from 2 to 7 percent between 2003 and 2004, gave Blockbuster true cause for concern.”

(http://www.carlosserrao.net/files/GSI/GSI_CS03_10ed_texto.pdf,
2007)

Los principales modelos de negocios en los cuales Blockbuster se focalizó fueron dos: el alquiler de películas *online* a través del correo postal y el alquiler de películas por medio de máquinas expendedoras. Por lo tanto, Blockbuster analizó cómo estos modelos entregaban valor a sus clientes y copió éstos de la mejor manera posible. A su vez, Blockbuster adquirió empresas pequeñas que funcionaban con estos nuevos modelos de negocios para lograr un mejor entendimiento de los mismos. Entre estas adquisiciones, se encontraba la empresa “FilmCaddy.com”, que contaba con el mismo servicio de suscripción que Netflix. Comenzando el 2003, la empresa realizó una serie de cambios importantes en su modelo de negocio. Primero, introdujo el servicio de alquiler online para sus clientes. Éstos contaban con la posibilidad de buscar los títulos, rentarlos y pagarlos todo desde la página web de la empresa. Sin embargo, éstos debían retirarlos y retornarlos en las tiendas físicas. A su vez, comenzó con un sistema de suscripción para sus clientes muy similar al de Netflix, donde éstos podían

retirar varias películas a la vez por un pago fijo mensual. Ya para el 2004, la empresa había logrado copiar con exactitud el modelo de negocio de su mayor amenaza, Netflix, y los clientes podían recibir y retornar los títulos a través del correo postal.

En el 2006, para mejorar sus servicios, la empresa introdujo un nuevo servicio llamado “Blockbuster Total Access”. Con este nuevo servicio, los clientes podían retornar cualquier DVD, recibido por correo, en cualquiera de las tiendas de la empresa. A su vez, este servicio les permitía a los clientes seleccionar entre 90000 distintos títulos para el alquiler *online*. Como también la empresa ofrecía alquileres gratuitos por la devolución de los títulos en las tiendas físicas, fomentando así la frecuencia de los clientes en estas tiendas.

Si bien la empresa logró copiar estos modelos de negocios con éxito, la empresa no tuvo el mismo impacto en los clientes que tuvieron las empresas innovadoras, y ésta, como todas las otras empresas con tiendas físicas y modelos de negocios tradicionales, comenzó a caer.

“In September 2005, research firm SG Cowen declared that Blockbuster’s online DVD rental service “remains inferior” to Netflix. The researcher stated that Blockbuster had improved on movie availability but actually fell further behind in ratings of its user interface. The evaluation by SG Cowen came on the heels of rocky financial reports for Blockbuster.”

(http://www.carlosserrao.net/files/GSI/GSI_CS03_10ed_texto.pdf,
2007)

Uno de los ejemplos más claros de esto fue la eliminación de los “late fees”, que generaban un 18% de las ganancias por parte de la empresa. Esta los eliminó en el 2005 entendiendo que era uno de los valores más importantes para los clientes propuestos por los nuevos modelos de negocios. Si bien la empresa logro recuperar clientes con este movimiento, se puede decir que esta ignora una de las preguntas de Magretta (2002): cómo se generara ganancias entregando valor a los clientes.

“Blockbuster’s most costly change was likely the “No More Late Fees” campaign it launched in January 2005. The goal of the program was to lure more customers and position Blockbuster better in the market alongside Netflix, which never charged late fees. However, the program may have created more problems than it solved. Blockbuster did measure an increase in in-store rentals after eliminating late fees, but early returns did not suggest that the increase offset the \$250 million to \$300 million in annual late fee for revenue that was no longer being collected.”

(http://www.carlosserrao.net/files/GSI/GSI_CS03_10ed_texto.pdf,
2007)

El modelo de negocio tradicional no sólo se encuentra en extinción, sino que está generando grandes pérdidas para empresas líderes de la industria como lo es Blockbuster. Esto se debe a que los costos de Blockbuster son mucho mayores que los de una empresa que se basa en una página web como lo es Netflix. Esta debe mantener sus 4000 tiendas físicas en los Estados Unidos, que le generan una gran cantidad de costos fijos y no se puede dar el lujo de perder el 18% de las ganancias anuales. A su vez, los nuevos modelos de negocios generan una gran comodidad y valor para los clientes, lo que está llevando a una migración de estos a la utilización de los nuevos modelos de negocios. Como también, al contar con menos costos fijos, las nuevas empresas pueden bajar sus precios a niveles que las tiendas tradicionales no pueden hacerlo por sus grandes costos de mantenimiento, inmobiliarios, etc. Las empresas con modelos de negocios tradicionales deben encontrar la mejor manera de migrar hacia el nuevo modelo de negocio sino quieren terminar con su existencia. De todos modos, el modelo de negocio tradicional está perdiendo su participación en la industria muy lentamente, lo que les permite a las empresas con este modelo tomarse su tiempo para realizar los cambios necesarios.

“For Blockbuster, the arrival of Netflix plays out like a horror film where they’re the victim. For several years now, the in-store rental business has been a money loser. Things got worse when, in 2005, Netflix pressure forced Blockbuster to drop late fees, costing it about

\$400 million. The Blockbuster store network once had the advantage of scale, but then its many locations were seen as an inefficient and bloated liability. Between 2006 and 2007, the firm shuttered over 570 stores. By 2008, Blockbuster had been in the red for ten of the prior eleven years. During a three-year period that included the launch of its Total Access DVD-by-mail effort, Blockbuster lost over \$4 billion.” (Gallaugh, 2008)

Otras de las amenazas para Blockbuster y las tiendas tradicionales son el alto crecimiento de las máquinas expendedoras creadas por empresas como Redbox. Se puede decir que estas generan una competencia más directa para Blockbuster que las empresas de alquiler *online* como Netflix, ya que cuentan con un modelo de negocio muy similar que apunta al mismo segmento de clientes. Es decir, si bien estas empresas no cuentan con tiendas físicas, los clientes igual deben acercarse a los lugares físicos donde las máquinas se encuentran para el alquiler. Asimismo, al contar con espacio físico limitado, estas máquinas contienen en su mayoría los estrenos más recientes y títulos clásicos al igual que las tiendas tradicionales. Por lo tanto, se crea una competencia directa a la hora de atraer clientes, ya que el aproximadamente 75% de las ganancias en alquileres de las tiendas tradicionales proviene de los estrenos. Entonces, se puede decir que la aparición de estas máquinas puso aun más en riesgo la existencia de las empresas con tiendas físicas. Las empresas con estas máquinas alquilan las películas a tan solo \$1 dólar americano por noche y, al igual que Netflix, eliminaron los frustrantes “late fees”. Con este sistema se le torna muy difícil a Blockbuster competir con estos nuevos “start-ups”, ya que sus altos costos generados por la gran cantidad de tiendas físicas, no le permiten entregar el mismo valor a los clientes. Ya se observó las grandes pérdidas que la empresa tuvo por la eliminación de los “late fees”, sería imposible para la empresa bajar los precios por debajo de los de las máquinas expendedoras para competir con estas.

“Redbox has led growth in the U.S. kiosk industry, which is expected to expand over the next few years as video store chains such as Blockbuster and Movie Gallery close underperforming stores. U.S. rental revenue from kiosks is expected to more than double between

2008 and 2011 to \$1 billion, while traditional in-store sales are expected to fall during the same period, Adams Media Research said in March.” (<http://www.videobusiness.com/article/CA6657094.html>, 2009)

Con estos cambios en la industria de alquiler de películas y con la constante caída de los alquileres por parte de las tiendas tradicionales, a Blockbuster no le es suficiente con rediseñar su modelo de negocio, sino que también debe crear un nuevo modelo de negocio o invertir en empresas con modelos de negocios innovadores como Netflix y Redbox.

“Beleaguered movie rental giant Blockbuster announced Wednesday that it plans to have over 10,000 DVD rental kiosks in place by the end of 2010. DVD kiosks are one phase of the next generation in movie rentals that the company is looking to expand into as the traditional in-store rental business struggles to carry on.” (<http://www.movieroomreviews.com/2009/04/blockbuster-to-expand-deeper-into-movie.html>, 2009)

Blockbuster se encuentra asociado con la empresa “NCR”, lo que le permitió introducirse en el mercado de las máquinas expendedoras, luego de que su socio haya comprado a la segunda empresa más grande en este mercado, “TNR Entertainment Group”. TNR es una empresa que cuenta con aproximadamente 2200 máquinas instaladas en los supermercados alrededor de Estados Unidos bajo el nombre de “MovieCube” y “New Release”.

Con esta sociedad, con la supuesta instalación de 10000 máquinas para el 2010 y con el servicio instalado para alquileres *online*, Blockbuster busca realizar una transición de su modelo tradicional a los nuevos modelos innovadores propuestos por Netflix y Redbox. Si bien Blockbuster está lentamente transformando su modelo de negocio, la empresa cuenta con una gran cantidad de tiendas que le están generando pérdidas en los últimos años y a su vez esta se encuentra endeudada en muchos millones, lo que le puede llegar a generar grandes problemas en el futuro llevándola a una posible extinción.

“...Blockbuster said it hired law firm Kirkland & Ellis LLP to provide advice on how to address about \$370 million in debt that’s scheduled to expire in August. Blockbuster denied a Bloomberg News report that cited a person familiar with the situation as saying the retailer was exploring a possible bankruptcy.”

(<http://www.videobusiness.com/article/CA6641996.html?q=blockbuster+bankruptcy+debt+to+august>, 2009)

Además, la empresa ha tardado varios años en reaccionar a la competencia de los nuevos entrantes, lo que le permitió a estos, crear lealtad con sus clientes e ir atrayendo cada vez más a estos. Como lo es en el caso de Netflix, donde la empresa ha sido reconocida en varias oportunidades como la empresa número 1 en satisfacción al cliente, lo que genera una gran lealtad hacia la marca y altos costos de transacción por parte de los clientes. Si bien Blockbuster ya se encuentra en el mercado del alquiler *online* y envió por correo, Netflix ya le lleva varios años de ventaja operando en este negocio y cuenta con aproximadamente el 85% del “market share” en este mercado. Lo mismo ocurre con el mercado de alquiler a través de máquinas expendedoras, en donde Blockbuster recién comienza a introducirse, mientras que Redbox ya se encuentra en el negocio hace varios años. De esta manera las empresas innovadoras ya tienen varios años de investigación y les permite realizar sus procesos de manera efectiva y conocen los mejores métodos para entregarles el máximo valor a sus clientes.

En el siguiente gráfico se puede observar un reflejo de la performance de Blockbuster luego de la aparición de los “start-ups” con modelos de negocios innovadores. En el gráfico se encuentra la comparación del precio de las acciones de Netflix, medido por la línea roja, y Blockbuster, medido por la línea azul. Netflix se hizo pública en el año 2002. Se puede observar como el precio de las acciones de Netflix comenzaron a aumentar al mismo tiempo que las acciones de Blockbuster comenzaron a disminuir. Se puede decir que la suba del precio de las acciones de Netflix es casi en la misma proporción que la baja de las acciones de Blockbuster, se mueven casi simétricamente. Mientras una baja, la otra sube en la misma proporción. Es por eso que se puede

encontrar un vínculo entre estas dos empresas y como Netflix con su modelo de negocio innovador fue quitándole mercado al líder de la industria Blockbuster. En la semana del 2 de Marzo del 2009, el precio de las acciones de Blockbuster (U\$S0.38) representa menos del 1% del precio de las acciones de Netflix (U\$S 38.18)



Fuente: www.yahoo.com/finance

Además de esta fuerte y larga caída del precio de las acciones, Blockbuster sufrió grandes pérdidas en los últimos años debido al costoso mantenimiento de la enorme cantidad de tiendas que la empresa posee. Lo que le genera una gran dificultad para sobrevivir y competir con los nuevos entrantes, sus innovadores modelos de negocios y sus bajos precios.

“Prior to its decision to close stores, Blockbuster incurred hefty losses. In 2004 alone, the company lost \$1.2 billion, and in the subsequent period, it lost over \$500 million. But after closing more than 500 stores, Blockbuster was able to realize a slim profit of \$50 million in 2006 and lose just \$74 million in 2007. According to Blockbuster's annual filings, it's suffering losses because of the high cost of expenses it incurs by running each store. And as the decline of the brick-and-mortar rental business accelerates, the only way Blockbuster can stay competitive is to start closing stores even more

rapidly.” (<http://arstechnica.com/old/content/2008/08/opinion-can-blockbuster-be-saved.ars>, 2008)

Otras de las pruebas que afirman la fuerte caída de la participación de las tiendas tradicionales en la industria de alquiler de películas, es la situación en la que se encuentra la segunda cadena más grande de tiendas tradicionales, "Movie Gallery". La empresa se vio obligada a cerrar una gran cantidad de tiendas debido a la situación en la que se encuentra.

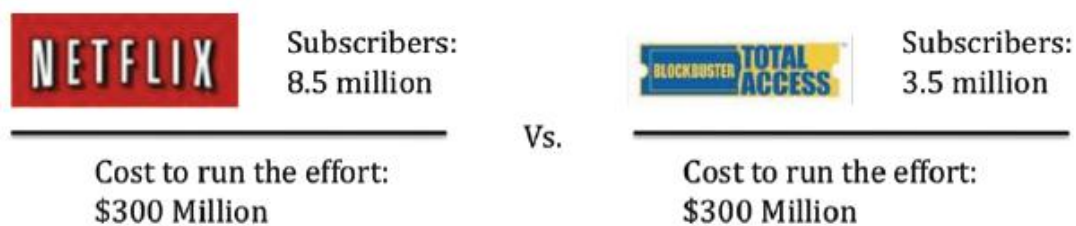
“Video rental company Movie Gallery, Inc. on Monday announced plans to close an additional 400 stores as part of its reorganization plan as it attempts to exit bankruptcy. Movie Gallery, the nation's No. 2 video rental chain behind Blockbuster Inc., said it is closing underperforming and unprofitable stores that operate under the Movie Gallery and Hollywood Video names. The company in September announced the closure of 520 stores.” (<http://www.msnbc.msn.com/id/23000037/>, 2008)

10. Diferencias y similitudes entre los casos analizados

Características	Blockbuster Fundada en 1985	Netflix Fundada en 1997	Redbox Fundada en 2002
Situación de la empresa	Líder en el alquiler de películas a través de tiendas físicas.	Líder en el alquiler de películas a través de Internet vía correo postal.	Líder en el alquiler de películas a través de máquinas expendedoras.
Tecnología disponible en la fecha de introducción de la empresa	VHS	VHS y DVD	VHS y DVD
Modo de Alquiler	Tiendas físicas, a través de Internet vía correo postal (2004), máquinas expendedoras (2008), alquiler instantáneo con Blockbuster <i>Ondemand</i> y mediante descargas <i>online</i> .	A través de Internet vía correo postal y alquiler instantáneo mediante <i>streaming</i> .	Máquinas expendedoras con opción de reserva <i>online</i> .
Títulos ofrecidos	3000 aproximadamente tiendas físicas y 90000 a través del correo.	Mayor a 100000 mediante correo y mayor a 12000 mediante <i>streaming</i> .	Entre 70 y 200.
Cobro por devoluciones tardías	No	No	No
Cantidad de tiendas físicas/ máquinas expendedoras/ centros de distribución	4000 aproximadamente	58 centros de distribución	15000 aproximadamente
Suscripción obligatoria	Si	Si	No
Tiempo de espera para obtener el alquiler	Entre 1 y 2 días hábiles o instantáneamente	1 día hábil o instantáneamente	Instantáneo

En la tabla se puede observar como el modelo de negocio tradicional del alquiler de películas, representado por Blockbuster, fue cambiando hacia un modelo basado en la tecnología y uso de Internet. Este cambio se puede observar en el comportamiento de Blockbuster, ya que la empresa se vio obligada a incorporar nuevas formas de alquiler de películas como las propuestas por Netflix y Redbox. A su vez, la empresa debió cerrar una gran cantidad de tiendas físicas para reducir sus pérdidas.

En el grafico a continuación, observamos las ventajas en economías de escala que Netflix posee al contar con una mayor cantidad de clientes que Blockbuster en la suscripción *online*. Esta ventaja, le permite reducir sus precios y volver a la empresa más competente. Esto se debe a que en el mundo de los negocios virtuales llegar a una gran cantidad de clientes cuesta lo mismo que llegar a una reducida cantidad de clientes. Por lo tanto, mientras mayor sea la cantidad de clientes que la empresa logre captar, mayores serán las posibilidades de reducir los precios y volver a la empresa más competitiva.



Fuente: Gallagher (2008)

“Netflix executives are quite frank that the technology and procedures that make up their model can be copied, but they also realize the challenges that any copycat rival faces. Says the firm’s VP of Operations Andy Rendich, “Anyone can replicate the Netflix operations if they wish. It’s not going to be easy. It’s going to take a lot of time and a lot of money”. While we referred to Netflix as David to the Goliaths of Wal-Mart and Blockbuster, within the DVD-by-mail segment Netflix is now the biggest player by far, and this size gives the firm significant scale advantages. The yearly cost to run a Netflix-comparable nationwide delivery infrastructure is about \$300 million.

Think about how this relates to economies of scale.” (Gallaughier,
2008)



Universidad de
SanAndrés

11. Situación en Argentina

Una vez realizado el análisis de los nuevos modelos de negocios para el alquiler de películas en Estados Unidos, analizaremos las causas de porque estos modelos no pueden triunfar en la Argentina.

Los videoclubes legales en Argentina tuvieron su auge durante la década de los '90, lo que le permitió a empresas de gran envergadura, como Blockbuster, desembarcar en el país. En 1994 la multinacional arribo a Argentina y llegó a contar con una cantidad aproximada de 85 locales distribuidos a lo largo de todo el país. Si bien, su gran mayoría se encontraban en Capital Federal y la provincia de Buenos Aires. Durante este auge, el país llegó a contar con aproximadamente 9000 locales en donde las personas podían concurrir a alquilar las películas de su interés.

Sin embargo, hacia fines de la década, impulsados por las empresas fabricantes de computadoras, comenzaron a emerger en los mercados las lectoras de CD con la capacidad adicional de grabar CD. Esto, sumado a la comercialización de CDs vírgenes, creó un nuevo mercado en la industria del entretenimiento: el mercado pirata.

“En sus comienzos las copiadoras salieron al mercado como un producto muy novedoso y por consiguiente su precio bastante elevado logró que la oferta y la demanda sean limitadas por un tiempo. Comenzaron a venderse como un accesorio externo por el mismo precio que las computadoras y luego las propias compañías las introdujeron en las mismas. Al cabo de unos años la copiadora de CD paso a ser una función más de la computadora, más veloz, un accesorio estándar que todas las maquinas tienen que tener.

Esto multiplico el problema de la piratería por millones, porque anteriormente era más fácil encontrar a aquellos que practicaban la piratería, ya que eran unos pocos y estaban ubicados en grandes fabricas. Hoy por hoy, gracias a las famosas ‘copiadoras domesticas’, los piratas están dispersos en todo el mundo y se hace verdaderamente difícil su control...” (Civano, 2003)

En la cita se puede observar como poco a poco las copadoras se fueron volviendo una gran amenaza para la industria del entretenimiento. Esto se debe a que la fácil obtención de las herramientas necesarias para la copia ilegal de DVDs, dieron lugar al surgimiento de empresas dedicadas a la venta de DVDs piratas. Un claro ejemplo de estos comercios es la famosa y conocida página de Internet “Ed Sullivan y sus esclavos camboyanos”, donde se ofrece un importante catalogo de aproximadamente 12000 películas estrenos y aún sin estrenar. Lo que le permite a las personas disfrutar de títulos que todavía no se han estrenado en el país, comprando estos a un precio menor de lo que lo alquilarían en cualquier videoclub (en los cuales todavía no se encuentra disponible). Este tipo de páginas obtienen las películas mediante descargas ilegales a través de Internet para luego realizar múltiples copias para la venta. Los precios de estas están por debajo de los que el público paga para alquilar películas en un videoclub legal. A su vez, le permiten adquirir estas películas con una anticipación de 2 o 3 meses previos a que se estrenen en el país. Los clientes pueden adquirir todo esto sin tener que salir de sus hogares, ya que la empresa ofrece un exclusivo servicio de delivery. Esto fue poniendo en jaque a los videoclubes “legales” obligándolos a estos a cerrar sus puertas o a optar por la opción de comenzar comercializar copias piratas.

Con esta aparición, la gran cantidad de locales que habían surgido en la Argentina dentro de la década de los ´90 comenzó a disminuir exponencialmente. Gran cantidad de estos se vieron obligados a cerrar sus puertas mientras que otros comenzaron poco a poco a comercializar copias piratas logrando así la reducción de costos.

“En la Argentina hay cerca de 1500 videoclubes en total, de los cuales 500 pertenecen al mercado en blanco, explico Alejandro Botbol, presidente de la cámara Argentina de Video Clubes (CAVIC).

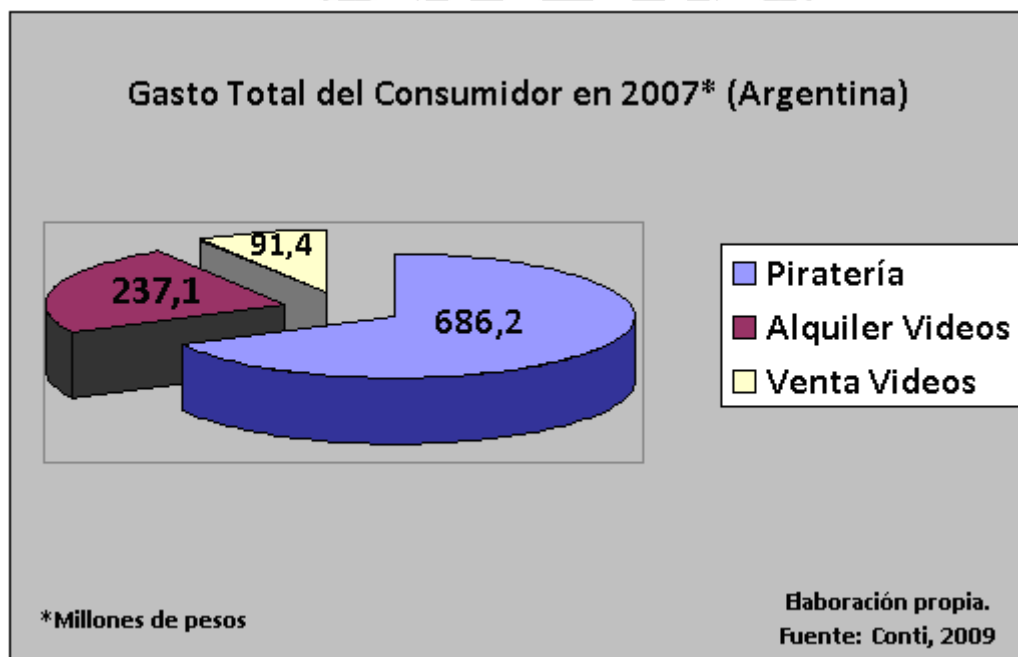
Este es un dato no menor si se considera que hace un año había prácticamente el doble de locales abiertos y que en los años noventa la cifra rondaba los 9000. En otras palabras, en poco más de una década el número de videoclubes ya se redujo cerca de un 83 por ciento.”

<http://economia.iprofesional.com/notas/76681-Blockbuster-evalua->

cerrar-casi-1000-tiendas-de-alquiler-de-videos.html?cookie, Marzo
 2009).

Por lo tanto, la piratería no solo logró la aparición de múltiples páginas de Internet dedicadas a la venta de DVDs piratas, sino que también causó que el 70% de los videoclubes que se encuentran hoy en la Argentina comercialice y alquile copias truchas. En estos días los canales de distribución de películas se han multiplicado facilitando así la llegada a todo el público. Las copias truchas ya se pueden obtener en ferias, venta callejera, kioscos, cibercafés, videoclubes o propiamente a través de Internet por la modalidad de delivery. Lo que hace aún más difícil la existencia de videoclubes en blanco. No existe modelo de negocio que logre combatir con la piratería, por lo tanto las únicas opciones que tiene los videoclubes legales es comenzar a comercializar copias truchas o cerrar sus puertas.

Las consecuencias de esto pueden ser claramente vistas en el siguiente cuadro:



Se puede observar como la piratería, ya en 2007, era dueña de un 70% del mercado de películas. El impacto de la piratería es tan fuerte que de los 9000 videoclubes en blanco que se encontraban en la década del '90, hoy ya solo quedan aproximadamente 500. La piratería logró la reducción exponencial de los videoclubes legales y esta sigue en aumento con el correr de los años. Las personas ya no optan por alquilar un

DVD sino que su mejor opción es adquirir una copia trucha por menor precio y en mucho de los casos aún sin estrenar en el país. Esto ha causado que en los últimos dos años el alquiler de películas haya disminuido en un 50%.

El impacto de este fenómeno ha obligado a grandes cadenas de videoclubes como lo es Blockbuster a cerrar varios locales y modificar su modelo de negocio para poder subsistir en el país. La multinacional reformulo su estrategia enfocándose más en la venta de títulos por catálogo y la comercialización de alimentos. Es decir, que a las golosinas y gaseosas que ya vendía, le sumo la comida rápida, pizzas congeladas, helados y vino. Como también agrego en sus locales la venta de merchandising de personajes de Disney.

“Nos transformamos en una tienda de conveniencia, con mayores ventas de productos alimenticios y electrónicos relacionados con ver una película, más que un local de alquiler porque nuestros estrenos se ofrecen varios meses después de que la gente los compró de manera ilegal o alguien los bajó por Internet, explico Claudio Bernaudo, gerente general de Blockbuster Argentina.”

(<http://www.cronista.com/notas/128530-por-la-pirateria-blockbuster-abandona-el-pais-su-clasico-formato-videoclub>, Marzo 2010)

La piratería no solo ha afectado a los videoclubes en blanco, sino que también generó la quiebra de dos de las cinco distribuidoras más grandes en el país como lo son: LK-TEL y Gativideo. Esto se debe en gran parte a la gran cantidad de videoclubes que han cerrado sus puertas en los últimos años.

Todo este fenómeno de la piratería no hubiese sido posible sin la ayuda de las masivas importaciones de DVD-R vírgenes. Lo que le permite a la industria ilegal realizar múltiples copias de filmes truchos.

“Las importaciones de DVD-R vírgenes acumuladas a septiembre eran de 92 millones de unidades. Así, es de esperar que en el año hayan sido más de 100 millones, remarco el director ejecutivo de la UAV

quien rápidamente explicó que estos números implican un importante problema ya que “estimamos que de estas importaciones el 60-70% terminan en la piratería, es decir 60 millones de copias reemplazaron por su valor (\$5 - \$7 - \$10) al alquiler de películas en 2008.” (<http://economia.iprofesional.com/notas/76681-Blockbuster-evaluar-cerrar-casi-1000-tiendas-de-alquiler-de-videos.html?cookie>, Marzo 2009).



Universidad de
SanAndrés

12. Conclusión

A lo largo del trabajo hemos observado como un modelo de negocio tan sólido y eficiente como lo era el del alquiler de películas, puede ser impactado y modificado por el avance tecnológico y la utilización de Internet. Con la aparición del DVD a fines de los '90 y la rápida adopción de esta nueva tecnología por parte de los clientes, las empresas tomaron ventajas del mismo (mayor calidad, reducido tamaño, liviano peso y mayor durabilidad) y comenzaron a crear nuevos modelos de negocios. Estos nuevos modelos de negocios no hubiesen podido surgir si no fuese por la existencia de Internet y el gran uso que la gente le dio a esta herramienta. Las nuevas empresas como Netflix y Redbox no solo cambiaron las reglas del juego sino que también supieron captar de mejor manera las necesidades de los clientes generando un gran valor para estos con sus innovadores modelos de negocios.

Con estos cambios, surgieron dos importantes modelos de negocios que pusieron en juego la existencia de líderes en la industria (como lo es Blockbuster) con modelos de negocios tradicionales. Estos son los modelos propuestos por Netflix y Redbox. Si bien los modelos poseen grandes diferencias entre sí y apuntan a un diferente segmento objetivo de clientes, ambos supieron entregar ese valor que los clientes buscaban. Es decir, si bien ambos modelos son distintos, estos coincidieron en varias modificaciones en el rediseño del modelo de negocio tradicional. Estas modificaciones son la eliminación de las tiendas físicas, los *late fees* y las devoluciones en un margen de tiempo determinado. A su vez, las dos empresas comenzaron a utilizar Internet para el alquiler y/o la reserva de los títulos. Con estas modificaciones en el modelo de negocio tradicional, las empresas revolucionaron el modo para alquilar películas volviendo más fácil, más cómodo y más barato para los clientes. Es así como las empresas con tiendas físicas fueron perdiendo *market share* en la industria viéndose obligadas a cerrar una gran cantidad de tiendas en los Estados Unidos.

Las personas ya no se encontraban dispuestas a pagar *late fees*, tener que mirar las películas en una reducida cantidad de tiempo, contar con una limitada cantidad de títulos para elegir y correr con el riesgo de acercarse a la tienda y que no se encuentre el título que buscaban. Estos modelos innovadores impactaron tan fuerte a la industria

del alquiler de películas, que expertos en el tema afirman que para el 2011 las tiendas físicas de alquiler de películas contarán con menos del 50% del *market share* de la industria. A su vez, el alquiler de películas mediante correo postal contará con un 31% del *market share*, el alquiler a través de máquinas expendedoras con un 17% y el alquiler *online* con un 5%.

Nos hubiese gustado tratar más profundamente el mercado del VOD/ *Pay-per-view* pero pensamos que el trabajo se tornaría muy extenso y de esta forma pudimos tratar con mayor análisis los temas cubiertos. De todos modos, expertos en el tema afirman que el VOD/ *Pay-per-view* jugará un rol muy importante en el futuro de la industria del alquiler de películas. Esto se debe a que una vez que Estados Unidos cuente con la infraestructura necesaria, estos tipos de servicios ayudarán a las empresas de alquiler de películas a ahorrar costos en grandes dimensiones. Ya que no será necesario contar con centros de distribución, enormes cantidades de DVD's, una página web y se reducirá el personal en grandes cantidades. A su vez, los clientes no deberán salir de sus hogares para el alquiler, como tampoco deberán navegar en Internet y podrán disfrutar de sus películas instantáneamente. Si observamos a la industria de la música, la aparición del mp3 ya logró lo que podría en esta industria lograr el VOD o el *Pay-per-view*. En la industria musical el CD ya se encuentra en un camino hacia la extinción como puede llegar a ocurrir con el DVD en la industria del alquiler de películas o como ya ocurrió con el VHS en esta industria.

A diferencia de Estados Unidos, el mercado Argentino de alquiler de películas se encuentra liderado por la piratería. Esto se debe a que los precios por los cuales se adquiere una copia trucha se encuentran muy por debajo de los precios de alquiler de películas legales. A su vez, las personas cuentan con extensos catálogos de estrenos y de películas aún sin estrenar para elegir y cuentan con un cómodo servicio de delivery para la obtención de las mismas. Por lo tanto, no existen razones por las cuales las personas preferirían alquilar películas legales.

Para finalizar, analizar un tema tan interesante e importante en el mundo de los negocios como lo son los modelos de negocios de determinadas industrias, fue una gran experiencia.

Bibliografía

Libros de Autor

- ❖ Anderson, Chris. 2007. “La Economía Long Tail”. Grupo editorial Urano, S. A.
- ❖ Hernández Sampieri, Roberto. 1998. “Metodología de la investigación”. McGraw Hill.
- ❖ Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado C.; Baptista L. 1998. “Metodología de la investigación”. McGraw Hill.
- ❖ Kim, W. Chan. Mauborgne, Renée. 2005. “La estrategia del océano azul”. Grupo editorial Norma.
- ❖ Stake, Robert. 1999. “Investigación con estudio de casos”. Morata.

Papers

- ❖ Civano, Estela C. 2003. “*La Industria Discográfica y la Migración de Valor*”. Buenos Aires, Argentina.
- ❖ Coombs, Karen. 2007. “Privacy vs. Personalization”. [Http//search.epnet.com](http://search.epnet.com)
- ❖ Coughlan, Peter J. y Illes Jennifer L. 2004. “Blockbuster Inc. & Technological Substitution (C): The Internet Changes the Game. Harvard Business School.
- ❖ Christensen, Clayton M. y Michael Overdorf. 2000. “Meeting the Challenge of Disruptive Change”. Harvard Business Review.
- ❖ E-Business Strategies, Inc. 2002. “Netflix: Transforming the DVD Rental Business”.
- ❖ Gallagher, John M. 2008. “Netflix Case Study: David Becomes Goliath”. John M. Gallagher, Ph.D.
- ❖ Johnson Mark W., Christensen Clayton M. and Kagermann Henning. 2008. “Reinventing Your Business Model”. Harvard Business Review.

- ❖ Magretta, Joan. 2002. “Why business models matter”. Harvard Business Review.
- ❖ Mayfield, Scott E. 2006. “Netflix.com, Inc.”. Harvard Business School.

Artículos de Internet

- ❖ <http://www.videobusiness.com/article/CA6644141.html> (Marzo, 2009)
- ❖ <http://www.selfserviceworld.com/article.php?id=18316%20> (Agosto, 2007)
- ❖ <http://arstechnica.com/old/content/2008/08/opinion-can-blockbuster-be-saved.ars> (Agosto, 2008)
- ❖ <http://www.videobusiness.com/article/CA6657094.html> (Mayo, 2009)
- ❖ <http://www.movieroomreviews.com/2009/04/blockbuster-to-expand-deeper-into-movie.html> (Abril, 2009)
- ❖ <http://www.videobusiness.com/article/CA6641996.html?q=blockbuster+bankruptcy+debt+to+august> (Marzo, 2009)
- ❖ <http://www.msnbc.msn.com/id/23000037/> (Febrero, 2008)
- ❖ <http://economia.iprofesional.com/notas/76681-Blockbuster-evalua-cerrar-casi-1000-tiendas-de-alquiler-de-videos.html?cookie> (Marzo 2009)
- ❖ <http://www.cronista.com/notas/128530-por-la-pirateria-blockbuster-abandona-el-pais-su-clasico-formato-videoclub> (Marzo, 2010)

Archivos PDF

http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/627875603x0x290276/4f1d397b-d0d4-4445-938c-b548e6454e2f/Final%20AR_10K.pdf (Abril, 2009)

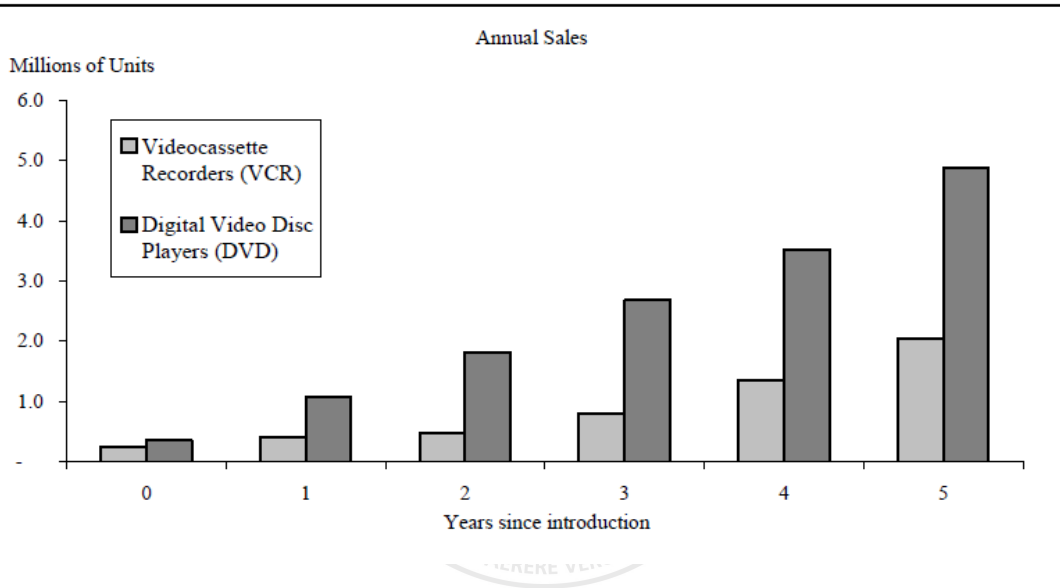
<http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/593230758x5400694x188779/a5de0034-8320-4d49-b13b-80c9845e49d4/AR%20&%2010K%20final.pdf> (Marzo, 2009)
<http://www.mpa.org/USEntertainmentIndustryMarketStats.pdf> (Enero, 2008)
<http://www.olin.wustl.edu/workingpapers/pdf/2004-03-225.pdf> (Marzo, 2004)
http://www.carlosserrao.net/files/GSI/GSI_CS03_10ed_texto.pdf (Junio, 2007)
<http://www.convergenceonline.com/downloads/USNewContent09.pdf> (Abril, 2009)
http://cdn-0.nflximg.com/us/pdf/Consumer_Press_Kit.pdf (Marzo, 2009)
<http://www.marketbusting.com/casestudies/Netflix%20Report.pdf> (Febrero, 2005)
<http://redboxpressroom.com/factsheets/TheHistoryofRedbox.pdf> (Marzo, 2009)
http://www.eff.org/files/Redbox%20v%20Universal_Complaint.pdf (Octubre, 2008)

Páginas consultadas

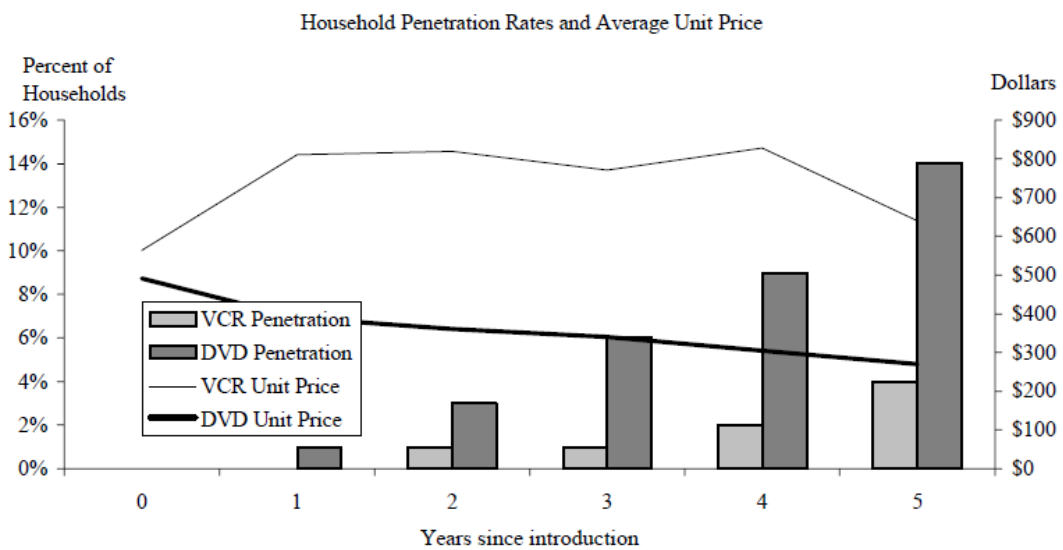
<http://www.mpa.org> (Enero, 2008)
<http://www.nytimes.com/> (Julio, 2004)
www.netflix.com (Febrero, 2009)
<http://ir.netflix.com/> (Marzo, 2009)
<http://www.inc.com/magazine/20051201/qa-hastings.html>, (Diciembre, 2005)
<http://www.redbox.com/home.aspx> (Febrero, 2009)
<http://blog.redbox.com/> (Febrero, 2009)
<http://arstechnica.com/> (Marzo, 2009)
<http://www.videobusiness.com/> (Febrero, 2009)
www.yahoo.com/finance (Mayo, 2009)

Anexos

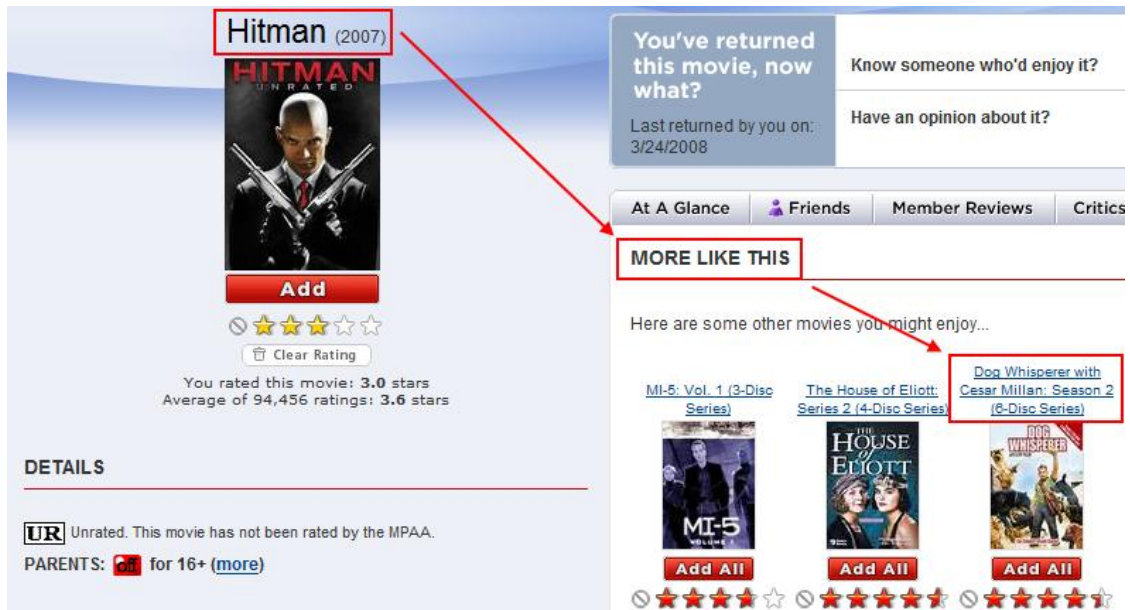
Anexo 1: Unidades vendidas históricas y proyectadas, precio promedio por unidad, y penetración en los hogares para los reproductores de VCR y DVD durante los primeros 5 años luego de su introducción. Los años 3, 4 y 5 son estimados para los reproductores de DVD.







Anexo 2: Ejemplos de las recomendaciones provistas por “CineMatch” para sus clientes. (Fuente: www.google.com, 2009)



The screenshot shows the CineMatch interface for the movie **Hitman (2007)**. The main movie poster is on the left, with an **Add** button and a rating system (3.0 stars). Below it, the details section shows the MPAA rating **UR** (Unrated) and parental guidance **PARENTS: CA for 16+**. On the right, a box titled **You've returned this movie, now what?** provides options like **Know someone who'd enjoy it?** and **Have an opinion about it?**. Below this is a navigation bar with **At A Glance**, **Friends**, **Member Reviews**, and **Critics**. A **MORE LIKE THIS** section follows, with the text **Here are some other movies you might enjoy...** and three recommended movie posters: **MI-5: Vol. 1 (3-Disc Series)**, **The House of Elliott: Series 2 (4-Disc Series)**, and **Dog Whisperer with Cesar Millan: Season 2 (6-Disc Series)**. Each recommendation has an **Add All** button and a star rating.

Close 

Other Movies You Might Enjoy

[Amelie](#)



Add

★★★★☆

Not Interested


[Y Tu Mama Tambien](#)



Add

★★★★☆

Not Interested



Eiken has been added to your Queue at position 2.

This movie is available now.

Move To Top Of My Queue

[< Continue Browsing](#) [Visit your Queue >](#)

[Guys and Balls](#)



Add

★★★★☆

Not Interested

[Mostly Martha](#)



Add

★★★★☆

Not Interested

[Only Human](#)



Add

★★★★☆

Not Interested

[Russian Dolls](#)



Add

★★★★☆

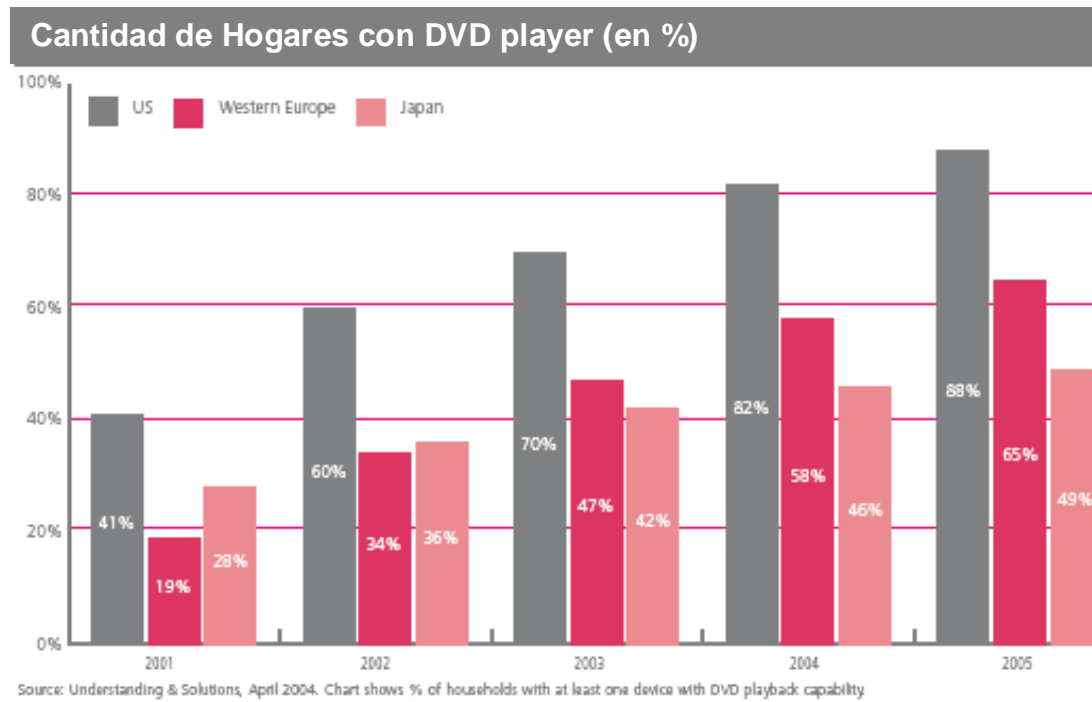
Not Interested

Close

Anexo 3: máquinas expendedoras y cajas de DVDs de Redbox. Pantalla principal de máquinas expendedoras.



Anexo 4: Crecimiento de la venta de reproductores de DVD.



Fuente: Trabajo de Graduación San Andrés, Autor: Nicolás Koffsmon

