



Nombre: Netflix

Fecha de fundación:
1997

Valor de mercado:
US\$ 38.878,9 millones

LAS CLAVES DE SU ÉXITO

- * Adaptarse a los cambios de la industria del entretenimiento.
- * Ofrecer contenido de calidad a bajo precio y fácil acceso.
- * Diferenciarse entregando contenidos originales.

HISTORIAS DE ÉXITO

LA MULTA QUE CAMBIÓ EL MODELO DE NEGOCIOS DEL ENTRETENIMIENTO

En 1997, Reed Hastings olvidó regresar una película a Blockbuster y se le ocurrió crear un servicio de video en la red, que permitiera al cliente ver filmes de calidad por una renta mensual. Así nació Netflix, que hoy vale en Bolsa US\$ 38 mil millones.

POR **VESNA MANDAKOVIC**



Hace casi 20 años, el enojo de Reed Hastings, un cliente de Blockbuster por tener que pagar US\$ 40 de multa de atraso por la devolución del VHS de *Apolo XIII* sirvió como incentivo para crear Netflix. ¿Era posible arrendar películas sin pagar multas por los retrasos?, se preguntó. Y su respuesta tomó cuerpo en Netflix, una empresa que, por una tarifa fija mensual, permitía alquilar películas sin penalizar las demoras. Además, ofrecía enviar sin cargo alguno las cintas a los clientes.

Netflix surgió en 1997 y su nombre es la suma de dos palabras: "net", de internet, y "flix", de "flicks" (película en Estados Unidos). Además de Hastings, el emprendedor Marc Randolph participó en su fundación. En sus primeros años, la competencia

directa era Blockbuster, compañía que libró una batalla que por momentos estuvo a punto de ganar. Algunos analistas graficaban esta disputa recurriendo a la historia bíblica de David contra Goliat, no sólo por las diferencias de tamaño entre los competidores, sino especialmente por su desenlace: se dice que en el 2000, Red Hastings ofreció una alianza comercial a su competidor, sin embargo, Blockbuster no sólo desechó la idea de asociarse, sino también la oportunidad de comprar Netflix por US\$ 50 millones.

Hoy, la firma -cuya casa matriz se encuentra en Los Gatos, California- está avaluada en US\$ 38 mil millones. Blockbuster no existe.

Con más de 60 millones de suscriptores en todo el mundo, la firma continúa ofreciendo películas en DVD por correo en algunos países, pero su fortaleza se encuentra en su oferta de acceder, a través de internet, a una amplia variedad de películas y series de distintos géneros y tipos de público, disponibles las 24 horas. La masificación del acceso a internet y el acelerado avance de la tecnología cambiaron la industria del arriendo de películas, dejando en el camino a las com-

pañías que no fueron capaces de adaptarse e innovar y, al mismo tiempo, disparando el precio de las acciones de Netflix, que visionariamente había apostado por el streaming.

El tropiezo

El arrollador éxito de Netflix sufrió un revés en 2011, cuando Hastings anunció un alza de 60% en el precio del servicio mixto (streaming y arriendos de DVD) y su separación en dos suscripciones y compañías diferentes: Qwister, para el alquiler de películas, y Netflix, para el streaming. Pero esta estrategia comercial fue castigada por los clientes, medios especializados y el mercado: al primer mes sus acciones cayeron 20%, los resultados se tornaron negativos y 800.000 suscriptores renunciaron a su membresía. Ante este escenario, Hastings echó marcha atrás y declaró que el plan de separación se había cancelado.

La crisis de Netflix ofreció a sus competidores un espacio en el mercado. Aparecieron nuevos actores como Amazon, Hulu, Vudu y Apple. Por esos días, Netflix también enfrentaba crecientes dificultades para renovar su oferta de contenidos,

puesto que las grandes compañías no le otorgaban las licencias necesarias para exhibir sus productos más populares, deteriorando el atractivo y novedad de los contenidos de la plataforma.

Ante este escenario, la empresa decidió emprender una estrategia de integración hacia atrás, produciendo sus propias películas y series, tales como *House of Cards*, *Orange Is the New Black* y *Hemlock Grove*, entre otras. Esta medida logró revertir la situación, lo que se tradujo en la recuperación de Netflix durante 2013. Netflix pasó de ser una empresa tradicional de entretenimiento a un productor de contenidos de alto perfil. Reed Hastings sostiene que Netflix no compete con las producciones de las demás compañías, sino que compete por quedarse con el mayor tiempo de ocio de las personas. Netflix vende entretenimiento, y en la medida en que la gente consume más entretenimiento, y en la medida en que la gente consume más entretenimiento, mejor le irá al negocio. ■



¿QUÉ APRENDER DE ESTE CASO?

RESPONDE:

Vesna Mandakovic,
Ph.D. Académica, FEN
U. del Desarrollo

Este caso nos sirve para entender que siempre hay que estar alerta al mercado y dispuesto a buscar soluciones creativas.

La capacidad de Netflix de adaptarse, por ejemplo, a los cambios de la industria del entretenimiento, manteniendo la misma premisa estratégica: entregar el contenido correcto de la forma más barata y rápida posible. Innovación y pensamiento estratégico, claves de la irrupción de Netflix en la industria del entretenimiento. La compañía fue creada en un mercado altamente competitivo, donde ofrecía una innovación disruptiva, incluso logrando superar el efecto de internet en el mercado de las películas, donde actores como YouTube hacían poco viables los modelos de negocios existentes.

¿Cómo hacer sustentable esta innovación disruptiva? El desafío en la etapa de crecimiento del negocio fue como manejar dos modelos de negocios distintos dentro de una misma compañía. Esto llevó a que los dueños tomaran decisiones que fueron castigadas por el mercado y los fundadores fueron capaces de adaptarse y reinventarse. La nueva estrategia de distribuir contenidos originales fue el siguiente paso para diferenciarse de sus nuevos competidores.

