

Alberto García Durán

# Análisis de Netflix

Según las Cinco  
Fuerzas de Porter

Estructura del Sistema de Medios

## 1. Introducción.

Una vez Netflix se alzó como líder del sector del alquiler de películas al derrocar al gigante Blockbuster, la compañía entendió que el futuro pasaba por el streaming y no más por el DVD. De esta forma se propuso cambiar su modelo de negocio, convirtiendo al streaming en el corazón de la empresa.

Tras la incorporación de Netflix en este nuevo sector, habrá que estudiar la industria mediante el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, para determinar la estructura del sector y su rentabilidad, el grado de rivalidad existente dentro de él, entendida en un sentido extendido, derivada de dichas cinco fuerzas, y así poder determinar la estrategia a seguir por la empresa.

## 2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas.

- Rivalidad entre competidores existentes:

Lo primero a determinar sería la competencia dentro del sector de la distribución y difusión de videos por streaming. Cabe destacar que los componentes de este sector son algunas de las marcas más importantes del mundo, del mundo de la informática (Apple con iTunes, Google con YouTube), de las redes sociales (Facebook), de las ventas por Internet (Amazon) y de las televisiones (HBO).

Al principio la rivalidad entre los competidores no era muy alta, pues al ser un sector en auge se dividían el mercado y ampliaban el número de clientes a medida que el video por streaming se hacía más popular. Sin embargo, al tratarse de algunas de las empresas más importantes del mundo de la comunicación, el audiovisual y la tecnología, y al tener unidades de negocios en distintos sectores muy competitivos (Google y Apple en telefonía móvil, por ejemplo) los acuerdos dejaron de producirse.

A esto habría que sumarle que el sector comenzó a ralentizar su crecimiento con la consecuente lucha por clientes. También que las barreras de salida sería altas en conceptos de imagen pues una posible salida del sector del streaming sería visto como un fracaso, dañando a la empresa en su conjunto. Otro condicionante que haría poco rentable el sector es que los competidores son empresas muy grandes que aspiran a ser líderes, tanto en este como en todos los sectores. Sin embargo, en cuanto a esto cabría decir que las empresas no están muy comprometidas por este sector, pues sustentan las bases de sus marcas en otras unidades de negocio. Con todo lo visto podríamos determinar que se trata de una fuerza mixta.

- Amenaza de entrada:

Para Netflix y sus competidores sería interesante que el sector contase con suficientes barreras de entrada y que los potenciales competidores entendiesen que habría represalias si estos llegasen a entrar, para así complicar el intento de estos de adentrarse en el sector.

En este caso, la amenaza de entrada de competidores sería una fuerza débil gracias a las represalias esperadas por parte de los potenciales competidores (las empresas establecidas tienen suficientes recursos para poder hacerles frente, utilizando diferentes tácticas como la bajada de precios u ofertas especiales para desalentar su entrada); y a las altas barreras de entrada existentes: economías de escala por el lado de la oferta (las grandes compañías ya asentadas tienen costes más bajos por unidad de video en streaming debido a su gran volumen de contratación, obligando a los potenciales competidores a desplazarlos o a aceptar una desventaja de costes), beneficios de escala por el lado de la demanda (las compañías asentadas gozan de efectos de red, por los que los clientes pagarán más según aumente el número de otros clientes que utilicen sus servicios: mientras más se utilice YouTube o iTunes más interesantes serán para los clientes), costes para los clientes por cambiarse de proveedor (serían altos, ya que habrán pagado una suscripción mensual o anual, firmando un contrato de permanencia. Ahora, también podrían optar por descargarse los contenidos de manera ilegal), requisitos de capital (para poder competir con las grandes empresas dedicadas al streaming se necesita mucha financiación, pues hablamos de empresas que facturan miles de millones de euros al año), ventajas de los actores establecidos (son reconocidos, tienen un nombre y una identidad de marca

muy marcadas: Apple, Amazon o Google son de las marcas más fuertes en la actualidad), aunque no se considerarían barreras de entrada al acceso desigual a los canales de distribución (los servidores abundan, así que no sería un problema para posibles entrantes), ni a las políticas gubernamentales por la falta de medidas restrictivas de relevancia para el sector. Lo único que sí tendría que tenerse en cuenta en este aspecto es que las encargadas de distribuir este tipo de contenido tendrán que guiarse por las normas del copyright y conseguir los derechos de aquello que difunden, al tratarse de un acto de comunicación pública.

- Poder de proveedores:

Es una fuerza fuerte, ya que el sector de los proveedores está muy concentrado, con grandes productoras y distribuidoras como Disney, MGM, Warner, 20th Century Fox, Universal o Paramount. Además, estos no dependerían fuertemente del sector para sus ingresos (el streaming no supone gran parte de su mercado) y los competidores no pueden cambiar de proveedor al no existir sustitutos a los que comprarles, pues son ellos los que crean los contenidos.

- Poder de los clientes:

Los clientes influyen en el precio al tratar de conseguir bajarlos, pues al ser productos digitales piensan que el precio debe ser mucho menor. Además, se trata de un producto estandarizado (todos los competidores cuentan más o menos con los mismos videos), de ahí que se muevan por el precio y hagan que las empresas se enfrenten, disminuyendo la rentabilidad. Por último, si sus expectativas de calidad y precio no se satisficiesen, podrían adoptar formas ilegales de descarga de videos.

- Amenaza de sustitutos:

Es, sin duda, una fuerza muy fuerte a la que todos los competidores del sector tendrían que estar muy atentos, debido a la multitud de posibles sustitutos del mundo del entretenimiento que podrían quitarle terreno a la reproducción de videos en streaming: directos como las descargas ilegales o el cine e indirectos como el teatro, las exposiciones, las fiestas, etc. Algunos, como estos últimos, serían más caros pero podrían suplir las necesidades de ocio de la misma forma; otros, como las descargas ilegales, ofrecerían un mejor precio (gratuidad) y una funcionalidad parecida.

### 3. Conclusiones.

Una vez realizado el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, podemos determinar que el sector de los videos en streaming en el que se ha embarcado Netflix es un sector difícil, con demasiadas fuerzas fuertes (sustitutos, proveedores y clientes, y la rivalidad del sector en un segundo plano), lo que hace que la rentabilidad del sector sea puesta en entredicho. Esto se debe en gran medida a la coexistencia con gigantes como Google, Apple, Amazon o Facebook, ante los cuales Netflix está en clara desventaja.

Lo único positivo que podríamos sacar tras el análisis es que la posibilidad de que nuevos competidores se atreviesen a entrar es muy reducida por el gran número de barreras, sin embargo, los clientes y los proveedores tendrían una fuerza desmedida que reduciría los márgenes de beneficio de las empresas competitivas. Además, los sustitutos son muy numerosos por lo que el público que no se viese totalmente satisfecho recurriría a otras formas de entretenimiento no vinculadas al streaming. Por último, como ya hemos visto, observamos cómo la rivalidad entre algunas de las marcas más importantes del mundo no hace más que crecer, potenciada por las rivalidades provenientes de otros sectores en los que participan.

A partir de aquí Netflix tendría que establecer unas estrategias de actuación, ver cómo salir adelante en este convulso sector: cómo ganar dinero a partir de las suscripciones, cómo negociar con las productoras para quedarse con las películas de estreno, cómo hacer frente a unos competidores tremendamente fuertes, cómo diferenciarse de estos y otorgar un valor extra al consumidor para que le elijan a él... Y es que esta es la misión del estratega: comprender y enfrentar la competencia entendida de forma extensa, proveniente de las cinco fuerzas vistas, para sacar a una empresa adelante.