

A escasos días de la presentación oficial de **Netflix** en el mercado español, resulta procedente especular sobre los efectos que puede llegar a tener sobre el inmaduro mercado audiovisual de nuestro país, sometido a reestructuraciones muy recientes que han cambiado profundamente su fisonomía.



El equipo de comunicación digital de **Burson-Marsteller** tiene el placer de compartir este primer análisis sobre un tema de actualidad de la mano de **Enrique Dans**, profesor de IE Business School y uno de los influenciadores más relevantes en el ámbito digital, quien colaborará regularmente con Burson-Marsteller. Nos centramos en este caso en la incidencia que Netflix -operativo desde el 20 de octubre de 2015 en nuestro país- tendrá en el mercado audiovisual español.

Netflix se considera una reinención de la experiencia de consumo de contenidos televisivos. Aunque con cierto retraso, aterriza en España planteando la irrupción de un competidor 'diferente', con características únicas. Sin embargo, no es un player nuevo, es una empresa que tiene una trayectoria de 18 años en el mercado y que puede explicar muy bien el paso del antiguo DVD a una nueva experiencia televisiva.



Burson·Marsteller

Burson-Marsteller

Francisco López: 34 91 384 6700 | francisco.lopez@bm.com
@BM_Spain

Netflix

un análisis preliminar de su entrada en el mercado español



Netflix ha sido considerada por muchos como una auténtica reinención de la experiencia de consumo de contenidos televisivos, y aunque llega a nuestro país con un considerable retraso con respecto a sus planes iniciales y con una oferta limitada, parece decidida a llevar a cabo una apuesta fuerte y con una visión a largo plazo.

La expansión internacional es una prioridad absoluta para la compañía, que posee, además de abundantes recursos económicos, una enorme ventaja tecnológica y de percepción sobre cualquiera de los competidores locales basada en su reconocimiento de marca, su sistema de distribución, su modelo de precios y su sistema de recomendaciones. Los modelos de previsión indican un primer año de toma de posiciones moderado, seguido de una expansión intensa y de un crecimiento progresivo a medida que incrementa su oferta gracias a la recuperación de los contratos de sus series más conocidas y al desarrollo de su oferta de producción propia.



El mercado audiovisual español

En un contexto de mercado caracterizado por un crecimiento vegetativo y vinculado a la aparición de un incumbente que ha logrado una posición preponderante por adquisición y por bundling bonificado de ofertas con otros productos como la conectividad, la irrupción de Netflix supone la comparación con un competidor muy distinto, que se diferencia en virtud de características únicas y difícilmente replicables.

El mercado español puede calificarse como claramente inmaduro. La mayoría de los usuarios consideran aún el consumo de contenidos televisivos como una oferta no diferenciada de tipo commodity, similar a la que caracterizaba otros mercados hace aproximadamente una década.

El contenido televisivo tiende a consumirse mayoritariamente en modo síncrono, la oferta disponible en cada momento en la parrilla de canales a los que se tiene acceso, con escasas excepciones. Los intentos de construir servicios adicionales sobre esta oferta corresponden o bien a servicios marcadamente minoritarios caracterizados por un enfoque hacia el producto independiente o hacia fondos de catálogo de demanda generalmente escasa, o bien por la oferta conformada por el operador de telecomunicaciones incumbente, que mediante desarrollo propio y adquisiciones ha construido un servicio aún no completamente definido y que comercializa mediante un agresivo bundling con otros productos como la telefonía o la conectividad. Incluso en este caso, la percepción del usuario no es la de servicio premium: la imagen de commodity aún persiste, llevada por una oferta que tiende a vincular el contenido a los canales de televisión agrupados en paquetes.

Netflix

un análisis preliminar de su entrada en el mercado español

Los drivers más importantes del mercado a la hora de conformar la oferta son fundamentalmente los eventos deportivos en directo. El usuario no es consciente de estar escogiendo un servicio que le brinda contenidos, sino más bien de intentar garantizarse el acceso a esos eventos deportivos como la liga de fútbol, el automovilismo, el motociclismo y otros deportes. Como tal, el servicio tiene una percepción muy similar a la de un electrodoméstico.



¿Qué aporta Netflix?

Frente a esta concepción, Netflix aporta una idea de servicio premium con un enfoque sensiblemente diferente. El protagonismo está en los contenidos específicos, en una oferta de catálogo amplia, con opciones que tienden a ser fuertemente compartidas y condicionadas por la actividad en las redes sociales, con una acusada voluntariedad en la elección, una decisión consciente, un “somos lo que vemos” que convierte al contenido en protagonista de la conversación, en un objeto social.

El consumo se independiza del dispositivo: podemos acceder al contenido a través de una amplia diversidad de dispositivos y tecnologías (ordenadores, tablets, Apple TV, consolas como Xbox 360, Xbox One, PS3, PS4, Wii o Wii U, televisores conectados o también de cualquier tipo mediante Chromecast), lo que aleja la percepción de commodity o electrodoméstico y la sitúa más en el ámbito del consumo consciente, de la elección. Esa diferenciación, aparentemente sutil, ha sido clave a la hora de diferenciar la oferta de Netflix de la de sus competidores en los mercados en los que ha ido entrando. Netflix no compete con la oferta preexistente, sino que busca su propio hueco en la mentalidad del usuario y es percibida como un producto diferente.



Netflix: su oferta

Netflix está muy lejos de parecerse a la típica empresa puntocom: aunque su propuesta pueda calificarse de disruptiva, hablamos de una compañía que inició sus actividades en el año 1997, que desarrolló su operativa en un entorno con un ancho de banda tan mísero como el buzón postal - enviando DVDs a través del correo - y que lo rediseñó de manera brillante en cuanto internet le ofreció la posibilidad de hacerlo ventajosamente mediante streaming. En la actualidad, Netflix da servicio a más de 65 millones de usuarios en más de cincuenta países, con 24 millones situados fuera de los Estados Unidos.

La oferta de Netflix sigue reflejando inequívocamente su origen, el de una compañía que nació cuando uno de sus fundadores, frustrado por un elevado cargo por devolución tardía de una película en su videoclub, quiso crear una oferta en la que esas situaciones no tuviesen lugar. Una vez trasladado su modelo a la red, el concepto que define la oferta de Netflix es claramente el de “economía de la abundancia”, independientemente del tamaño de su catálogo. La sensación que el cliente recibe es la de oferta ilimitada, en una interfaz sencilla, y con un sistema de recomendación bien parametrizado que tiende a conllevar una elevada satisfacción del cliente provocada por la sensación de aprovechamiento del sistema.

Netflix

un análisis preliminar de su entrada en el mercado español

El sistema de recomendación, basado en una amplia panoplia de tecnologías en torno al concepto del filtrado colaborativo, big data y machine-learning se configura como un elemento fundamental en el éxito de Netflix, y recuerda enormemente el caso de Amazon, la tienda que se transforma automáticamente en función de las características de quien entra en ella: en Netflix, la oferta de contenidos no espera pacientemente a que te la encuentres en una estantería, sino que es propuesta al usuario de manera respetuosa en función de su perfil y sus elecciones anteriores, convirtiéndose en un elemento importante a la hora de determinar el consumo de productos específicos.

La oferta de Netflix difiere sensiblemente en los diversos países en los que opera, y en España no va a ser, en el momento de su entrada, especialmente abundante. Algunos de los productos más representativos producidos por la compañía, series como "House of cards" u "Orange is the new black" están aún bajo contratos de exhibición exclusiva con otros canales, y la producción propia a nivel doméstico está todavía iniciando su andadura. Sin embargo, series de producción más reciente como "Unbreakable Kimmy Schmidt", "Daredevil", "Marco Polo", "Grace and Frankie", "Bloodline" o "Narcos" si estarán presentes en el estreno de la oferta de la compañía, como lo estarán algunos de los frutos de su alianza con Marvel ("Los Defensores", "Puño de Hierro", "Jessica Jones" o "Luke Cage"). También estarán presentes películas exclusivas de la compañía, como "Crouching Tiger, Hidden Dragon: The Green Legend", "Jadotville", "The Ridiculous 6" o "War Machine". Series exitosas como "Sense8", dirigida por los hermanos Wachowsky, han hecho claros guiños al mercado español con la incorporación de actores como Miguel Ángel Silvestre.

La clara vocación por el largo plazo y las pretensiones de estrenar contenido original cada dos semanas lleva a pensar que, en un plazo de tiempo de en torno a un año, esa oferta habrá mejorado todavía más, y se convertirá en sumamente competitiva. La compañía se ha caracterizado, además, por ser muy agresiva a la hora de entrar en el mercado de la producción propia a nivel doméstico en otros mercados en los que opera.

En el caso de Francia, un mercado razonablemente comparable tanto por la existencia de un incumbente como por la configuración de la oferta inicial y por el esquema de precios, se estima que la plataforma llegará a los 900.000 suscriptores antes de final de año, de los que un 95% declaran una elevada satisfacción con el servicio (la oferta preexistente jamás fue capaz de alcanzar semejantes niveles de satisfacción). Las preocupaciones del mercado francés en cuanto a la preservación de la cultura autóctona frente a la colonización norteamericana se vieron respondidos con el desarrollo de producción local, y series notablemente exitosas como "Marseille", un remake de "House of Cards" adaptado al contexto francés. Los objetivos de la compañía son llegar a diez millones de suscriptores franceses entre los años 2020 y 2025.

Netflix

un análisis preliminar de su entrada en el mercado español



Netflix: su estrategia

La estrategia de Netflix es penetrar por el segmento superior del mercado, que tiende a valorar una disponibilidad de productos percibidos como diferenciales y una interfaz potente y sin complicaciones, en la que todos los productos entran dentro de la misma tarifa. Un público que aprecia un enfoque de respeto hacia el contenido, con la posibilidad de disponer de versiones originales y la ausencia de interrupciones publicitarias. Esta aproximación al mercado plantea el beneficio añadido de un nivel de influencia y de proyección superior derivado de la habitual presencia de este segmento en redes sociales.

La estrategia se ha probado exitosa en numerosos mercados, y se complementa con el fomento de la prueba gratuita - reducción de las barreras de entrada mediante el incentivo a la prueba - en períodos que van desde el mes que se ofrece a los usuarios nuevos, hasta los seis meses que ofrecen los contratos con algunos operadores.

En muchos sentidos, Netflix no compete, sino que reinventa el consumo televisivo. Es el caso más claro de explotación del cambio de hábitos que supone consumir contenido cuándo y cómo el usuario quiere. Tendencias de elevada popularidad como el binge-watching, o visualización prácticamente ininterrumpida de temporadas completas de una serie, es característico de los usuarios de la compañía, que la fomenta mediante mecanismos arriesgados y nunca vistos en la televisión tradicional como el de ofrecer el estreno simultáneo de temporadas completas de una serie.

En un mercado con tanta tradición como el norteamericano, los índices de satisfacción que alcanza Netflix son muy superiores a los obtenidos por otras plataformas comparables, y están completamente fuera del alcance de los habitualmente obtenidos por las operadoras de cable o satélite, que junto con las empresas de telecomunicaciones tienden a estar entre los más bajos del American Customer Satisfaction Index (ACSI). Los demográficos en los que la compañía obtiene su mayor popularidad, además, reflejan una clara transición generacional. Por otro lado, el crecimiento de Netflix es uno de los factores fundamentales en la reducción de las descargas a través de canales irregulares: la propia compañía tiende a considerar su principal competidor no a ninguna de las compañías tradicionales de la industria, sino a servicios irregulares basados en el P2P como Popcorn Time.

Por otro lado, la oferta de la compañía es enormemente versátil, respondiendo también a al ideal que plantea de economía de la abundancia: prácticamente cualquier dispositivo conectado es susceptible de ser utilizado para acceder al servicio, con la notable inclusión de televisores conectados (con los que la compañía trabaja directamente para su integración y el desarrollo de su página de inicio) o dispositivos sencillos, baratos, de fácil configuración y de creciente popularidad como el Chromecast de Google. La compañía tampoco pone especial énfasis en la lucha contra prácticas como la de compartir la contraseña de acceso al servicio con miembros de una misma familia o con amigos, lo que le permite ofrecer una imagen considerada generalmente más amable que la de otras compañías dentro de la industria de los contenidos.

Netflix

un análisis preliminar de su entrada en el mercado español



Expansión Internacional

La expansión internacional es uno de los pilares fundamentales de la estrategia de la compañía, que está presente ya en más de cincuenta países y no ha llevado a cabo desinversiones por el momento en ninguno de ellos. La entrada en España, que fue pospuesta en varias ocasiones debido a las restrictivas condiciones impuestas por los productores de contenidos locales, está teniendo un fuerte impacto sobre un mercado que, en general, conoce la compañía, es consciente de su buena imagen competitiva y parece recibirla con un nivel de expectación razonablemente elevado. El precio, además, se plantea de manera razonablemente competitiva, entre los €8 y los €12 en función de la resolución deseada, un nivel similar al de otros países y también al de otras ofertas que llevan más tiempo en el mercado español.

¿Qué cabe esperar de la llegada al mercado español de un competidor como Netflix?



En primer lugar, que las perspectivas de viabilidad de los competidores hoy minoritarios como Filmin, Wuaki o Nubeox se reducirán sensiblemente. Por un lado, Netflix pasa a ocupar el concepto o la cuota mental de cliente que anteriormente estos intentaron ocupar, con éxito más bien escaso. Por otro, el competidor incumbente eleva la visibilidad y la agresividad de su oferta para competir con Netflix, lo que disminuye el espacio disponible para otros competidores y polariza el mercado.

La evolución futura del mismo estará sujeta, por un lado, a la resiliencia de los contratos de bundling del operador incumbente (“mi oferta de contenidos televisivos forma parte de un contrato con las líneas de telefonía fija, móvil o con la conectividad”) y, por otro, al atractivo que puedan ejercer determinados contenidos, fundamentalmente series de televisión con tracción social elevada, que puedan ir presentándose vinculadas a una u otra plataforma, pero que en otros mercados, Netflix ha sido capaz de apalancar de manera especialmente notoria.

En la mayor parte de los mercados, Netflix se ha establecido como una opción capaz de provocar una progresiva erosión a la televisión convencional, que permanece como un aporte de contenidos de otro tipo (informativos, eventos, etc.) pero tiende a palidecer en cuanto a la oferta de contenido de ficción. En el caso de España, los esfuerzos del operador incumbente por diferenciar su oferta de la consideración de televisión convencional, fundamentalmente mediante la adquisición de oferta adicional, no parecen haber sido suficientes como para separarlo del concepto diferencial que Netflix trae consigo.

El mercado, lógicamente, puede evolucionar de muchas maneras y hacerlo en función de estrategias de todo tipo: en algunos países, estas estrategias han llegado a incluir acusaciones de movimientos anticompetitivos por parte de las operadoras, dado que Netflix trae consigo un notable incremento del consumo de ancho de banda. Sin embargo, y al margen de posibles movimientos irregulares, todo indica que las perspectivas de la compañía en su llegada a un mercado español caracterizado habitualmente por procesos muy activos de difusión y contagio social, son las de alcanzar una importante relevancia y un importante protagonismo en los hábitos de consumo en un plazo relativamente corto, y convertirse en uno de los competidores más relevantes en el medio y largo plazo.

Enrique Dans

Profesor de IE Business School