



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Estudio sobre la expansión internacional de la
empresa "Netflix"

Research about the international expansion of
the company "Netflix"

Autor:

Ethan Durán Andreu

Directora:

María Asunción Royo Pérez

Facultad de Economía y Empresa

2023

RESUMEN:

Durante la última década las plataformas de streaming han evolucionado de forma exponencial, tanto en número de usuarios como en alcance.

En el trabajo se aborda la estrategia de internacionalización de Netflix, empresa líder del sector y pionera en este modelo de negocio, cómo es su sector y el tipo de empresa que es. Se investiga cómo Netflix ha logrado expandirse exitosamente a nivel global, abordando aspectos clave como su entrada en diferentes mercados, las estrategias utilizadas para adaptarse a las preferencias locales y las alianzas estratégicas que ha establecido. También se indaga sobre la posición competitiva actual de Netflix y sus amenazas frente a empresas competidoras.

ABSTRACT:

During the last decade, streaming platforms have evolved exponentially, both in number of users and reach.

The paper deals with the internationalization strategy of Netflix, a leading company in the sector and a pioneer in this business model, how is your sector and the type of company it is. It investigates how Netflix has successfully managed to expand globally, addressing key aspects such as its entry into different markets, the strategies used to adapt to local preferences and the strategic alliances it has established. It also investigates the current competitive position of Netflix and its threats against competing companies.

Índice de contenido

1. Introducción	5
1.1 Presentación	5
1.2 Presentación del sector al que pertenece la empresa	6
1.3 Objetivo del estudio.....	7
2. Globalización en el sector	8
2.1 Fuerzas que frenan y promueven la globalización del sector	8
2.1.1 Fuerzas que promueven la globalización	9
2.1.2 Fuerzas que frenan la globalización.....	11
2.3 Barreras comerciales y a la inversión en el sector.....	12
2.4 Tipo de sector	14
3. INTERNACIONALIZACIÓN	15
3.1 Teoría que se adapta mejor al proceso de internacionalización de la empresa .	15
3.2 Modo de entrada en los diferentes mercados	16
3.3 La Innovación como base de expansión.....	19
3.4 Análisis de los objetivos de expansión internacional	22
4. VENTAJA COMPETITIVA, ESTRATEGIA COMPETITIVA Y ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	24
4.1 Ventaja y estrategia competitiva	24
4.2 Estrategia corporativa.....	26
5. Tipo de empresa y organigrama	28
5.1 Tipo de empresa	28
5.2 Organigrama de la empresa.....	29
6. Entorno competitivo	31
6.1 Principales competidores y su estrategia competitiva.....	32
7. Conclusiones	36
Bibliografía.....	38

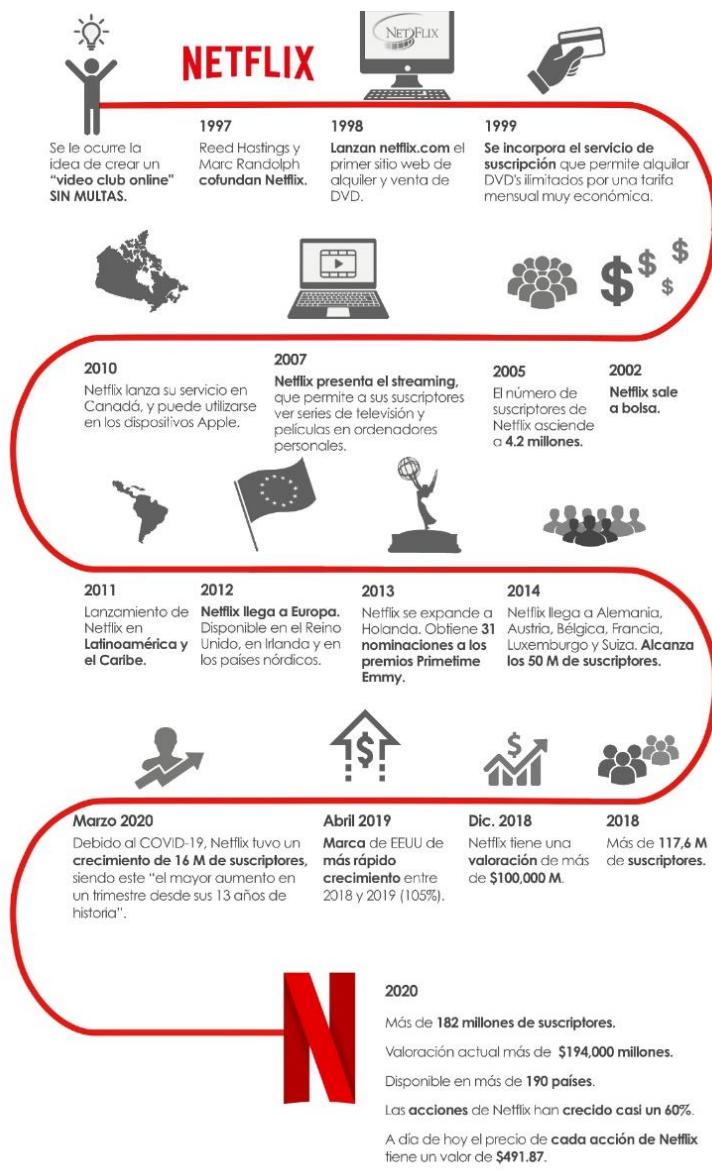
Índice de gráficos

Figura 1: línea temporal de Netflix	5
Figura 2 : Cronología expansión de Netflix a diferentes mercados	18
Figura 3: Acuerdos tecnológicos de Netflix	21
Figura 4: Evolución del contenido original de Netflix	27
Figura 5: Organigrama Netflix.....	30
Figura 6: Comparativa suscriptores entre Netflix y sus competidores en 2022	31
Figura 7: Plataforma streaming predominante en cada país en 2022.....	32
Figura 8: Comparativa Netflix y Disney.....	35

1. Introducción

1.1 Presentación

Figura 1: línea temporal de Netflix



Fuente: Histogramas.com

global. **Solo en China, Siria, Rusia, Corea del Norte y Crimea no están disponibles**, debido a imposiciones de sus gobiernos (Netflix, 2023).

La expansión internacional de las empresas se ha convertido en una estrategia fundamental para la supervivencia y el crecimiento en un mundo cada vez más globalizado. En este contexto, Netflix ha emergido como una de las principales empresas

Netflix es una empresa estadounidense fundada en 1997 por Reed Hastings y Marc Randolph como un servicio de alquiler de DVD por correo en los Estados Unidos. En sus inicios, la empresa se centraba en ofrecer un servicio de alquiler de películas a través de internet, con una amplia variedad de títulos disponibles para enviar por correo postal (Netflix, 2023).

En 2007, Netflix introdujo su servicio de streaming, lo que le permitió expandirse a nivel global y convertirse en una de las principales empresas de entretenimiento y medios de comunicación del mundo (Netflix, 2023).

Actualmente Netflix con sus más de 182 millones de suscriptores es hoy un producto

de entretenimiento del mundo, con una plataforma de streaming de video que ha revolucionado la forma en que los consumidores acceden al contenido de entretenimiento (Santaella, 2023).

Desde su fundación, Netflix ha experimentado una gran expansión internacional, construyendo un imperio de entretenimiento que se ha convertido en un fenómeno mundial, convirtiéndose en un **caso único ya que en tan solo 8 años ha conseguido internacionalizarse a 190 países**, pudiendo denominarse una **globalización exponencial**. La expansión internacional de Netflix ha sido un factor clave en su éxito, pero también ha presentado desafíos únicos. Como señala el autor Thomas Power, "la clave para el éxito de Netflix en su expansión internacional es su capacidad para adaptarse a las particularidades de cada mercado, incluyendo el contenido local y la experiencia del usuario" (Power, 2020).

La compañía se ha convertido en un referente en el sector de los medios y el entretenimiento gracias a su **modelo de negocio innovador, su capacidad de adaptación a las nuevas tendencias y hábitos de consumo de los usuarios, y su amplia oferta de contenidos de alta calidad**. Además, su éxito ha impulsado el surgimiento de nuevos competidores en el mercado de streaming, lo que **ha generado una importante transformación en la industria de los medios y el entretenimiento** (JoeMoliner, 2022).

1.2 Presentación del sector al que pertenece la empresa

Netflix **pertenece al sector de los medios de comunicación y el entretenimiento**, ya que su principal actividad es la producción y distribución de contenidos audiovisuales, como películas, series de televisión, documentales y programas de entretenimiento (García, 2022).

Este sector ha experimentado una gran transformación en los últimos años debido a los avances tecnológicos y la aparición de nuevas formas de consumo de contenidos. El auge del streaming y la posibilidad de acceder a los contenidos en línea ha transformado la forma en que se consumen los medios y ha generado nuevas oportunidades para las empresas del sector (García, 2022).

Netflix es una de las empresas más destacadas en este sector, gracias su capacidad para producir y distribuir contenido a nivel global, convirtiéndose en una de las principales empresas de entretenimiento y medios de comunicación a nivel mundial.

1.3 Objetivo del estudio

La expansión internacional de las empresas se ha convertido en una estrategia fundamental para la supervivencia y el crecimiento en un mundo cada vez más globalizado. En este contexto, **Netflix ha emergido como una de las principales empresas de entretenimiento del mundo**, con una plataforma de streaming de video que ha revolucionado la forma en que los consumidores acceden al contenido de entretenimiento.

El objetivo de este trabajo es **analizar la expansión internacional de Netflix**, centrándose en su estrategia de crecimiento y en los factores clave que han impulsado su éxito. Se **analizará** también **la estrategia de expansión internacional de Netflix**, desde su primera incursión en el mercado canadiense hasta su posterior expansión a otros mercados internacionales, **se identificarán los factores clave que han impulsado el éxito** de la empresa en su expansión internacional y **la estrategia que las empresas competidoras** están adoptando.

2. Globalización en el sector

La globalización es un proceso económico, político, social y cultural que se ha desarrollado a nivel mundial en las últimas décadas. Se caracteriza por una creciente integración e interdependencia de los países y regiones del mundo en términos de intercambio de bienes y servicios, flujos de capital, tecnología, información, personas y cultura (Santaella, 2023).

La globalización **se ha visto impulsada por el avance de la tecnología**, especialmente en las comunicaciones y el transporte, así como **por la liberalización del comercio y la inversión a través de tratados y acuerdos comerciales internacionales** (Santaella, 2023).

Este proceso **ha tenido efectos significativos** en la economía mundial, dando lugar a un **mayor crecimiento económico y creación de empleo en muchos países**, pero también ha generado desigualdades y tensiones sociales y políticas (Santaella, 2023).

La globalización **también ha tenido un impacto cultural**, con la **propagación de la cultura popular** y las ideas a través de los medios de comunicación y el acceso a la información en tiempo real. Además, ha llevado a un **mayor intercambio de conocimientos y experiencias entre personas de diferentes países** dando lugar a una mayor conciencia y preocupación por los problemas mundiales (Santaella, 2023).

2.1 Fuerzas que frenan y promueven la globalización del sector

La globalización es un proceso complejo que **está impulsado por múltiples fuerzas**, **algunas promueven la integración global, mientras que otras la frenan o limitan**. A continuación, describiré algunas de las fuerzas que impulsan y frenan la globalización en el sector de los medios de comunicación y entretenimiento (Santaella, 2023):

2.1.1 Fuerzas que promueven la globalización

VINCULADAS CON EL MERCADO

Demanda global: La creciente popularidad de la televisión y el cine en línea ha creado una gran oportunidad de mercado para empresas del sector del entretenimiento, lo que **ha creado una gran demanda global**. Esto ha llevado a dichas empresas a buscar formas de **expandirse a nuevos mercados** para llegar a más personas.

Aumento de la penetración de internet: El aumento de la penetración de internet en todo el mundo **ha permitido** a las empresas de contenido audiovisual **llegar a un público global**. A medida que más personas tienen acceso a internet, la demanda de servicios de streaming de video ha aumentado, **lo que facilita a las empresas del sector expandirse a nuevos mercados**, es decir, al mejorar los canales de distribución, han podido llegar más fácilmente a otros países.

VINCULADAS CON LAS EMPRESAS

Competencia global: La competencia global también ha impulsado la expansión internacional en el sector del entretenimiento. **El constante aumento de plataformas de streaming** como Netflix (2007), Amazon Prime Video (2008), HBO (2010), Disney plus (2019) ..., **promueve su expansión para mantener su posición en el mercado**.

VINCULADAS CON EL GOBIERNO

Políticas de libre comercio: Las políticas de libre comercio que han sido implementadas por varios gobiernos han ayudado a la expansión internacional dentro del sector audiovisual, permitiendo que la empresa **pueda ofrecer sus servicios en nuevos mercados y a nuevos clientes sin restricciones comerciales**. Estos acuerdos también han ayudado a **reducir los costes de importación y exportación de los equipos y tecnologías** necesarias para operar en los nuevos mercados.

Protección de los derechos de autor: La protección de los derechos de autor es **esencial para la industria del cine y la televisión**, y es una preocupación importante en el sector audiovisual. Los gobiernos que han implementado políticas efectivas para proteger los derechos de autor **han permitido** a las compañías del sector **expandirse a nuevos mercados sin preocuparse por la piratería o la violación de los derechos de autor**.

Políticas de infraestructura: La infraestructura es un factor importante para la expansión del sector audiovisual, especialmente en países en desarrollo. **Los gobiernos que han**

invertido en infraestructura de alta velocidad y en la conectividad de Internet **han facilitado** el acceso a las plataformas de streaming, permitiendo así **la expansión internacional de las empresas del sector**.

VINCULADAS CON LA ECONOMÍA

Las economías de escala: Las plataformas han podido aprovechar las economías de escala en producción y distribución de contenido, lo **que les ha permitido reducir los costes y aumentar la eficiencia en la expansión a nuevos mercados**. Por ejemplo, las empresas pueden producir un programa de televisión o una película y distribuirlo a una gran audiencia en varios países sin incurrir en costes adicionales significativos. Esto se debe a que gran parte de los costos fijos, como los salarios de los actores y el equipo de producción, se pueden distribuir a través de un gran número de usuarios. Como resultado, el coste por usuario disminuye a medida que aumenta el número de usuarios.

La estabilidad económica de los mercados objetivo: Una economía estable permite a los consumidores tener **un mayor poder adquisitivo y estar dispuestos a pagar por servicios de entretenimiento** en línea como Netflix, HBO, Prime Video..., además, una economía estable **también ofrece un entorno más seguro y predecible para las empresas, lo que les permite invertir y expandirse de manera más segura y sostenible**.

El acceso a la tecnología: Con un acceso más amplio a la tecnología, **más personas pueden acceder a la plataforma** y, por lo tanto, **las empresas del sector tienen la oportunidad de llegar a una audiencia más amplia y expandirse a nuevos mercados**.

La innovación tecnológica: Con la tecnología adecuada, las empresas del sector audiovisual **pueden distribuir su contenido de manera eficiente a los usuarios en todo el mundo**. La capacidad **de transmitir video de alta calidad en línea es fundamental para el modelo de negocio** de dichas empresas. El acceso a tecnología avanzada de redes, servidores y sistemas de almacenamiento de datos les permiten entregar contenido de alta calidad a una gran cantidad de usuarios en todo el mundo. Además, la producción de contenido de alta calidad, como series y películas, requiere de equipos y tecnología sofisticados para la producción, edición y postproducción de video. **El acceso a tecnología de vanguardia permite producir contenido de alta calidad para satisfacer las demandas de su audiencia global**.

2.1.2 Fuerzas que frenan la globalización

VINCULADAS CON EL MERCADO

Barreras culturales y lingüísticas: Los gustos y preferencias culturales varían de un país a otro, lo que significa que **el contenido** de las empresas del sector audiovisual **no siempre es relevante o atractivo para todas las audiencias internacionales**. Por ejemplo, **las diferencias** en los valores y creencias culturales **pueden hacer que ciertos tipos de contenido sean inapropiados o incluso ofensivos en algunos mercados**. **La barrera del idioma** es otro factor importante que puede ser una **limitación para la globalización** dentro del sector. **Si el contenido no se encuentra disponible en el idioma local, puede ser menos atractivo** para las audiencias locales. Esto puede ser un problema **especialmente para países donde el inglés no es el idioma predominante**.

Restricciones regulatorias: Algunos países imponen restricciones regulatorias sobre los servicios de streaming de video en línea, lo que **dificulta la entrada de las plataformas audiovisuales en el mercado o limita su capacidad de ofrecer contenido** a sus usuarios. Estas restricciones pueden incluir limitaciones de contenido, cuotas de producción local y censura.

Problemas de infraestructura: En algunos países, la infraestructura de internet **puede no ser lo suficientemente sólida como para admitir la transmisión de video en línea de alta calidad, lo que limita la capacidad para ofrecer servicios** en estos mercados.

VINCULADAS CON LAS EMPRESAS

Competencia local: En algunos casos, **las empresas locales** ya tienen una base sólida de usuarios y **pueden ofrecer contenido más relevante y atractivo para las audiencias locales** por lo que las empresas del sector pueden encontrar **difícil competir en esos mercados** y puede requerir una estrategia específica para ganar participación de mercado.

VINCULADAS CON EL GOBIERNO

Regulaciones gubernamentales: el gobierno puede tener **regulaciones que limiten el acceso de las compañías de producción audiovisual al mercado local**. Estas regulaciones pueden incluir leyes de protección de datos, leyes de propiedad intelectual, requisitos de contenido local, etc. **Si no cumple** con estas regulaciones, **puede enfrentar multas, sanciones o incluso la prohibición de operar en el país**.

Censura y control del contenido: En algunos países, el **gobierno puede ejercer un fuerte control sobre el contenido** en línea, lo que puede afectar la oferta de contenido de las empresas del sector. **El contenido puede ser censurado o restringido, lo que puede limitar su atractivo** para los consumidores locales.

Impuestos y tarifas: Los gobiernos pueden imponer impuestos y tarifas que hacen que los servicios de streaming sean más caros para los consumidores. Esto **puede desalentar a las personas a suscribirse a dichas plataformas audiovisuales**, lo que puede limitar su crecimiento en el mercado.

Política de comercio exterior: Si un país tiene políticas restrictivas en materia de comercio internacional, **puede ser más difícil ingresar a ese mercado**. Por ejemplo, si un país impone restricciones a la importación de servicios digitales, como los servicios de streaming de video, puede ser más difícil para empresas de este sector ingresar a ese mercado. Esto **puede deberse a motivos de protección de la industria local o de seguridad nacional, o simplemente para equilibrar la balanza comercial**.

VINCULADAS CON LA ECONOMÍA

Fluctuaciones en el tipo de cambio: Las fluctuaciones en las tasas de cambio **pueden hacer que los costes de producción y distribución** las compañías del sector **varíen de un país a otro, lo que puede afectar su rentabilidad y limitar su capacidad para competir** en algunos mercados, un ejemplo sería el caso de un país cuya moneda este muy devaluada, lo que reduciría el precio del servicio adaptándolo a la moneda local reduciendo notablemente los beneficios, lo cual genere poco interés en las empresas del sector en invertir en dicho país.

La estabilidad económica de los mercados objetivo: En países con economías más inestables, **los consumidores pueden no tener los recursos para pagar por servicios de streaming lo que limita su capacidad de expansión** en esos mercados al igual que en el apartado anterior.

2.3 Barreras comerciales y a la inversión en el sector

Las barreras comerciales y a la inversión en el sector **son medidas que los gobiernos y las autoridades regulatorias implementan para restringir o limitar el acceso de las empresas extranjeras a sus mercados nacionales o a ciertos sectores de la economía**.

A continuación, presento algunas de las barreras comerciales y a la inversión que podemos encontrar dentro del sector de los medios de comunicación:

El mercado chino, principal objetivo futuro de Netflix y en el cual consiguió entrar de forma parcial en 2017, como veremos en el siguiente punto, es uno de los más grandes del mundo, pero la entrada de empresas extranjeras **está regulada y limitada por el gobierno**. Las regulaciones chinas **requieren que todas las empresas de transmisión de video en línea obtengan una licencia para operar en el país**, lo que ha impedido que Netflix ingrese al mercado chino, esta barrera comercial **se trataría de una barrera no arancelaria**, ya que no implica ningún tipo impuesto o tarifa específica sobre los productos o servicios de Netflix, sino que establece ciertos requisitos y regulaciones para proteger la industria audiovisual china y de esta forma protegerse de empresas extranjeras en el mercado (El Mundo, 2010).

Además, **el gobierno chino tiene restricciones en la inversión extranjera** en la producción de contenido, lo que limita la capacidad de Netflix para producir contenido local, tratándose esto de un **control de la inversión extranjera** (El Mundo, 2010).

India: El **mercado** indio es uno **de los más grandes y de más rápido crecimiento en el mundo**, pero la competencia es fuerte, por ello, **el gobierno indio ha implementado regulaciones para limitar la inversión extranjera** en los medios de comunicación y la producción de contenido, lo que ha dificultado la expansión de Netflix en el mercado indio (Sánchez ,2017)

Europa: La Unión Europea **ha implementado una serie de regulaciones para proteger a la industria audiovisual europea y limitar la entrada de empresas extranjeras en el mercado**. Por ejemplo, la Directiva de Servicios de Comunicación Audiovisual de la UE **establece cuotas de contenido local para los servicios de transmisión en línea y limita la publicidad dirigida a los espectadores europeos**. Esta regulación de la Unión Europea se puede considerar como **una barrera no arancelaria**, ya que no implica un impuesto o tarifa específica sobre los productos o servicios de Netflix, sino que establece requisitos y regulaciones **para proteger la industria audiovisual europea y limitar la entrada de empresas extranjeras en el mercado** (Alain; Anna, 2023).

2.4 Tipo de sector

Netflix es **intrínsecamente global debido a** que su modelo de negocio se basa en la transmisión de contenido a través de Internet, lo que le **permite llegar a audiencias globales sin necesidad de establecer una infraestructura física** en cada país, lo que significa que puede llegar a cualquier lugar donde haya acceso a Internet, sin aumentar en gran medida sus costes, lo que genera que a mayor alcance, su coste unitario disminuye y esto aumenta su margen, es decir, se aprovecharía de **las economías de escala**, además, de esto se trata de **un mercado muy vinculado con la intensidad tecnológica**, ya que va de la mano de medios como internet, móviles, televisiones, tablets... lo que le obliga a mantenerse actualizado e innovar para evitar perder el liderazgo como empresa de entretenimiento en línea.

3. INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización es un proceso mediante el cual las empresas expanden sus operaciones más allá de las fronteras nacionales. En otras palabras, se trata de **la expansión que una empresa realiza hacia otros mercados internacionales con el objetivo de aumentar su presencia global y diversificar su base de clientes**. La internacionalización puede tener **diferentes formas**, como la **exportación de bienes o servicios, la inversión directa en el extranjero o las licencias** entre otras (Clavijo, 2022).

La internacionalización puede ser motivada por diversos factores, como la búsqueda de nuevos mercados y oportunidades de crecimiento, la diversificación de los riesgos y la reducción de los costos de producción, la necesidad de acceder a recursos específicos que no se encuentran en el país de origen, o la competencia en el mercado global. (Clavijo, 2022).

En el caso de Netflix, la internacionalización le **ha permitido aumentar su base de clientes, diversificar sus ingresos y expandir su presencia global en un mercado altamente competitivo**. Además, ha permitido a la empresa **acceder a nuevos talentos y contenidos**, así como a **nuevas tecnologías y plataformas de distribución** en los diferentes mercados internacionales en los que opera (Botella, 2022).

3.1 Teoría que se adapta mejor al proceso de internacionalización de la empresa

La teoría de Uppsala, también conocida como **el modelo de internacionalización gradual**, describe cómo las empresas **se expanden gradualmente en el mercado extranjero a través de la acumulación de conocimiento y experiencia**. Este modelo se basa en la premisa de que las empresas tienen un conocimiento limitado del mercado extranjero y, por lo tanto, deben expandirse gradualmente para minimizar los riesgos y los costes (Malca, 2016).

En el caso de **Netflix**, la aplicación de la teoría de Uppsala se puede observar en su estrategia de expansión gradual en el mercado extranjero. La empresa comenzó su expansión internacional **en 2010**, cuando se lanzó **en Canadá**, comenzando con la expansión en **un país vecino con una cultura similar y el mismo idioma**, el inglés. A

partir de ahí, Netflix se expandió a otros mercados, en **América Latina y Europa**, que, a pesar de **no ser tan próximos geográficamente** hablando y en la mayoría de los casos **no compartir el mismo idioma, culturalmente no eran tan distantes**, y finalmente introduciéndose en **Asia y África** avanzando a países con una **cultura muy diferente y de habla no inglesa** (Botella, 2022).

El foco de Netflix es acumular experiencia y conocimiento sobre ese mercado. **Comenzaron** tan solo **exportando** los servicios a dichos países y **con forme adquirían la experiencia** necesaria iban **adaptando también el contenido y el marketing** para atraer a audiencias específicas y diferenciarse de sus competidores, ejemplos de ello son “La Casa de Papel” España, “Dark” Alemania, “Sacred games” India, “Squid Game” Corea de Sur... (Botella, 2022).

3.2 Modo de entrada en los diferentes mercados

Existen diferentes modos de entrada para que una empresa entre en un país extranjero. **Los principales métodos** serían de menor a mayor dificultad, **las exportaciones, las licencias o acuerdos con otras empresas** y por último **la inversión directa en el extranjero**. Al igual que en el anterior apartado en el que se explica como **Netflix se expande de forma gradual**, en este caso sucede lo mismo, Netflix comenzó con métodos de entrada **más sencillos, exportando su contenido a actualmente tener múltiples acuerdos con productoras y empresas de telecomunicaciones locales para adaptar el contenido para cada país** como se va a explicar en el siguiente apartado. Siguiendo esta línea de formas más sencillas de entrada a más complejas lo más probable es que en el futuro Netflix comience a realizar inversiones directas en los países que está presente con acciones como crear su propia productora para desligarse de las productoras locales. (Botella, 2022).

Para entrar en otros mercados **siguió una estrategia común**, Netflix utilizó su **enfoque principal de transmisión en línea**, que permitía a los usuarios acceder a su **servicio a través de Internet** en diversos dispositivos, como computadoras, televisores inteligentes, dispositivos móviles y consolas de videojuegos. **Ofreció su catálogo de películas y series de televisión a los suscriptores**, brindando a los espectadores acceso a una amplia variedad de contenido de entretenimiento. Netflix **además ha continuado invirtiendo en contenido local y producción de contenido original para adaptarse a las**

preferencias y la cultura de los espectadores en los países a los que se expandía, ayudándose de alianzas con empresas de telecomunicaciones locales como Orange o Movistar para promocionar y distribuir sus servicios. **El método en el que ha basado Netflix su estrategia** de expansión **ha evolucionado de una estrategia de exportar su contenido a conseguir o crear contenido local a través de licencias o coproducciones** como A3Media y la serie “La Casa de Papel” en España (CNN Español, 2022).

En base al método de entrada descrito **Netflix se expandiría por orden cronológico de la siguiente forma:**

Canadá: En septiembre de **2010**, Netflix ingresó al mercado canadiense, lo que marcó su primera incursión internacional. En lugar de utilizar una estrategia de licenciamiento de contenido existente, que podría haber requerido negociaciones con estudios y distribuidoras locales, al tratarse de un país angloparlante, Netflix optó por ofrecer su servicio de transmisión en línea con su propia biblioteca de contenido. Esto les permitió lanzarse rápidamente en el mercado canadiense sin depender de la adquisición de licencias de contenido de terceros (Millán, 2021).

América Latina y el Caribe: En septiembre de **2011**, Netflix se expandió a varios países de Latinoamérica, incluyendo Brasil, México, Argentina, Colombia, Chile y otros más (Millán, 2021).

Reino Unido e Irlanda: En enero de **2012**, Netflix se lanzó en el Reino Unido e Irlanda, llevando su servicio a nuevos mercados europeos.

Países nórdicos: En octubre de **2012**, Netflix se expandió a Dinamarca, Finlandia, Noruega y Suecia, aumentando su presencia en los países escandinavos.

Países Bajos: En septiembre de **2013**, Netflix llegó a los Países Bajos, ampliando su presencia en Europa.

América Central y del Sur: A partir de septiembre **de 2011 y hasta 2015**, Netflix continuó expandiéndose a más países de América Latina, incluyendo Costa Rica, Ecuador, Perú, Bolivia, Paraguay, Uruguay, entre otros.

Francia, Alemania, Austria, Suiza, Bélgica y Luxemburgo: En septiembre de **2014**, Netflix se lanzó en varios países de Europa occidental.

Australia y Nueva Zelanda: En marzo de **2015**, Netflix se expandió a Australia y Nueva Zelanda, aumentando su presencia en Oceanía.

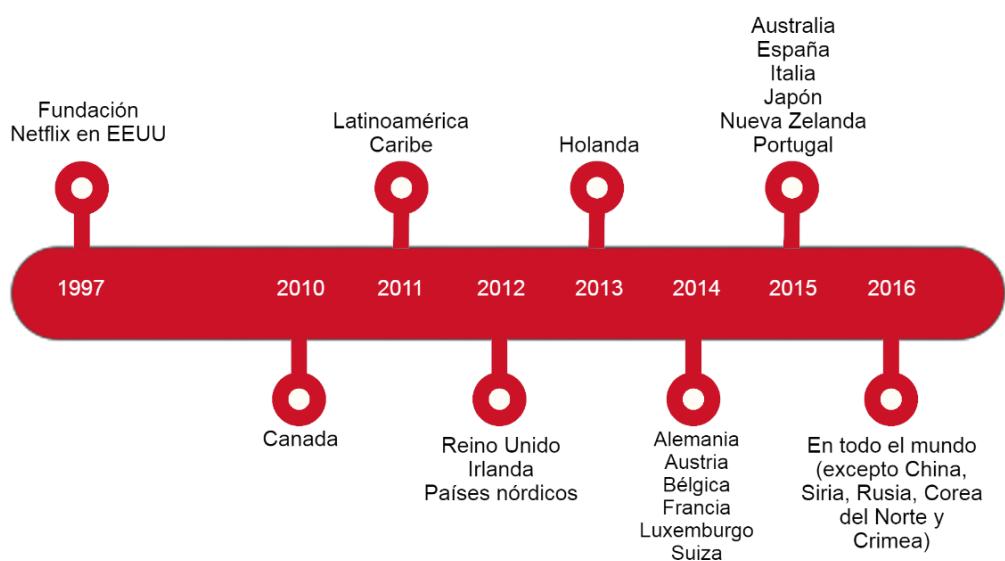
Japón: En septiembre de **2015**, Netflix ingresó al mercado japonés, su primera incursión en Asia.

Italia, España y Portugal: En octubre de **2015**, Netflix se lanzó en varios países del sur de Europa.

Asia y Oriente Medio: **A partir de 2016 y hasta la actualidad**, Netflix ha continuado expandiéndose en la región de Asia y Oriente Medio, ingresando a nuevos países como Corea del Sur, Singapur, India, Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos, entre otros.

África: **A partir de 2016 y hasta la actualidad**, Netflix ha llevado a cabo expansiones selectivas en países africanos, incluyendo Sudáfrica y otros mercados clave.

Figura 2: Cronología expansión de Netflix a diferentes mercados



Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la página oficial de Netflix

3.3 La Innovación como base de expansión

Las alianzas estratégicas son una herramienta potente para que las empresas aumenten su alcance y competitividad en el mercado. Las alianzas estratégicas **pueden tomar diferentes formas y niveles de compromiso**, y pueden incluir una variedad de actividades colaborativas, como **la colaboración en la producción de bienes o servicios, compartir recursos, el acceso a nuevos mercados, el desarrollo conjunto de productos o campañas Co-marketing y promoción conjunta** entre otros. En el punto anterior ya hemos podido observar como la estrategia de expansión de Netflix se ha basado en exportar su contenido y adquirir licencias o alianzas con empresas nacionales para crear o conseguir contenido local, en este apartado nos centraremos en las alianzas que sirvieron como base y facilitaron la posterior expansión internacional, las innovaciones tecnológicas (López, 2023).

Netflix no nació como la plataforma de servicio streaming que conocemos hoy, desde 1997 donde Netflix tan solo era un videoclub con un servicio postal, a acabar siendo un pionero tecnológico tuvo que experimentar grandes cambios. Para lograr estos cambios Netflix cooperó con grandes empresas tecnológicas, entre ellas y por orden cronológico tendríamos (Netflix 2023):

En 2007, Netflix daría el mayor salto tecnológico en la historia de una empresa audiovisual, la empresa que ayudó a Netflix a dar su paso a la **transmisión por internet** **fue Akamai Technologies**. Akamai es una compañía líder en servicios de distribución de contenido y entrega de medios. La colaboración con Akamai **permitió a Netflix optimizar la distribución de su contenido a través de una red de servidores de borde ubicados estratégicamente en diferentes regiones del mundo**. Estos servidores de borde ayudaron a reducir la latencia y mejorar la velocidad de transmisión, lo que proporcionó a los usuarios de Netflix una experiencia de transmisión más rápida y confiable. Además de mejorar la velocidad de transmisión, la colaboración con Akamai también contribuyó a la escalabilidad de la plataforma de streaming de Netflix. **La infraestructura global de Akamai permitió a Netflix manejar grandes volúmenes de tráfico y satisfacer la creciente demanda de sus usuarios** a medida que la plataforma ganaba popularidad. La asociación con Akamai fue **fundamental para el éxito de Netflix** en su transición de un modelo de negocio basado en el alquiler de DVD por correo, a una plataforma líder de transmisión de contenido en línea. Gracias a esta colaboración

estratégica, Netflix pudo ofrecer una experiencia de usuario mejorada y expandir su alcance a nivel mundial (López, 2023)

En 2008 Netflix comenzó a expandir su servicio de transmisión en línea a diferentes dispositivos, pero las televisiones todavía no estaban preparadas para incorporar servicios en línea como Netflix, por lo que comenzó por lo que muchos hogares disponían y tenía un sistema preparado para Netflix, **Xbox** fue **uno de los primeros sistemas de entretenimiento que permitió a los usuarios acceder al contenido de Netflix** directamente a través de su consola. Netflix **lanzó una aplicación** para Xbox 360 que **permitía a los usuarios suscritos al servicio de streaming ver películas y programas de televisión en su televisor a través de la consola** Xbox. **En 2009** tras aliarse **Sony entraría también** en los dispositivos Play Station, **abarcando dos de las tres grandes plataformas de videojuegos** continuando el alcance que internet le había permitido (EL UNIVERSO, 2008).

En 2009, Netflix se alió con **Amazon Web Services** para **trasladar gran parte de su infraestructura de tecnología y almacenamiento a la nube de Amazon**. Anteriormente, Netflix utilizaba principalmente centros de datos tradicionales para alojar su plataforma de transmisión de contenido. Sin embargo, la creciente demanda de usuarios y la necesidad de escalar su infraestructura llevaron a Netflix a buscar soluciones más flexibles y escalables. La colaboración con AWS permitió a Netflix aprovechar la infraestructura en la nube de Amazon para alojar su plataforma de transmisión de contenido. **AWS proporcionó a Netflix una infraestructura altamente escalable, confiable y flexible** que les permitió satisfacer la creciente demanda de usuarios y manejar grandes volúmenes de tráfico de datos (Izrailevsky, Vlaovic y Meshenberg, 2016).

En 2010 terminaría de sentar las bases de su alcance **haciendo alianzas con todas las grandes marcas de televisiones** (Sony, LG, SAMSUNG, PANASONIC), no solo permitiéndole **estar disponible en dichos dispositivos**, si no, en algunos casos como LG o SONY **incorporando dentro del mando un botón específico de Netflix** dando a conocer a los usuarios de dichas televisiones la marca y facilitando la entrada en la plataforma para fomentar su uso. también sería **el mismo año** en el que **entraría en los dos grandes sistemas operativos de móviles, Android e IOS**, creados por Google y Apple, para que los nuevos dispositivos pudieran reproducir el servicio de Netflix. Este

año coincidiría con la expansión de Netflix a Canadá, primer país al que se expandiría Netflix y que marcaría el comienzo de su conquista mundial.

En los siguientes años Netflix continuaría el avance tecnológico en su plataforma con asociaciones como la de **Dolby Laboratories en el año 2017 para ofrecer contenido con tecnologías avanzadas de audio y video.**

Figura 3: Acuerdos tecnológicos de Netflix



Fuente: Elaboración propia

3.4 Análisis de los objetivos de expansión internacional

Actualmente **Netflix no está presente en Siria, Crimea, Corea del Norte, Rusia y China** (Netflix,2023), siendo este último el único de interés para Netflix ya que los demás a causa de tensiones políticas y guerras en los que está inmerso, como es el caso de Rusia con Ucrania, no son un mercado seductor desde el punto de vista económico.

China en la actualidad **cuenta con más de 829 millones de usuarios con internet** según el informe del Centro de Información de la Red de Internet de China, y **de estos, 817 millones son usuarios de internet a través del móvil**, lo que supone **el 98,6% de los internautas**. Esto hace que sea **altamente atractivo el mercado chino para las empresas de contenido audiovisual vía streaming** que aún no han conseguido adentrarse en el mercado de este país asiático. **La principal razón por la cual las empresas han enfrentado dificultades al ingresar al mercado chino** radica en las **estrictas restricciones que el gobierno chino ha establecido para regular los contenidos** difundidos a través de internet. Estas restricciones se implementaron por primera vez **en 1998** con la introducción del "**Proyecto Escudo Dorado**", un esfuerzo destinado a supervisar y controlar el acceso a internet de los ciudadanos chinos. Más recientemente, el gobierno chino promulgó el "**Libro Blanco**" sobre internet, argumentando que estas medidas estaban destinadas a proteger la privacidad de los datos y mitigar los ataques ciberneticos. Sin embargo, en la práctica, estas limitaciones y censuras en China han ido en aumento con el tiempo. **El "Libro Blanco sobre Internet"** de China, publicado en junio de 2010, estableció una serie de pautas que **prohíben** tanto a empresas como a individuos "**anunciar, producir o duplicar**" **ciertos contenidos a través de la red**. Estos contenidos prohibidos abarcan una amplia gama de temas, incluyendo aquellos que contradigan los principios de la Constitución del país, representen una amenaza para la seguridad del Estado, divulguen secretos gubernamentales, fomenten la subversión del poder estatal o pongan en peligro la integridad nacional. Además, se prohíben contenidos que puedan "dañar el honor e intereses del Estado", promover el odio interétnico o la discriminación, difundir herejías, supersticiones, rumores, ideas que desestabilicen el orden establecido o amenacen la estabilidad social. Asimismo, el "**Libro Blanco sobre Internet**" prohíbe enfáticamente la difusión de contenidos obscenos que involucren pornografía, apuestas ilegales,

brutalidad, violencia o terror. Este documento enfatiza la necesidad de que Internet se someta a las leyes del país como medida para garantizar la seguridad en línea. Además, se establece un requisito importante que obliga a todas las empresas, tanto nacionales como extranjeras, a almacenar los datos recopilados en China en servidores ubicados en territorio chino, lo que representa una restricción adicional. **En China, ninguna de sus competidoras ha logrado ingresar** exitosamente en este mercado altamente regulado. **Sin embargo, se pueden encontrar empresas nacionales que ofrecen servicios similares a Netflix, como Youku, Tencent Video e Iqiyi** (El Mundo, 2010).

Iqiyi, lanzada en 2010, es una de las mayores plataformas de video online del mundo con un total de **500 millones de usuarios activos al mes**. La compañía fue fundada por Baidu, uno de los mayores motores de búsqueda en internet de China. **En el año 2017, esta compañía llegó a un acuerdo con Netflix a partir del cual, Iqiyi podía retransmitir algunos contenidos originales creados por Netflix**, acuerdo que llegó a su fin en 2019. **Según al CEO de Iqiyi, se produjo debido al sistema de verificación y a los gustos de los usuarios** (Carrasco, 2023).

Además de las limitaciones comentadas, hay **más motivos que condicionan**, hoy en día, la entrada de Netflix en la gran potencia asiática, como la tensa relación, estando en una situación prácticamente de **guerra comercial, entre EEUU y China**. Esta situación **dificulta que una empresa de nacionalidad estadounidense pueda desembarcar en el país asiático**. La expansión de Netflix al país más poblado del mundo le ayudaría a seguir manteniendo su posición de líder, ya que cuantos más suscriptores tenga, mayores son sus beneficios y por lo tanto, mayores son los recursos que podría destinar a mejorar tanto la calidad como la cantidad de sus contenidos. Y es que, **a pesar de las limitaciones del país asiático, éste es bastante atractivo y muy posiblemente el futuro para las empresas que difunden contenido multimedia mediante streaming, como Netflix**. La **compañía que consiga superar las limitaciones del régimen chino, la situación actual y hacer frente a la competencia existente en ese país, conseguirá adentrarse en este mercado y se alzará como el gran líder indiscutible del sector a nivel mundial**.

4. VENTAJA COMPETITIVA, ESTRATEGIA COMPETITIVA Y ESTRATEGIA CORPORATIVA

4.1 Ventaja y estrategia competitiva

Netflix nace del descontento de su cofundador Reed Hastings, cuando tras alquilar una película en la famosa cadena de videoclubs blockbuster, es penalizado a pagar 40 dólares por entregar dicha película con días de retraso, suceso que lleva a Reed a la idea de un servicio de alquiler de películas por correo que no tuviera fechas límite para devolverlas.

Hastings y su socio Randolph comenzaron a desarrollar el concepto de un servicio de alquiler de DVD por correo, donde los clientes podrían seleccionar películas en un catálogo en línea y recibirlas en su domicilio. En 1998, lanzaron oficialmente Netflix como un servicio de suscripción en Estados Unidos, ofreciendo alquiler de DVD por correo a través de su sitio web.

En este punto Netflix ya contaba con varias **características o ventajas competitivas** que lo diferenciaban de la competencia, como eran una **tarifa fija** con la que el consumidor podía alquilar las películas **sin tener que pagar de forma individual** por cada una de ellas, es decir, el consumidor **pagaba una suscripción**, acción que **facilitaba la fidelización del cliente ya que atraía al consumidor a contratar de forma recurrente los servicios de Netflix**. También introdujo el **catálogo en línea y desde casa** permitía al cliente el poder **alquilar las películas de forma más sencilla**, no obstante, **debido al precario estado del internet tardaría años en convertirse en una ventaja frente a los competidores** y es que no fue hasta 2003 cuando por primera vez Netflix obtuvo beneficios (JoeMoliner, 2022).

Netflix continuó creciendo hasta que en 2007 lanzaron su servicio de transmisión en línea, permitiendo a los suscriptores ver películas y programas de televisión en sus ordenadores. Gracias a la apuesta del visionado de películas y series por streaming Netflix se convirtió en la principal plataforma de entretenimiento, mientras los antiguos videoclubs iban cerrando sus puertas hasta que la principal cadena, blockbuster se declaraba en 2010 en Bancarrota. Convirtiendo de esta forma la apuesta por el **contenido en línea en su principal ventaja competitiva**. (JoeMoliner, 2022).

Netflix seguiría evolucionando, llegando a televisiones y dispositivos móviles convirtiéndose en el servicio que consumimos hoy en día. A lo largo de esos años desarrollo otras ventajas competitivas clave en la industria del entretenimiento y la transmisión de contenido:

- **Amplia biblioteca de contenido:** Netflix cuenta con una **extensa selección de películas, series, documentales y programas de televisión**. Su biblioteca diversa y en constante expansión ofrece a los suscriptores una amplia variedad de opciones para satisfacer sus gustos y preferencias.
- **Contenido sin publicidad:** Una característica de Netflix que **lo diferencia de otras plataformas como Amazon Prime Video y de la televisión** es que su servicio de contenido online es sin anuncios. La suscripción mensual **ofrece la ventaja de poder disfrutar de películas y vídeos sin interrupciones de anuncios antes, durante o después de la reproducción**.
- **Producción de contenido original:** Netflix ha invertido considerablemente en la producción de contenido original de alta calidad. Series como "Stranger Things", "The Crown" y "House of Cards" **han generado un gran interés y atraído a una base de fanáticos leales**.
- **Personalización y recomendaciones:** Netflix utiliza algoritmos avanzados de recomendación que analizan el comportamiento de visualización de los usuarios. Esto les **permite ofrecer recomendaciones personalizadas basadas en los intereses y preferencias individuales de cada usuario, mejorando así la experiencia del cliente** y fomentando la retención de suscriptores.
- **Experiencia de usuario intuitiva y conveniente:** La plataforma de Netflix es fácil de usar y ofrece una experiencia de usuario intuitiva. Los suscriptores **pueden acceder** a su contenido favorito **en múltiples dispositivos, pausar y reanudar la reproducción sin problemas y disfrutar de una interfaz de usuario sencilla y atractiva**.
- **Presencia global y adaptación local:** Netflix ha logrado expandirse a nivel mundial, llegando a una amplia variedad de países y regiones. Han invertido en la producción de contenido localizado **para adaptarse a las preferencias culturales y lingüísticas de cada mercado**. Esta estrategia les ha permitido llegar a audiencias locales y ganar popularidad en todo el mundo.

-Innovación tecnológica: Netflix ha estado a la vanguardia de la innovación tecnológica en la industria del entretenimiento. Fueron **pioneros en el modelo de transmisión de contenido por Internet**, permitiendo a los suscriptores ver películas y programas en línea de forma conveniente. También han invertido en tecnología de transmisión de alta calidad para garantizar una experiencia de visualización fluida y de alta definición.

A partir de las ventajas competitivas mencionadas podemos determinar que **Netflix sigue una estrategia de diferenciación**, ya que **crea un valor único a través de la producción de contenido original y exclusivo** que no está disponible en otras plataformas, **adaptando dicho contenido** a la demanda de los consumidores, **genera lealtad y retención de clientes** a través del método de suscripción, su amplia biblioteca de contenido, la experiencia intuitiva, personalización y recomendaciones entre otros. Todo esto le **genera una ventaja competitiva sostenible que ha mantenido ya durante más de 10 años**, lo cual también le ha permitido tener una mayor capacidad para fijar precios obteniendo mayores márgenes que le permitieran reinvertirlo en la producción de mayor contenido.

4.2 Estrategia corporativa

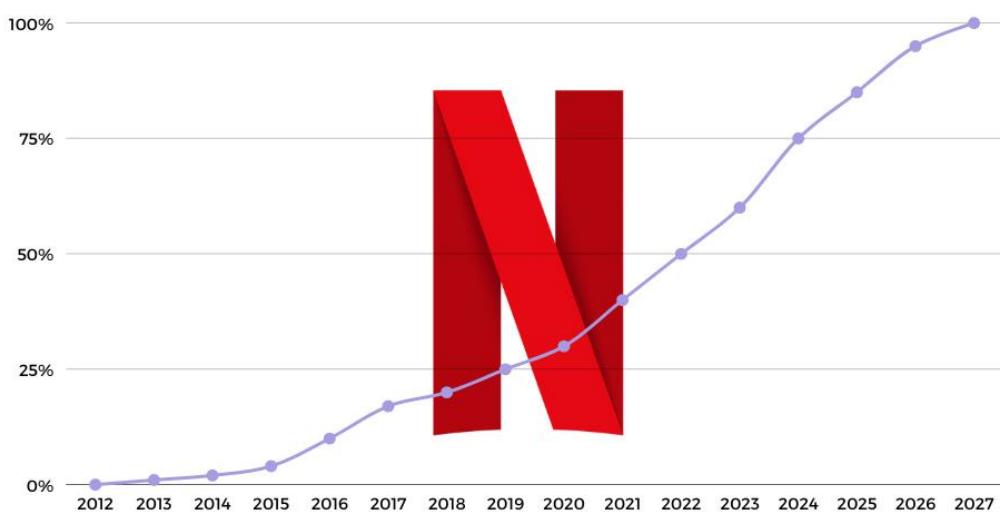
Para determinar el tipo de estrategia corporativa que sigue Netflix vamos a fijarnos en lo que la empresa está buscando y obteniendo cuando se expande fuera de su país de origen, EEUU, de esta forma nos preguntamos dos cosas, **con qué productos sale Netflix a otros mercados y en qué etapas de la cadena de valor participa**.

Vamos a entender como producto que comercializa Netflix como el catálogo de series y películas que distribuye en su plataforma, de esta forma, **en un inicio Netflix se sustentó de la integración horizontal, dado que su catálogo estaba construido por series y películas que adquiere bajo licencia de productoras de cine y televisión** como es el ejemplo de series como “Breaking bad” o películas como “Joker”, esto se transmite en una dependencia en otras empresas, ya que estas empresas pueden decidir aumentar los precios de las licencias o revocar dicha licencia para venderla a una empresa competidora como HBO. Por ello **Netflix comenzó a crear contenido original, de esta forma lograba disminuir el poder de negociación que tienen otras empresas sobre él**. No fue hasta el 2012 cuando Netflix lanzo su primera serie original “Lilyhammer” La serie fue una producción conjunta entre Netflix y la cadena noruega NRK1, pero es considerada

la primera serie original producida por Netflix, ya que se lanzó exclusivamente en la plataforma de streaming (Millán, 2022). Desde entonces Netflix **ha seguido aumentando su catálogo de películas y series originales aumentando**, de esta forma, **el grado de integración vertical** logrando disminuir el grado de interdependencia con las productoras que le licencian las series y películas, llegando **actualmente** a tener **más del 50% del catálogo original**, teniendo unas **expectativas de futuro de alcanzar la independencia de otras empresas en 2027** siendo prácticamente todo su contenido original (Moore, 2022).

A partir de estos datos podemos ver como hemos explicado en anteriores ocasiones que Netflix actúa de forma gradual, es decir, comenzó basándose en una estrategia de integración horizontal, dependiendo principalmente del producto de otras empresas, pero durante los últimos años está modificando esta estrategia a una de integración vertical donde dependa principalmente de sus propios productos, produciendo todo su catálogo y teniendo únicamente contenido original. De esta forma, **Netflix esta transicionando de la estrategia de integración horizontal a la estrategia de integración vertical estando en el ecuador de este cambio.**

Figura 4: Evolución del contenido original de Netflix



Fuente: Elaboración propia a través de los datos de Hipertextual y whats-on-Netflix

5. Tipo de empresa y organigrama

5.1 Tipo de empresa

Gran parte de las decisiones de Netflix se toman en Los Gatos y Los Ángeles, California, donde se ubican sus dos oficinas principales. Sin embargo, los directivos de la compañía han decidido, gradualmente, integrar personal en mercados extranjeros donde desarrollan producciones audiovisuales y establecer relaciones con empresas locales. De tal forma, a comienzos de 2020 Netflix anunció que su sede para América Latina se ubicaría en la Ciudad de México. También se han abierto oficinas en Londres, París, Singapur, Ámsterdam o Tokio, así como una base de producción en Madrid.

Netflix no solo ofrece contenido producido en los Estados Unidos, sino que también **invierte en la producción de contenido local en varios países**. Esto incluye películas, series y programas de televisión que se adaptan a las preferencias y culturas específicas de cada mercado como puede ser el ejemplo de “La casa de papel” en España. Al producir contenido localizado, Netflix demuestra su compromiso con la diversidad cultural y su capacidad para adaptarse a las necesidades de los diferentes mercados (Millán, 2022).

También **adapta su estrategia de mercado a cada país en el que opera**, teniendo en cuenta las particularidades de cada mercado. Esto incluye ajustar las tarifas de suscripción (3,67 € en Argentina frente a 7,99 € en España la misma tarifa); **y las estrategias de marketing**, como la cartelería con frases ingeniosas que colocaron en España para publicitar “Sex education” y “Narcos” o la publicidad con tecnología Face Swap que se llevó a cabo en Francia para publicitar “House of cars”; para maximizar su penetración y aceptación en cada región (Zaldivar, 2021).

Dichos factores muestran que **Netflix opera a nivel global, tiene presencia en múltiples países, produce contenido localizado y se adapta a los mercados locales lo que respalda a Netflix como una empresa transnacional debido a tener procesos complejos de coordinación y cooperación en un entorno de toma de decisiones compartida y grandes flujos de productos, recursos, personas e información entre los diferentes países en los que está presente**, un ejemplo sería el adaptar el contenido creado en un principio de forma local como “Squid game” en los diferentes idiomas y países en los que está presente Netflix, convirtiendo un éxito local en global.

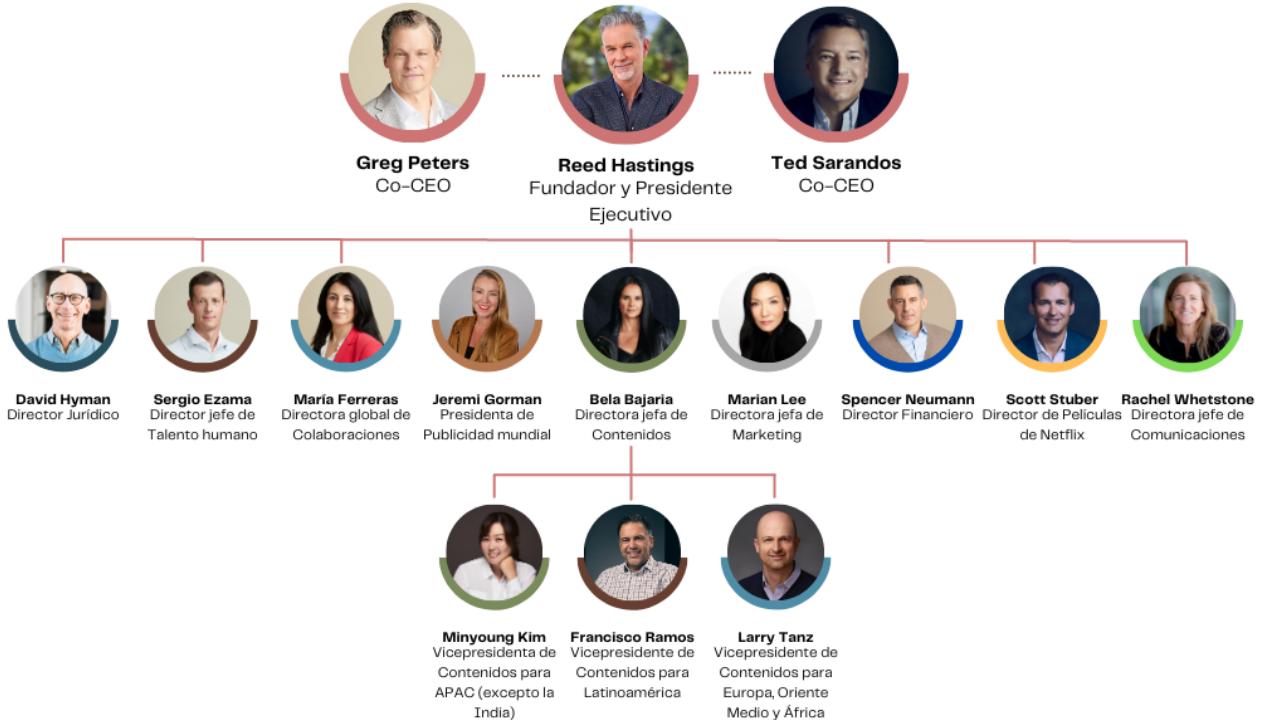
5.2 Organigrama de la empresa

Netflix cuenta con una **estructura organizativa orgánica y funcional**, separando las diferentes secciones con las que cuenta la organización. El actual presidente ejecutivo, de la compañía y fundador de la misma es Reed Hastings, a principios de año renunció como CEO de Netflix, cediendo dicha dirección a Ted Sarandos y Greg Peters, lo que sitúa a los tres en lo más alto de la estructura organizativa. En el siguiente escalón organizativo de la compañía encontramos las diferentes áreas, siendo Sergio Ezama como director jefe de talento humano donde lidera un multitudinario equipo de ingeniería de productos que busca la mejora continua de la experiencia de los miembros de Netflix, además de formar parte de la junta directiva de la asociación para el desarrollo de talento; Rachel Whetstone como directora de comunicación; David Hyman como director jurídico, responsable de las políticas públicas y los asuntos jurídicos de la empresa; Spencer Neumann como director de Finanzas, es el CFO de la compañía, encargándose de la planificación económica y financiera de la compañía; Bela Bajaria como directora de contenidos, donde tiene la tarea de supervisar a los equipos que se encargan de la adquisición y creación de series y películas originales en todo el mundo con la ayuda de los vicepresidentes de contenido distribuidos por áreas geográficas, Minyoung Kim para Asia-Pacífico, Francisco Ramos para Latinoamérica y Larry Tanz para Europa, Oriente Medio y África; Jackie Lee-Joe como directora de marketing de la compañía; María Ferreras como directora global de colaboraciones, de nacionalidad española supervisa todas las colaboraciones de Netflix; Jeremi Gorman que se incorporó a Netflix en 2022 como presidenta de Publicidad mundial; y por último, Scott Stuber que ejerce como director de Películas globales de Netflix y supervisa el desarrollo, la producción y la adquisición del catálogo de películas de la compañía (Netflix, 2023).

Esta estructura organizativa contribuye significativamente a definir de manera más precisa las responsabilidades de los diferentes miembros de la empresa. Aprovecha la especialización en áreas de negocio como marketing y finanzas, reduciendo la necesidad de un sistema de control complicado y facilitando la toma ágil de decisiones. Podemos decir que, **como consecuencia de adaptar algunas partes de la organización al mercado**, como es el caso de la división geográfica de los contenidos para la creación de material audiovisual local, pero en el resto de las áreas no son suficientemente grandes como para ser eficientes, o no cambian a través de la

organización la empresa, denominaremos el diseño organizativo de Netflix como una estructura mixta.

Figura 5: Organigrama Netflix

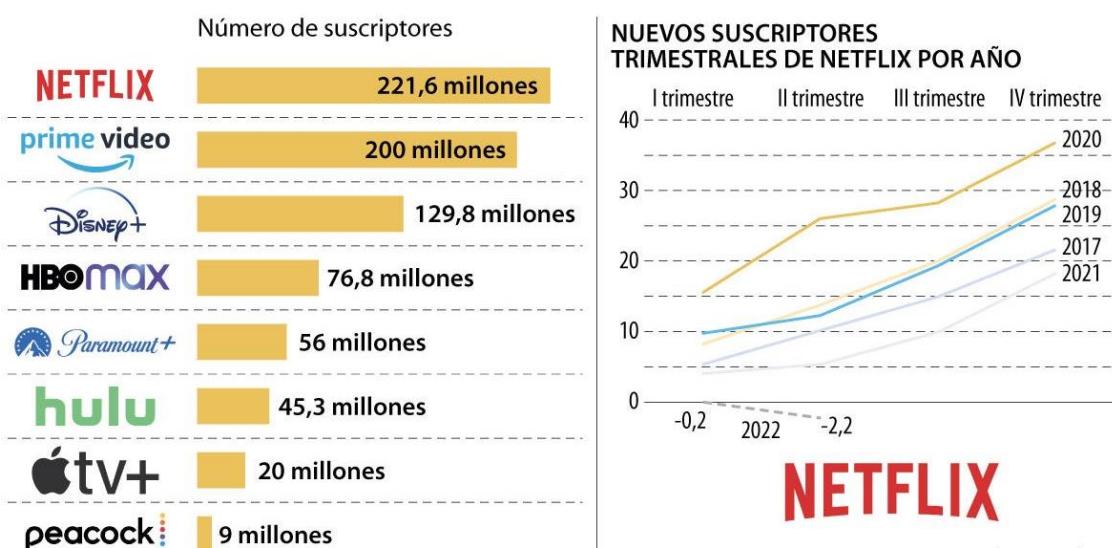


Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la página oficial de Netflix

6. Entorno competitivo

A través de este estudio, hemos visto como las acciones que ha llevado Netflix, han consagrado su éxito en la expansión internacional y el cual desde el comienzo de las plataformas audiovisuales por streaming, ha sido pionero y principal potencia de este sector, no obstante, **a lo largo de los años han ido apareciendo empresas competidoras que han conseguido expandirse acercándose cada vez más a los números de Netflix.**

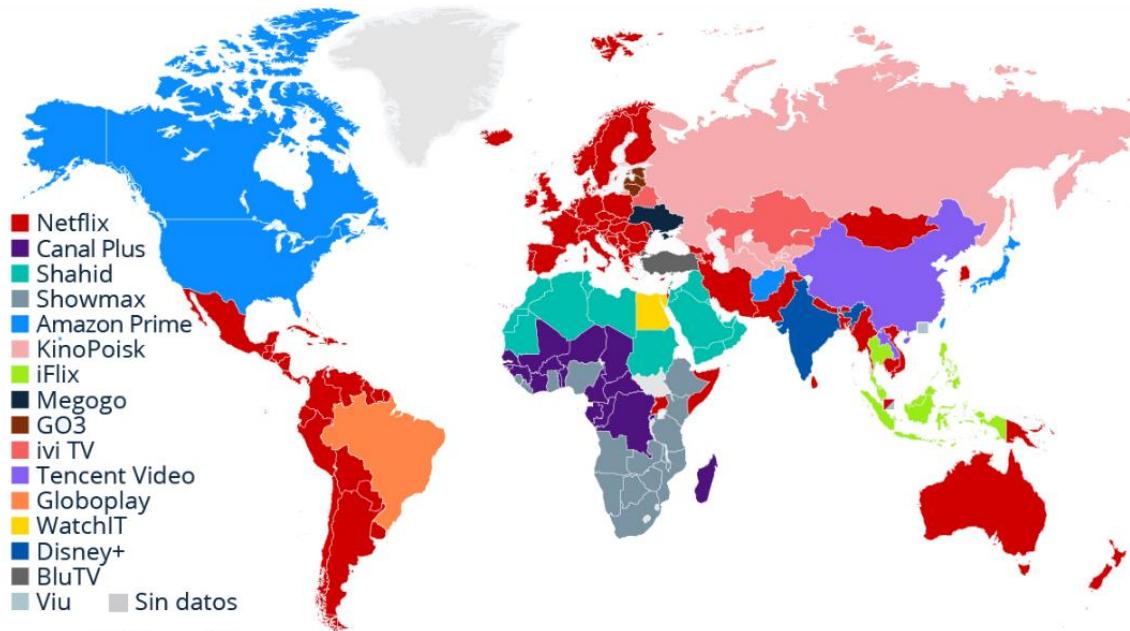
Figura 6: Comparativa suscriptores entre Netflix y sus competidores en 2022



Fuente: La república

En el grafico podemos observar como las empresas seguidoras no solo están alcanzando a Netflix, si no que **Netflix está disminuyendo en suscriptores**, dato que **no había sucedido en la historia desde su creación y que pone en peligro su posición competitiva** en el sector frente a otras grandes plataformas como **Amazon Prime o Disney +**.

Figura 7: Plataforma streaming predominante en cada país en 2022



Fuente: Statista

A pesar de que en cifras globales Netflix sigue siendo la plataforma líder del sector, en el gráfico observamos que **ha perdido el dominio en muchos mercados**, como **por ejemplo el de EEUU Frente a Amazon Prime, probablemente el mercado más importante del mundo y sede de Netflix**.

6.1 Principales competidores y su estrategia competitiva

En el anterior apartado hemos podido comprobar como Netflix está viendo como su posición como principal potencia en las plataformas streaming está siendo amenazada por otras empresas, esto se debe a que las empresas seguidoras están realizando estrategias efectivas contra Netflix. A continuación, analizaremos sus principales competidores y estrategias competitivas.

Amazon Prime Video

Amazon Prime Video se lanzó por primera vez en septiembre de 2006. Sin embargo, en sus primeros años, el servicio era más limitado en términos de contenido y estaba disponible solo para los clientes de Amazon en los Estados Unidos. No fue hasta noviembre de 2011 que Amazon presentó una opción de suscripción llamada "Amazon Prime" en la que, además de los beneficios de envío rápido en Amazon, se incluyó acceso

gratuito a un catálogo seleccionado de películas y series de televisión a través de Prime Video. **Es el principal competidor de Netflix, quitándole en los últimos años el dominio en mercados tan importantes como el estadounidense.** A pesar de no contar con un catálogo más amplio que Netflix, **el potencial de Amazon Prime Video reside en su venta cruzada**, es decir al ser parte de Amazon Prime, Prime Video atrae a los clientes que ya están suscritos a la membresía Prime, lo que les brinda acceso a múltiples servicios bajo una misma suscripción (Tones, 2022).

HBO Max

Tiene su origen en 1972 como un canal de televisión por cable que, al igual que Netflix, supo adaptarse a los cambios tecnológicos y en 2010 se transformó en una plataforma de video bajo demanda. HBO es conocido principalmente por ser el productor de series como “Juego de tronos” o “Los Soprano”, ambas series consideradas por muchos críticos como las mejores series de la historia. A pesar de esto, HBO siempre ha estado a la sobra de Netflix, ya que, a diferencia de otros competidores, no ha demostrado tener algo que realmente lo diferencie de Netflix, por ello en los últimos años **HBO ha mantenido una oferta competitiva** para tratar de atraer a clientes 9,99€ frente los 5,49€, 12,99€ o 17,99€ que cuesta Netflix de forma mensual dependiendo del tipo de suscripción que ese escoja (Comparaiso,2023). Hoy en día **HBO no supera en catálogo propio a Netflix ni tiene un valor añadido como el que dispone Amazon Prime por lo que se mantiene en una posición competitiva distante con Netflix** (Millán, 2022).

-Tencent Video

Es una plataforma streaming China que aparece en 2011 y que en marzo **de 2019 ya contaba con más de 89 millones de suscriptores** y más de 900 usuarios a través de dispositivos móviles. A pesar de no ser una plataforma conocida, tiene casi la mitad de los suscriptores de los que dispone Netflix, esto es debido a que, como hemos mencionado en el trabajo, China tiene unas políticas muy restrictivas, lo que le ha permitido hacerse con un gran mercado como es el chino y que **en caso de conseguir expandirse a otros mercados podría ser un gran rival para Netflix** (Wikiwand, 2019).

-Apple TV+

apareció en 2019 como plataforma streaming de la conocida empresa Apple, con un gran catálogo de películas y contenido original propio. A pesar de tener tan solo 20 millones de suscriptores frente los más de 200 millones que tiene Netflix, **Apple TV+ dispone de**

una mejor oferta económica de tan solo 6,99€ frente los 17,99€ que puede costar de forma mensual Netflix, además de **incluir 3 meses suscripción con la compra de sus dispositivos** que de los más vendidos dentro de la industria. Apple TV+ **actualmente no tiene un catálogo propio capaz de competir con Netflix**, pero si Apple comienza a invertir en su catálogo y combina esto con la venta cruzada con sus dispositivos **podría tener un valor diferenciado y competir con** grandes plataformas como Netflix (APPLE, 2019).

-Cadenas locales

Cada vez son más los canales locales de los países, como es el caso de antena 3 en España, que están llevando sus producciones locales a sus propias plataformas, como es en el caso de la anterior mencionada ATRESplayer. **Estas plataformas son una gran competencia para Netflix ya que muchas personas están acostumbradas a consumir el contenido de estos canales, además, suelen tener una oferta mucho más competitiva que Netflix**, 4,99€ la suscripción mensual de ATRESplayer frente a los 17,99€ que puede llegar a costar Netflix (ATRESplayer,2023).

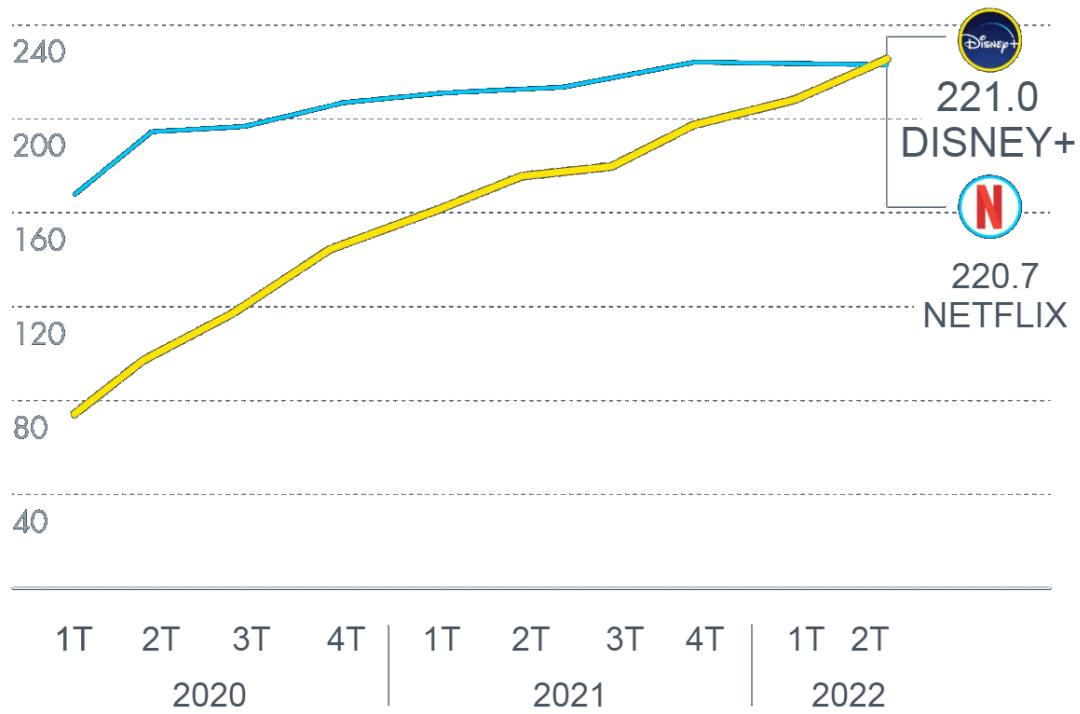
HULU

Hulu es una plataforma de streaming que aparece por primera vez en 2008, como una fusión entre News Corporation, NBC Universal, Providence Equity Partners y más tarde, en 2009, se sumaría Disney. Esta plataforma solo opera en EEUU y Japón, pero **contaba en 2022 con 45 millones de suscriptores**. Hulu fue todo un hito en el mercado de la televisión y plataformas de transmisión en línea, ya que por primera vez se unían los grandes conglomerados de medios para crear una sola plataforma, unificar contenidos y ofrecerlos vía internet a los usuarios en Estados Unidos, gracias a esta unión Hulu **ha conseguido ofrecer algo que no ha podido Netflix**, por lo general, **Netflix solo recibe los episodios más nuevos de un programa de televisión de tres meses a un año después de que finaliza toda la temporada, pero en el caso de Hulu dispone del contenido** de canales como NBC, FOX o ABC **al día siguiente de su estreno en televisión**. Actualmente Disney+ está planeando fusionar Hulu, lo que **supone un gran peligro para Netflix, ya que**, con la ayuda de Disney+ HULU podría llegar a un gran número de países en los que no está presente y **podría convertir a Disney+ en la plataforma streaming con más suscriptores en el mundo** (Álvarez, 2019).

Disney +

Disney + es la plataforma en línea de la famosa The Walt Disney Company, a pesar de aparecer hace pocos años, en 2019, entró con uno de los mayores catálogos dado que disponía de todo Disney, además de una oferta inicial de tan solo 6,99\$ al mes, a esto hubo que sumar que, con su aparición, Disney retiro todas las licencias que tenía con las demás plataformas como Netflix, privado de un contenido muy icónico y seguido por un gran público. Actualmente Netflix dispone de un catálogo propio muy extenso, pero no puede compararse con franquicias que posee Disney como Pixar, Marvel o Star Wars entre otros, por lo que **la principal ventaja que tiene Disney Frente a Netflix es un catálogo propio mejor y más amplio con una oferta económica más competitiva** (Velloso,2022).

Figura 8: Comparativa Netflix y Disney



Fuente: El Economista

7. Conclusiones

El objetivo del TFG ha sido estudiar un modelo de internacionalización que no se había dado hasta la llegada de Netflix, ya que, ninguna empresa había conseguido expandirse a prácticamente la totalidad de los países del mundo (190 países) en apenas 8 años, convirtiéndose de esta forma en el primer caso de internacionalización exponencial.

Esta denominada internacionalización exponencial se ha alcanzado gracias a múltiples factores:

-Adaptabilidad: Netflix ha sabido adaptarse a cada cambio que ha sufrido la industria, ejemplo de ello son el cambio de un videoclub a una plataforma de venta por internet y su posterior evolución a una plataforma de streaming. También ha sabido adaptar su producto global de manera local para resultar más atractivo independientemente del país en el que estuviera presente.

-Internacionalización gradual: La expansión de Netflix a los diferentes mercados ha seguido un proceso de entrada secuencial, comenzando por países semejantes en cultura, proximidad geográfica e idioma como es el caso de Canadá hasta llegar a países distantes con una cultura e idioma muy diferentes como es el caso de los países asiáticos y africanos. Además, su forma de entrada ha seguido este mismo proceso gradual empezando por métodos de entrada más sencillos como la exportación hasta llegar a métodos de entrada más complejos como las alianzas con otras empresas. De la misma forma la estrategia corporativa de Netflix a transicionando de la integración horizontal donde su producto (el catálogo de series y películas) era adquirido a otras empresas hasta actualmente producir en torno al 70% de su contenido acercándose de esta forma a una estrategia corporativa de integración vertical.

-Innovación: Netflix ha apostado desde el principio por la innovación, tanto es así, que se convirtió en una de las principales razones de su éxito, prueba de esto son el salto a la reproducción en la nube mediante AWS, la aparición de su aplicación en dispositivos móviles o la creación del botón de Netflix en los mandos de las televisiones.

-Diferenciación: Netflix consiguió ser el líder del sector a través de crear un servicio novedoso, personalizado, con un catálogo exclusivo sin publicidad y bajo suscripción que le otorga una ventaja competitiva sostenible y un valor único diferenciándolo de cualquier otro producto que estuviera en el mercado.

Todos estos factores han tenido éxito gracias a la focalización de Netflix en la experiencia, es decir, el objetivo de las estrategias realizadas por Netflix siempre se ha basado en adquirir experiencia para poder aprender de dichos movimientos y poder mejorar y ponerlo en práctica en otros mercados.

Actualmente hemos podido ver en el estudio que Netflix está viendo como su posición competitiva está siendo amenazada por otras plataformas como Disney+ y Amazon Prime Video, esto es debido a que la ventaja que mantenía como pionero está desapareciendo, ya que estas grandes empresas están copiando su modelo de negocio y aprovechando ventajas que tienen frente a Netflix como puedes ser mejor catálogo, la adquisición conjunta de servicios o un precio más competitivo, por lo que Netflix a partir de ahora deberá poner en práctica nuevas estrategias para tratar de mantener su posición competitiva.

Para terminar, Netflix para revertir la situación en la que actualmente se encuentra debería seguir apostando por la creación de contenido propio y exclusivo, a la vez que aumenta su catálogo para conseguir diferenciar su producto de la competencia o encontrar otros métodos que le permitan diferenciar su producto; y tratar de conseguir entrar de forma definitiva en el gigante asiático, China, culminando de esta forma su internacionalización.

Bibliografía

-Alain, O., Anna, K. (abril de 2023). *La política audiovisual y de los medios de comunicación.*

<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/138/la-politica-audiovisual-y-de-los-medios-de-comunicacion>

-Álvarez, R. (14 de mayo de 2019). *Qué es Hulu, la más reciente, e importante, pieza del imperio Disney.*

<https://www.xataka.com/cine-y-tv/que-hulu-reciente-e-importante-pieza-imperio-disney>

-APPLE (2019). *Apple anuncia Apple TV+, la nueva plataforma para los narradores más creativos del mundo*

<https://www.apple.com/es/newsroom/2019/03/apple-unveils-apple-tv-plus-the-new-home-for-the-worlds-most-creative-storytellers/>

-ATRESpayer (2023). *Paquetes de contenido.* Recuperado el 12 de septiembre de 2023 de

<https://statics.atresmedia.com/atresplayer/assets/faqs/paquetes-de-contenido.html#:~:text=Atresplayer%20Premium%20tiene%20un%20coste,equivalente%20a%202%20meses%20gratis.>

- Botella, A. (22 de febrero de 2022). *La internacionalización de Netflix.*

<https://www.youtube.com/watch?v=mb59QkquB2M>

-Carrasco, D. (1 de febrero de 2023). *Así es Iqiyi, la sorprendente plataforma china de cine y series en streaming que triunfa en todo el mundo.*

<https://marketing4ecommerce.net/que-es-iqiyi-la-sorprendente-plataforma-china-de-cine-y-series-en-streaming-que-triunfa-en-todo-el-mundo/>

-Clavijo, C. (16 de agosto de 2022). *Internacionalización, qué es, proceso, estrategias y ejemplos.*

<https://blog.hubspot.es/sales/internacionalizacion>

-CNN Español (18 de julio de 2022). *Cronología de Netflix: Así se convirtió en el gigante del streaming.*

<https://cnnespanol.cnn.com/2022/07/18/cronologia-netflix-asi-se-convirtio-gigante-streaming-orix/>

-Compariso (10 de julio del 2023). *¿Netflix o HBO? ¿Cuál es la mejor plataforma de streaming?*

<https://compariso.es/comparativas/netflix-hbo-mejor-plataforma-streaming>

-El Mundo (8 de junio de 2010). *Pekín publica su larga lista de contenido prohibidos en internet.*

<https://www.elmundo.es/elmundo/2010/06/08/navegante/1275979296.html>

-EL UNIVERSO (14 de julio de 2008). *XBOX 360 pasara películas de Netflix.*

<https://www.eluniverso.com/2008/07/15/0001/1064/A85E42E997324D24AA8A4200D99DEDB1.html/>

-García. R. (19 de abril de 2022). *¿Está modificando la revolución digital nuestra forma de ser?*

<https://es.linkedin.com/pulse/est%C3%A1-modificando-la-tecnolog%C3%ADa-nuestra-forma-de-ser-ra%C3%BAl-garc%C3%ADa-l%C3%B3pez>

- Izrailevsky, Y., Vlaovic, S. y Meshenberg, R. (12 de febrero de 2016). *Netflix se muda a la nube.*

<https://about.netflix.com/es/news/completing-the-netflix-cloud-migration>

-Joe Moliner (2022). *El modelo de negocio de Netflix y la clave de su éxito.*

<https://www.joemoliner.com/blog/modelo-de-negocios-de-netflix/>

-López, C. (23 de marzo de 2010). *Netflix elige Akamai para entregar contenidos por internet.*

<https://www.redestelecom.es/comunicaciones/netflix-elige-a-akamai-para-entregar-contenidos-por-internet/>

-Malca, O. (mayo de 2016). *La internacionalización de las empresas desde el enfoque gradualista de Uppsala y de la integración económica. Las relaciones económicas entre América Latina y Asia.* Editorial Javeriano de Cali.

<https://core.ac.uk/download/pdf/84851647.pdf#page=240>

-Millán, V. (3 de octubre de 2021). *10 años para conquistar el mundo: así ha sido la expansión internacional de Netflix, que ahora va a por África.*

<https://hipertextual.com/2021/10/expansion-internacional-netflix>

-Millán, V. (27 de febrero de 2022). *10 años de Netflix Originals: la apuesta en la que nadie creía que cambio la TV para siempre.*

<https://hipertextual.com/2022/02/historia-netflix-originals>

-Millán, V. (14 de agosto de 2022). *Como HBO paso de ser una marca de tercera a una marca global.*

<https://hipertextual.com/2022/08/hbo-historia>

-Moore, K. (24 de agosto de 2022). *Netflix Originals Now Make Up 50% of Overall US Library.*

<https://www.whats-on-netflix.com/news/50-of-netflixs-library-is-now-made-of-netflix-originals/>

-Netflix (2023). *Directivos.* Recuperado el 11 de septiembre de 2023 de

https://about.netflix.com/es_es/leadership

-Netflix (2023). *La historia de Netflix.* Recuperado el 11 de septiembre de 2023 de

https://about.netflix.com/es_es

-Power, T. (2020). *How Netflix Nailed Its Expansion into 190 Countries.*

<https://hbr.org/2018/10/how-netflix-expanded-to-190-countries-in-7-years>

-Sánchez, S. (septiembre de 2017). *Regulación de las inversiones extranjeras en la India.*

<https://blog.bancosabadell.com/Garrigues%20Inversiones%20en%20la%20India%20%28A%29.pdf>

- Santaella, J. (5 de septiembre de 2023). *Que es la globalización y cuáles son sus causas y consecuencias.*

<https://economia3.com/globalizacion-concepto/>

-Tones, J. (7 de diciembre de 2022). *Amazon al fin ha conseguido sobreponer a Netflix. El precio a pagar por esa victoria ha sido desorbitado.*

<https://www.xataka.com/streaming/amazon-al-fin-ha-conseguido-sobrepasar-a-netflix-precio-a-pagar-esa-victoria-ha-sido-desorbitado>

-Velloso, C. (11 de agosto de 2022). *Sorpaso en el negocio del streaming: Disney+ adelanta a Netflix.*

<https://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/11904009/08/22/Sorpaso-en-el-negocio-del-streaming-Disney-adelanta-a-Netflix.html>

-Wikiwand (2019). *Tencent Video.*

https://www.wikiwand.com/es/Tencent_Video

-Zaldivar, N. (23 de mayo de 2021). *Las campañas publicitarias de Netflix, exitosas y originales.*

<https://elregidordecine.com/las-campanas-publicitarias-de-netflix-exitosas-y-originales/>