



TRABAJO FIN DE GRADO
DOBLE GRADO EN TURISMO Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO 2023/2024
CONVOCATORIA JUNIO

TÍTULO: Modelos de negocio: fuentes de ingresos basados en las cuotas de suscripción. Los casos de Netflix y Disney +

AUTOR(A): Topchii Topchii, Artur

DNI (o documento equivalente, indicar en su caso): 06696046X

TUTOR: Guerras Martín, Luis Ángel

En Madrid, a 16 de junio del 2024

Índice

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	3
1.1 RESUMEN	3
1.2. MOTIVACIÓN	4
1.3 METODOLOGÍA.....	5
CAPÍTULO 2: LOS MODELOS DE NEGOCIO	6
2.1. CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO	6
2.2. LOS MODELOS DE SUSCRIPCIÓN EN LOS MODELOS DE NEGOCIO	9
2.2.1. Modelo de suscripción como modelo empresarial emergente.....	10
2.2.2. Definición del lienzo de modelo de negocio basado en la suscripción	10
2.2.3. Paso de los modelos de fuente de ingresos tradicionales a la suscripción	13
2.2.4. Tipos de suscripción	15
2.3. DELIMITACIÓN DEL MODELO DE SUSCRIPCIÓN	17
2.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA SUSCRIPCIÓN.....	20
2.5. SITUACIONES HÍBRIDAS	22
CAPÍTULO 3: CASO PRÁCTICO: LAS PLATAFORMAS DE SUSCRIPCIÓN EN EL SECTOR DEL ENTRETENIMIENTO	25
3.1. LA SUSCRIPCIÓN EN EL SECTOR DEL ENTRETENIMIENTO.....	25
3.1.1. Los canales de televisión: de “fábricas de estrellas” a la decadencia	26
3.1.2. La situación de Spotify	28
3.1.3. ¿Por qué la suscripción y no otra fuente de ingresos?.....	30
3.2. CASO DE NETFLIX	30
3.2.1 Aparición en el mercado	30
3.2.2. Análisis de su modelo de negocio: fuentes de ingresos y su relación con el resto del modelo	31
3.3. CASO DE DISNEY +	39
3.3.1 Aparición en el mercado	39
3.3.2. Oferta y modelo de negocio de Disney+	41
3.3 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE NETFLIX Y DISNEY+ Y PERSPECTIVA FUTURA	45
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES	47
Bibliografía, webgrafía y otras fuentes de interés utilizadas.....	50

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 RESUMEN

El objetivo de este trabajo es el de definir claramente la suscripción como una opción dentro de las posibles fuentes de ingresos, que consiste en generar ingresos recurrentes en forma de cuotas a cambio del acceso a un servicio frente a la transacción tradicional, su relación con el resto de los componentes del modelo de negocio y acabar analizando dos casos relevantes en el sector del entretenimiento: las dos plataformas de suscripción más importantes de *streaming*: Netflix y Disney+.

En el marco teórico se analiza el modelo de negocio y su lienzo, siguiendo con una breve explicación del paso de las fuentes de ingresos tradicionales hacia el nuevo marco, cada vez más dominado por la suscripción. La suscripción es un tipo de fuente de ingresos recurrente que se encuentra dentro de las alternativas que ofrecen los modelos de negocio. Cada vez más se habla de sus ventajas, pero se dejan de lado sus riesgos que se analizan en este trabajo.

Para alcanzar el éxito, las empresas deben navegar entre aguas tormentosas y saturadas por otras empresas que adoptan la suscripción como estrategia para generar ingresos. Algunas optan por modelos intermedios o cercanos, buscando usar la base de suscriptores para nutrir de ingresos el resto de sus ramas, otros diversifican sus fuentes de ingresos una vez llegan al podio.

En el caso práctico, se estudiará la trayectoria de dos empresas competidoras: Netflix, la plataforma de *streaming* por excelencia y Disney +, su competencia más feroz sobre todo entre los más jóvenes. Netflix representa la novedad y fue la pionera en el *streaming* de películas y series, frente a Disney+ que representa el intento de un gran conglomerado de competir en el nuevo mercado de la suscripción. Ambas empresas tienen una forma de competir diferente y será interesante estudiar sus diferentes estrategias. Finalmente, el trabajo se cerrará con un cuadro comparativo que permitirá al lector ver claramente las consecuencias de las decisiones empresariales de ambas empresas de suscripción.

ABSTRACT

The objective of this Final Year Project is to clearly define and explain one of the newest tendencies in the business world: the subscription-based income model. The subscription-based income model consists of a business offering access to a certain service or product in exchange for a subscription fee. While the first part will concentrate on the theoretical part of this model, the second part will concentrate around the study of two practical cases in the entertainment sector: Netflix and Disney+, ending with a comparative analysis of the differences between both. The interest of these companies and their strategies lies in the fact that both represent opposite models: Netflix, an aspiring

MODELOS DE NEGOCIO: FUENTES DE INGRESOS BASADOS EN LAS CUOTAS DE SUSCRIPCIÓN. LOS CASOS DE NETFLIX Y DISNEY +

start-up that has pioneered the subscription model in the sector and Disney+, a surging competitor part of a well-established giant such as The Walt Disney Company.

1.2. MOTIVACIÓN

La motivación para realizar este trabajo proviene de la enorme popularización que han experimentado las suscripciones como forma de obtener ingresos para las empresas. Las suscripciones eran un fenómeno relativamente poco estudiado, asociado con negocios tradicionales como los gimnasios o los periódicos. Sin embargo, en los últimos años se han convertido en el combustible de la innovación y la creación de nuevas *startups* en todos los sectores.

En muchos sectores, como el del entretenimiento, el protagonista del caso práctico de este trabajo, la suscripción ha cambiado completamente el modelo de negocio, pasando de los canales de televisión tradicionales y álbumes que se vendían en forma de CDs o DVDs a plataformas de *streaming* de contenido y plataformas que funcionan como bibliotecas de contenido. Durante un tiempo, para las primeras empresas que se adentraron en este mundo, esto representó un océano azul, un espacio competitivo nuevo sin competidores, donde ejercieron un monopolio. Sin embargo, una vez el resto de los competidores en los sectores afectados por la introducción de la suscripción y las innovaciones entraron a competir de la misma forma, el monopolio inicial se convirtió rápidamente en una competencia feroz y despiadada. En este trabajo se pretende adentrar en esa competición y descubrir cómo estas empresas pioneras en sus diferentes sectores se han enfrentado a los nuevos competidores.

El Subscription Economy Index que mide el volumen de ventas de las empresas de suscripción, ha crecido en un 600% en los últimos quince años, superando el crecimiento del S&P 500, el índice bursátil estadounidense que representa las empresas con un método más tradicional de venta directa de productos frente al acceso a un servicio, que creció menos de un 200% (Zuora, 2023). Sin embargo, a la vez que ha ido aumentando su volumen de ventas, las empresas de suscripción han registrado márgenes de rentabilidad muy limitados con unos flujos de caja negativos, requiriendo constantemente de financiación o bien de sus inversores y accionistas o bien de instituciones financieras.

A pesar de su popularización, su relación con otros aspectos como la estructura de costes, la relación con los clientes y la propuesta de valor ha sido poco estudiada. Los fracasos de muchas empresas de suscripción y las dificultades de las exitosas que se esconden detrás es otro motivo de interés de este trabajo. Esto me ha motivado a realizar este trabajo que pueda servir como ayuda e información a aquellos emprendedores, estudiantes y personas que tengan interés en el tema de los negocios que quieran sopesar y descubrir más acerca de esta estrategia y ver sus ventajas e inconvenientes en su plenitud.

1.3 METODOLOGÍA

La información utilizada para este trabajo ha sido recopilada en el 2024. Una vez elegido el tema, se ha realizado primero un estudio a través del análisis de documentos y manuales profesionales para la parte teórica con información de carácter tanto cualitativa como cuantitativa de fuentes primarias y secundarias de organismos e instituciones fiables. En el caso práctico se realiza la puesta en práctica de la teoría a través del estudio de dos casos de dos empresas relevantes en profundidad que han implementado la suscripción de forma diferente.

CAPÍTULO 2

LOS MODELOS DE NEGOCIO

En este capítulo analizaremos el concepto del modelo de negocio y las diferentes partes que lo conforman, continuando con la explicación del modelo de la suscripción, que forma parte de las fuentes de ingresos del modelo de negocio y su relación con los demás módulos de este.

2.1. CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO

Un modelo de negocio es un concepto teórico que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder y Pigneur, 2011). Es esencial definir el modelo de negocio y adaptarlo a las características y necesidades de la empresa. Se trata de los fundamentos sobre los que se sustenta la estrategia para conseguir el éxito del producto o servicio.

Osterwalder y Pigneur (2011) durante sus colaboraciones para diversos libros y estudios desde el año 2005 han propuesto una plantilla para reflejar los modelos de negocio tradicionales y crear los nuevos. Dicha plantilla se ha popularizado con el nombre del lienzo de modelo de negocio. Se trata de una forma muy clara y sencilla de visualizar las decisiones a tomar por la empresa acerca de cómo competir.

Figura 2.1. Representación gráfica del lienzo de modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2011:45).

El lienzo de modelo de negocio se divide en nueve módulos o bloques, todos de ellos conectados y necesarios de definir para seguir adelante con el proyecto empresarial. Estos nueve módulos son: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes.

- **Propuesta de valor:** en este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Responde a la pregunta: ¿qué valor proporcionamos a nuestros clientes? Es la respuesta de la empresa a la necesidad del cliente y el elemento central de un modelo de negocio (Guerras Martín y Navas López, 2016). Dependiendo de la propuesta de valor realizada por la empresa, el cliente se decantará por esta o por otra. Elementos como la innovación, un precio atractivo, la singularidad del producto o algo tan simple como la localización contribuyen a crear valor para el cliente y forman parte de la propuesta de valor con la cual la empresa pretende atraer a clientes.
- **Segmentos de mercado:** este módulo responde a la pregunta; ¿para quién creamos valor? Son el público objetivo de nuestro servicio o producto y una piedra angular de la estrategia empresarial. Dos empresas pueden vender un mismo producto, pero vender a segmentos completamente diferentes dentro del mercado. Los segmentos pueden ser de tipos muy variados teniendo en cuenta cuestiones como renta, gustos, nacionalidad, edad entre muchos otros.

Algunos de los aspectos que diferencian unos grupos de clientes de otros, creando segmentos únicos de mercado son:

- Percepción diferenciada del producto y/o servicio.
 - Requerimiento de una presentación y una visión de marketing diferentes.
 - Características propias que diferencian a un grupo de otro (ingresos, estilo de vida o lugar de residencia).
- **Canales de comunicación, distribución y venta:** este módulo se refiere a los medios a través de los cuales la empresa ofrece sus productos y servicios al mundo exterior, incluyendo desde los canales de publicidad y marketing, los puntos de compra hasta la logística de entrega y el servicio posventa. Estos canales pueden ser propios, de socios comerciales o de ambos. Acertar con la combinación adecuada es necesario para el éxito de la empresa.
 - **Relaciones con los clientes:** este módulo se refiere a la elección realizada por la empresa acerca de cómo afrontar la captación, fidelización de clientes, la estimulación de ventas o incitación a la compra junto con el servicio posventa. Este apartado debe ser coherente con el resto de los módulos y sobre todo conectarse con la propuesta de valor y la situación del mercado.
 - **Fuentes de ingresos:** este módulo define la forma en la que se generan los flujos de caja en los diferentes segmentos. Contesta a la pregunta acerca de qué valor está dispuesto a pagar cada segmento y de qué forma. Normalmente las dos principales alternativas de fuentes de ingresos suelen ser:

MODELOS DE NEGOCIO: FUENTES DE INGRESOS BASADOS EN LAS CUOTAS DE SUSCRIPCIÓN. LOS CASOS DE NETFLIX Y DISNEY +

- Ingresos obtenidos de pagos puntuales de los clientes como, por ejemplo, a través de la venta directa de activos.
- Ingresos obtenidos de pagos recurrentes de los clientes como, por ejemplo, a través de suscripciones, cuotas, prestamos o *leasing*.

¿Qué formas existen de generar ingresos en un negocio? Aquí presentamos algunas (Osterwalder y Pigneur, 2011):

- *Venta de activos*: es la forma tradicional de generar ingresos. El cliente adquiere directamente la propiedad de los activos que vende la empresa.
 - *Cuota por uso*: se basa en cobrar al cliente por el uso de los servicios y/o productos en base a la frecuencia con los que los utiliza. A mayor uso, mayor cuota cobrada.
 - *Cuota de suscripción*: se basa en cobrar una cantidad que suele ser anual o mensual a cambio del acceso a un servicio o un producto. Aporta ingresos recurrentes a la empresa y da flexibilidad al consumidor
 - *Préstamo/alquiler/leasing*: estas formas se basan en la concesión temporal por parte del prestamista o arrendatario del derecho de propiedad o uso directo al prestatario o arrendador.
 - *Concesión de licencias*: se basa en la cesión temporal del derecho de propiedad de derechos intelectuales a otra entidad que tendrá el derecho legal de fabricar el producto o servicio a cambio de pagar una cuota a la empresa propietaria final de los derechos intelectuales.
 - *Publicidad*: esta forma se basa en recibir cuotas de ingresos por cesión de un espacio para que otras empresas se anuncien en él.
 - *Gastos de corretaje*: estos ingresos derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes. Negocios como las inmobiliarias o los concesionarios de coche usan este modelo de generar ingresos.
- **Recursos clave**: este módulo define los activos esenciales que se requerirán para que el negocio funcione. Cada modelo de negocio tiene recursos clave únicos. ¿Qué tipo de recursos clave existen en un modelo de negocio?:
 - Físicos como, por ejemplo: red de tiendas o maquinaria.
 - Intelectuales: patentes, ideas, poder de marca.
 - Humanos: los empleados.
 - Económicos: muchos modelos de negocio requieren de garantías, depósitos y otros recursos económicos.
 - **Actividades clave**: este módulo define las acciones esenciales o clave que se requerirán para que su modelo funcione, complementando a los recursos clave. Aunque las empresas suelen coincidir en muchos aspectos de su producción, las empresas consideran diferentes actividades como clave. Las actividades clave se suelen dividir en tres categorías:
 - *Producción*: diseño, fabricación y entrega de producto, centrándose o bien en grandes cantidades o una calidad superior frente a los competidores.

- *Resolución de problemas*: muy común en el sector terciario o de servicios: hospitales, despachos de abogados, etc.
- *Plataforma*: un concepto nuevo surgido en las últimas décadas. La actividad clave se centra en la creación y mantenimiento de una plataforma atractiva que crea una comunidad alrededor de la misma, con actividades como gestión, prestación de servicios a través de la plataforma y su promoción.
- **Asociaciones clave**: este módulo define las alianzas esenciales que deben de formarse con socios y proveedores para garantizar el funcionamiento correcto del modelo de negocio. La empresa no existe de forma solitaria, necesita formar conexiones y relaciones con otras empresas, instituciones o personas. Estas asociaciones son clave para el éxito del modelo de negocio. Entre las principales motivaciones para establecer estas asociaciones podemos destacar:
 - *Optimización y económicas de escala*: alianzas con proveedores y clientes que aseguren costes más bajos.
 - *Reducción de riesgos e incertidumbre*: las alianzas y asociaciones clave pueden reducir el riesgo y la incertidumbre.
 - *Compra de determinados recursos y actividades*: en muchas ocasiones el acceso a ciertos componentes del producto está limitado o es difícil de conseguir, las asociaciones con proveedores clave son esenciales para conseguirlos.
- **Estructura de costes**: este módulo define los costes que la empresa asumirá al poner en marcha este modelo de negocio. Este módulo necesita de la definición de otros módulos como recursos clave, actividades clave y asociaciones clave para ser correctamente definido. Existen dos principales estructuras de costes:
 - *Según costes*: esta estructura pone la prioridad en reducir los costes donde sea posible.
 - *Según valor*: esta estructura pone la prioridad en la creación de valor para la empresa y sus clientes.

Estas estructuras no son necesariamente rígidas, muchas empresas usan la estructura según valor al iniciarse para ganar cuota de mercado para cambiar a la estructura según costes, una vez consolidada su presencia en el sector.

En general existen dos tipos de costes: los fijos aquellos que no son afectados por el volumen de negocio, pero son esenciales para empezar a producir el bien o servicio ofrecido al mercado y los variables, aquellos que dependen del volumen producido asociándose directamente a cada unidad producida.

2.2. LOS MODELOS DE SUSCRIPCIÓN EN LOS MODELOS DE NEGOCIO

En este apartado se relacionarán los conceptos del apartado 2.1 con la suscripción, el tema central de este trabajo. Como hemos visto, las cuotas de suscripción pertenecen a una forma de obtener fuentes de ingresos, pero a la vez este cambio de fuentes de ingresos fuerza al cambio de otros módulos. También se explicará el cambio de los modelos

MODELOS DE NEGOCIO: FUENTES DE INGRESOS BASADOS EN LAS CUOTAS DE SUSCRIPCIÓN. LOS CASOS DE NETFLIX Y DISNEY +

tradicionales basados en transacciones básicas de unidades monetarias a cambio de la adquisición de un producto o de un servicio al modelo de la suscripción.

2.2.1. Modelo de suscripción como modelo empresarial emergente

La esencia de la suscripción en el mundo empresarial se ha descrito de diferentes formas. Warrillow (2015: 18) nombra a las suscripciones como una forma de alquilar o subarrendar el acceso a un servicio o un producto. El consumidor en este modelo de negocio es definido como alguien que paga una cuota para acceder de forma temporal a los productos o servicios de una empresa (Bonacchi y Perego, 2012).

Tzou (2018), por otro lado, incorpora un elemento nuevo que expande el modelo de la suscripción hacia una relación entre la empresa y el cliente. Este enfoque ha ganado importancia debido a la interdependencia entre ambos que fuerza a mantener una relación a largo plazo en un modelo de suscripción. Algunos autores consideran la suscripción como un modelo de negocio propio.

Podemos hacer una recopilación de esto resumiendo el modelo empresarial basado en las suscripciones como aquel modelo que basa su idea en recibir ingresos recurrentes (normalmente anuales o mensuales) a cambio de proveer acceso u otorgar derechos de propiedad parcial o total de un cierto bien (Munksgaard, 2019).

2.2.2. Definición del lienzo de modelo de negocio basado en la suscripción

La suscripción por su definición afecta directamente a las fuentes de ingresos ya que cambia la manera de obtener ingresos: de una transacción puntual a transacciones recurrentes. Esto ha cambiado los modelos de negocio tradicionales. En muchos sectores, como el sector del entretenimiento, el cambio de ingresos puntuales a ingresos procedentes de las suscripciones ha sido una estrategia de océano azul cambiando por completo los sectores donde se ha implementado. Las estrategias de océano azul son aquellas que buscan crear un nuevo segmento de mercado sin competencia directa frente a otros que tienen competencia directa, listos para el crecimiento (Kim y Mauborgne, 2015). En el sector de la música, Spotify y en el sector del cine, Netflix han cambiado completamente sus respectivos sectores usando la suscripción como pilar disruptivo fundamental.

En cuanto a los módulos del lienzo de negocio, el modelo de negocio basado en la suscripción comparte similitudes con otros modelos en muchos de los módulos, pero tiene particularidades propias en otros que a continuación se analizarán.

En el modelo de suscripción pura, las fuentes de ingresos son ingresos recurrentes de los clientes en concepto de cuotas de suscripción para acceder al producto y/o servicio ofrecido. Sin embargo, cada vez más el modelo de la suscripción sirve como una fuente de ingresos más en el abanico de fuentes de ingresos de una empresa. Las cuotas suelen ser anuales o mensuales, siendo además muy comunes las prácticas de *upselling*: vender al cliente un producto igual o superior pero más rentable para la empresa o *cross-selling* o venta cruzada que consiste en buscar vender productos complementarios adicionales, en este caso suscripciones adicionales. A la empresa esto le aporta ingresos constantes y mayor seguridad en la frecuencia de los ingresos y al cliente una mayor flexibilidad. Esto

le permite a la empresa tener una mayor seguridad en sus ingresos y predecir con una mayor facilidad los ingresos que vaya a tener.

Las suscripciones suelen ser contratos entre el cliente y la empresa, con plazos flexibles y personalizables que otorgan al cliente un mayor poder de negociación y elección. Frente a otros modelos similares, las suscripciones son fáciles de rescindir como estrategia por parte de las empresas para atraer nuevos clientes.

¿Como cambia el resto del modelo de negocio de una empresa al introducir ingresos recurrentes en forma de cuotas de suscripción? Veamos las principales modificaciones:

- **Propuesta de valor:** la propuesta de valor cambia en aquellas empresas que apuestan por la suscripción como fuente de ingresos. La dependencia de la empresa de los pagos recurrentes de los clientes implica una mayor inversión en crear valor para estos últimos por parte de la empresa. La personalización, la consistencia, el “efecto sorpresa”, pero sobre todo la relación calidad-precio son los pilares fundamentales de la propuesta de valor de la suscripción.

Sin embargo, la principal propuesta de valor que suele ofrecer la suscripción como método de pago alternativo son la flexibilidad para el cliente y el ahorro.

- **Canales de comunicación, distribución y venta:** en este módulo la principal peculiaridad de la suscripción es el uso de la tecnología como pilar esencial del modelo. La mayoría de las empresas de suscripción venden acceso o propiedad de artículos digitales o usan una plataforma digital como fundamento de su negocio, siendo esta misma el canal de comunicación, distribución o venta o los tres a la vez.
- **Relaciones con los clientes:** en la definición de la suscripción como modelo empresarial se pone de manifiesto lo esencial que es la relación duradera con el cliente. La relación entre la empresa que ofrece la suscripción y el cliente pasa, de una simple transacción entre ambos, a una relación duradera a largo plazo por la necesidad de la empresa que depende de los ingresos recurrentes.

En los negocios tradicionales, el foco de atención siempre ha estado puesto sobre la captación del cliente. Sin embargo, en la suscripción los esfuerzos se dirigen principalmente hacia la fidelización de este una vez captado, sobre todo para las plataformas ya asentadas. Esto tiene una base científica ya que según un estudio de la Harvard Business School, tan solo un incremento del 5% en la ratio de retención de consumidores supone un aumento de beneficios de entre un 25 y un 95% (Reichheld y Scheffer, 2000).

Uno de los ejemplos más extremos de lo lejos que llegan las empresas de suscripción y membresía por fidelizar a sus clientes ha sido Costco, una cadena de supermercados proveniente de los Estados Unidos. La cadena, como analizaremos en otros capítulos, basa su beneficio en las cuotas de

MODELOS DE NEGOCIO: FUENTES DE INGRESOS BASADOS EN LAS CUOTAS DE SUSCRIPCIÓN. LOS CASOS DE NETFLIX Y DISNEY +

suscripción/membresía sirviendo todos los demás productos y servicio como estimulación para que los clientes continúen con la suscripción.

Figura 2.2. Stand de comida rápida de Costco



Figura 2. Fuente: Getty Images

En la figura 2.2 podemos observar el stand de comida rápida de Costco. Estos restaurantes de comida rápida representan a uno de los servicios añadidos que ofrece esta empresa en sus centros de compra y ofrecen el combo de *hotdog* y refresco por el mismo precio: 1,50\$ desde 1985. Esta cantidad al no subir a pesar de la inflación y el consecuente menor valor del dólar estadounidense, se ha convertido en el icono de Costco, gracias al cual los estadounidenses asocian la variable calidad-precio con la cadena. Cuando el anterior CEO de Costco, Craig Jelinek le consultó al fundador de la empresa, Jim Sinegal acerca de subir el precio de este *hotdog*, este lo amenazó y le obligó a reconsiderar la subida (Jiang, 2020). La solución escogida por Costco fue la de utilizar a su proveedor de marca propia, Kirkland Signature, el cual comenzó a producir las salchichas para los *hotdogs* a un coste inferior. Aquí vemos que Costco se integra verticalmente hacia atrás para mantener la competitividad con el modelo de la suscripción.

Esta anécdota traslada la esencia de la suscripción: conseguir y mantener una relación con sus clientes al plazo más largo posible. Para ello, las empresas de suscripción están dispuestas a invertir en este módulo en formas que empresas con modelos de negocio tradicionales no han sido proclives a hacer, sacrificando beneficios y márgenes más altos a cambio de mantener la lealtad de los clientes.

En cuanto a los modelos similares al de la suscripción, existen varios y analizaremos más detalladamente este aspecto en el apartado 2.3, pero los más cercanos en cuanto al trato con el cliente y el hecho de ser una fuente de ingresos recurrente son el pago a plazos, que tiene una relación con el cliente limitada, basada en una confianza mutua pero sin ir más allá y la membresía, que suele ir un paso más allá de la suscripción, buscando relaciones a muy largo plazo y crear toda una comunidad de usuarios.

2.2.3. Paso de los modelos de fuente de ingresos tradicionales a la suscripción

Aunque las suscripciones y las cuotas de membresía han existido en el mundo de los negocios desde siempre, su expansión a todos los sectores es reciente. La Gran Recesión del 2008 puede ser considerada como el punto de partida para el despegue de los modelos de negocio que basan sus ingresos en cuotas recurrentes ya sea suscripción, membresía, pagos a plazo u otros. La recesión provocó una rápida caída del poder adquisitivo de los consumidores y una desconfianza hacia muchas grandes empresas. Según un estudio de Adecco, el poder adquisitivo de los españoles era mayor en 2008 que en 2022, 14 años después (The Adecco Group Institute, 2023). Esto ha provocado a su vez una mayor sensibilidad al precio, forzando a las empresas a ofrecer pagos a plazos como alternativa. En un estudio donde se entrevistaron a más de 9.000 consumidores europeos, el principal motivo para contratar una suscripción fue el hecho de ser una alternativa más barata frente al pago único (Deloitte, 2022). Entre 2012 y 2019 se ha producido un aumento del 300% en el volumen de ventas de empresas que basan su fuente de ingresos en las suscripciones usando el Subscription Economy Index, un índice que recoge el volumen de ventas generados por empresas de suscripción (Businesswire, a Berkshire Hathaway Company, 2019).

El inicio de este cambio comienza en la búsqueda de recorte de gastos por parte de las grandes empresas durante la recesión. El primer sector en ser afectado por este fenómeno fue el del *software*. Las grandes empresas buscaban cambiar de pagar licencias costosas por el *software* que usaban al modelo “software como servicio” que ofrecía pagos mensuales o anuales en forma de cuota de suscripción o cuota por uso, sin pasar a ser propietarios del mismo, a cambio del acceso al *software*. Salesforce fue la primera empresa en aceptar este cambio y ofrecer sus servicios de esta forma. Microsoft y Adobe siguieron sus pasos y hoy ofrecen propuestas similares (Zaveri, 2019).

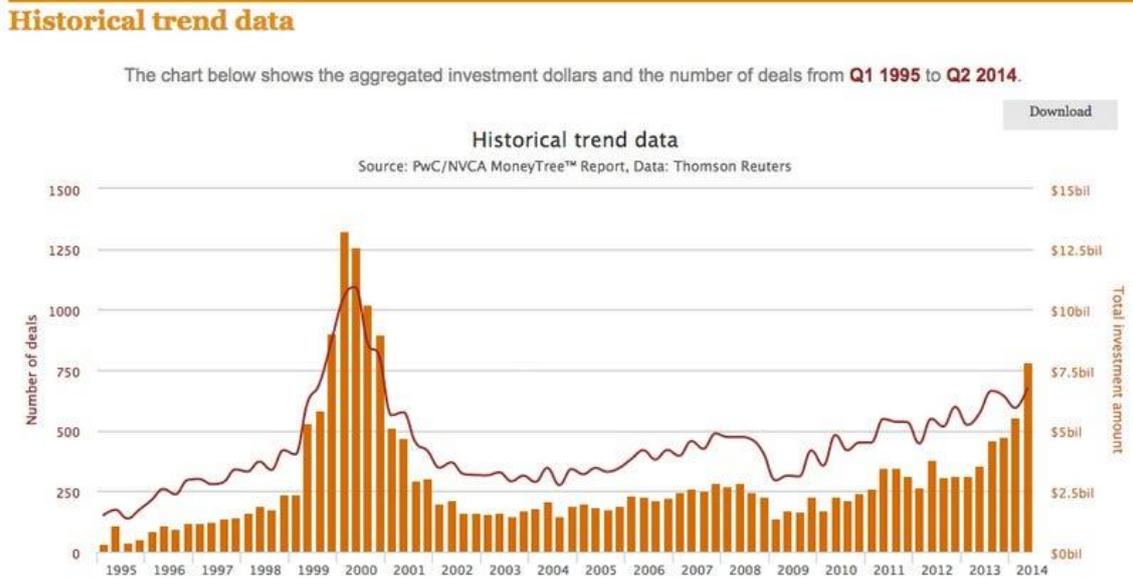
La clave para la empresas oferentes de *software* es conseguir una relación duradera con los clientes. El coste de por vida del *software* aumenta para la empresa cliente a muy largo plazo pero se reduce a corto plazo.

Como ejemplo, la licencia de pago único solamente para la aplicación Adobe Photoshop costaba 699\$ en 2011 con una versión mejorada con un mayor rango de funciones costando 899\$. La suscripción mensual de Adobe Photoshop cuesta desde 9.99\$ hasta 20.99\$ mensuales en los EE.UU. El acceso a todas las aplicaciones de Adobe para un usuario *business* se oferta a 79.99\$ mensuales. Esto supone un ahorro a corto plazo para los clientes.

Por otro lado, gracias a los bajos tipos de interés en las principales economías desarrolladas, aparece un gran abanico de nuevas empresas emergentes: las *startups*, con el objetivo de crear una disrupción en el mercado y crear su océano azul: un segmento o sector nuevo sin competidores. Los bajos tipos de interés han permitido a estas *startups* a conseguir financiación que en otras circunstancias no podrían haber conseguido. Los exigüos niveles de rentabilidad ofrecidos por los bonos de renta fija o las grandes empresas tradicionales han hecho la inversión en *startups* una opción atractiva para muchos fondos de inversión e inversores privados.

MODELOS DE NEGOCIO: FUENTES DE INGRESOS BASADOS EN LAS CUOTAS DE SUSCRIPCIÓN. LOS CASOS DE NETFLIX Y DISNEY +

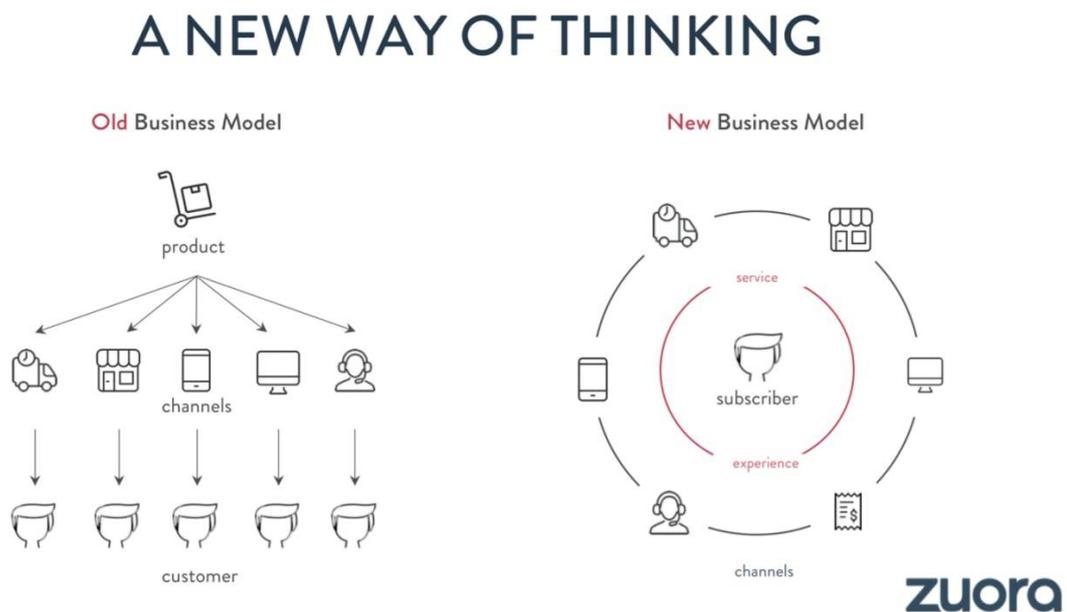
Figura 2.3. Gráfico representativo del número de acuerdos y grado de inversión realizado en *startups* entre 1995 y 2014



Fuente: <https://www.businessinsider.com/chart-startup-investments-2014-9>.

Finalmente, los gustos de los consumidores han cambiado. La generación *millennial* y la generación Z apuestan cada vez más por la inmediatez, la accesibilidad al mayor contenido y una constante búsqueda de contenidos nuevos, alimentado por la transformación digital y la aparición de redes sociales (Munksgaard, 2019).

Figura 2.4. Representación gráfica del cambio del modelo de negocio tradicional a un modelo nuevo después de la transformación digital de las últimas décadas.



Fuente: zuora.com

2.2.4. Tipos de suscripción

A continuación, procederemos a realizar una clasificación de la suscripción por tipos. Al tratarse de una fuente de ingresos del modelo de negocio, lo más coherente es empezar con una clasificación según el tipo de precio ofertado, que además es una de las principales decisiones a tomar dentro de la estrategia de las empresas de suscripción, cuál será el precio y cómo organizar el acceso al servicio y adecuar dicho acceso al precio ofrecido.

Después de la clasificación de los tipos de suscripción según el tipo de precio ofrecido, haremos una clasificación por tipo de producto. Esta clasificación es interesante, debido a la gran variedad de productos que se comercializan a través de una suscripción, apareciendo cada año nuevos tipos. Estos productos se comercializan de forma diferente, dependiendo de su naturaleza, digital o física, entretenimiento o *software*, *kits* o productos individuales. Esas diferencias crean la necesidad de una clasificación bien diferenciada.

a) Según tipo de precio ofrecido:

- **Tarifa plana:** esta tarifa ofrece a los usuarios un único precio para todos los servicios y/o productos ofrecidos por la empresa. Entre los ejemplos más destacados están los servicios de suscripción a revistas y periódicos. New York Times, por ejemplo, ofrece una tarifa plana para su suscripción que el consumidor puede decidir pagar mensual o anualmente.

Su principal ventaja consiste en la simplicidad para todos los agentes involucrados y facilita la planificación de la estrategia comercial y de precios para la empresa.

- **Escalonada o por tramos:** diferentes paquetes que suelen ir del más básico al más completo que tienen diferentes combinaciones de productos y servicios: a mayor precio, mayor combinación de productos y/o servicios y mayor comodidad para el cliente.

Su ventaja principal es la flexibilidad y la habilidad de realizar una discriminación de precios a la vez que se consigue captar clientes con un menor poder adquisitivo, sacando mayor partida a aquellos con mayor poder adquisitivo. Un ejemplo claro son las plataformas de *streaming* de contenido audiovisual como Netflix o Disney+.

- **Por módulos:** en este caso se ofrece paquetes de servicios diferentes basados en la funcionalidad que ofrecen al cliente. Se ofrece un producto base y cada módulo adicional tiene una cuota de suscripción adicional.

Su ventaja es permitir a la empresa concentrarse en aquellos productos que son más demandados y para el cliente ofrecerle la habilidad de elegir la funcionalidad que desee.

Un ejemplo son las suscripciones ofrecidas por los grandes operadores de telefonía móvil e internet. Todas ofrecen módulos adicionales como, por ejemplo:

MODELOS DE NEGOCIO: FUENTES DE INGRESOS BASADOS EN LAS CUOTAS DE SUSCRIPCIÓN. LOS CASOS DE NETFLIX Y DISNEY +

una línea móvil adicional, un servicio de *streaming* adicional, llamadas internacionales gratuitas, etc.

- **Por usuario y tipo de usuario:** el precio aumenta de manera proporcional al número de usuarios: cuantos más usuarios, más se cobrará. El modelo por usuario es bastante similar al modelo por licencia popularizado antes de la era de las suscripciones de *software*. Al igual que el modelo por módulo agregado, casi siempre se combina con otro modelo de precios. Una variante común de este modelo es el de usuario activo, en el que sólo se cobra por la cantidad de personas en la empresa cliente que realmente están utilizando la herramienta. Esto puede aliviar las preocupaciones de un cliente que está evaluando su producto para un gran número de empleados. Es común en los negocios de productos y servicios de uso frecuente (O'Brien, 2023).

b) Según sector y tipo de producto:

- **Software as a Service:** es una forma de proporcionar aplicaciones a través de Internet como un servicio. En lugar de instalar y mantener el *software* localmente, simplemente se accede a él a través de la web, liberando a la empresa de la gestión compleja de *software* y *hardware* (Salesforce, 2023).
- **Suscripciones de contenido de entretenimiento:** frente a la tradicional forma de contratar canales de televisión nuevos o acceder al contenido a través de CDs, las plataformas de contenido de entretenimiento ofrecen acceso a una enorme biblioteca *online* de contenido de entretenimiento a cambio del pago de la cuota de suscripción.
- **Cajas de producto:** a cambio de la cuota de suscripción, las compañías de este tipo ofrecen cajas con productos de una temática muy específica con envío a domicilio, usando la personalización en masa como ventaja competitiva. Uno de los ejemplos más reconocidos es Dollar Shave Club, que ofrece productos de afeitado y cuidado facial y corporal personalizados que llegan al domicilio de los suscriptores.
- **Servicios de suscripción tradicionales como seguros y suscripciones de los periódicos:** los seguros podrían considerarse como una tipología dentro de las suscripciones ya que se vende el acceso a un servicio a cambio de una cuota recurrente, igual que las tradicionales suscripciones de envío a domicilio de periódicos y revistas.
- **Servicios de instalaciones deportivas:** es otra de las tipologías tradicionales que se suele asociar a la suscripción. Sin embargo, muchas instalaciones deportivas, sobre todo aquellas centradas en una actividad principal (como, por ejemplo, gimnasios dedicados a un deporte concreto) se acercan a la membresía frente a la suscripción ya que su misión es crear una comunidad de miembros, frente a una

simple transacción de unidades monetarias a cambio del acceso a un servicio deportivo.

2.3. DELIMITACIÓN DEL MODELO DE SUSCRIPCIÓN

La suscripción puede ser asociada con numerosas alternativas de fuentes de ingresos recurrentes. Sin embargo, la propia definición de la suscripción en el apartado 2.2.1, la separa claramente de las demás: el intercambio del acceso al servicio o producto a cambio de una cuota.

La cuota por uso es una alternativa que es mencionada en numerosas ocasiones como cercana a la suscripción. Sin embargo, en ella el cliente paga solo por lo usado mientras que en el modelo de suscripción la cuota no varía según el uso y la amplitud del acceso al servicio, este es determinado entre cliente y empresa, no existe un medidor de uso exacto como, por ejemplo, en los servicios de electricidad y agua que se pagan a cuotas.

Las dos alternativas más cercanas son la membresía y el pago a plazos. Ambas junto con la suscripción pueden ser consideradas como parte de una misma evolución: de una menor relación con el cliente a una mayor.

Se entenderá por venta a plazos el contrato mediante el cual una de las partes entrega a la otra un producto o servicio y ésta se obliga a pagar por ella un precio cierto de forma total o parcialmente aplazada (Boletín Oficial del Estado, 1998). En este caso existen varias alternativas: la propia empresa que ofrece el servicio puede financiar el pago (esto suele ser minoritario debido a la enorme dificultad y recursos requeridos para poner en marcha la infraestructura financiera necesaria para apoyar el pago a plazos) o pueden aparecer intermediarios: bancos o empresas financieras que se dedican a financiar el pago y los consumidores acaban pagando a estos intermediarios.

Se entenderá por membresía a la oferta de además del acceso a un producto o servicio como ocurre en la suscripción a la creación de una comunidad exclusiva en la cual todos los miembros contribuyen a su desarrollo (Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas, 2019). Ese sentimiento de comunidad se potencia a través de la implicación directa de la empresa que ofrece las membresías en actividades que fomenten las relaciones entre los diferentes miembros. Las membresías se basan en crear un sentimiento de comunidad y aportar las relaciones y lo creado en dichas comunidades como valor añadido a la experiencia ofrecida.

A esto se le suma otra característica: la búsqueda de la exclusividad como valor añadido al cliente. Es muy común para muchos clubes de miembros restringir de diferentes formas el acceso al mismo: muchos clubes de fútbol por ejemplo exigen la recomendación de otros miembros o pertenecer a la familia de un miembro como lo hace el Real Madrid.

Otra de las diferencias esenciales entre ambas es la segmentación de clientes: los negocios basados en la suscripción suelen ser muy accesibles, cualquiera puede acceder a ellas. Los negocios basados en la membresía suelen ser más restrictivos buscando

MODELOS DE NEGOCIO: FUENTES DE INGRESOS BASADOS EN LAS CUOTAS DE SUSCRIPCIÓN. LOS CASOS DE NETFLIX Y DISNEY +

posicionarse como clubes exclusivos y creando una comunidad de gustos similares fomentando un sentimiento exclusivo de pertenencia.

Aquí aparece el concepto del tamaño ideal en los clubes de miembros: deben ser lo suficientemente grandes para generar beneficios y superar los altos costes fijos y a la vez lo suficientemente selectos y exclusivos para mantener su estatus y el valor añadido.

Las suscripciones ofrecen la flexibilidad y la facilidad de cancelación para incitar al consumidor a suscribirse al servicio o producto, mientras que los negocios basados en la membresía hacen lo posible para crear barreras de salida del miembro del club ya sea a través de obligaciones de permanencia o cuotas de cancelación de la membresía.

Figura 2.5. Diferencias entre los pagos a plazos, la suscripción y la membresía.

Tipo de modelo:	Pagos a plazos	Suscripción	Membresía
¿Qué ofrecen?	Financiación de una compra	Acceso a un servicio y/o producto a cambio de una cuota	Acceso a un servicio y/o producto en una comunidad a cambio de una cuota
Rol de la empresa	Intermediario financiero	Proveedor de servicios y productos	Proveedor de servicios y productos y entidad creador y gestora de la comunidad de miembros normalmente asociada a una actividad
Relación con el cliente	Básica y elemental: conseguir la confianza de los oferentes de los productos y del deudor.	Más desarrollada: necesidad por parte de la empresa de interactuar a menudo con el cliente y adaptarse a sus gustos.	Muy desarrollada: necesidad de apoyar el desarrollo de la comunidad de miembros en todo momento.
Ejemplos de empresas:	Klarna, Affirm, Afterpay	Netflix, Disney+ o Spotify	Clubes de fútbol, gimnasios selectos y/o especiales, country clubs

Fuente: elaboración propia.

Figura 2.6. Imagen de las tres principales empresas emergentes en el sector del pago aplazado: Affirm, Klarna y Afterpay.



Fuente: Imagen tomada de <https://www.youtube.com/watch?v=RIJaMRpcDrQ>

Figura 2.7. Imagen de los planes de suscripción Microsoft Office 365 en rupias indias, una empresa que se sumó al modelo de la suscripción después de 2008.

The image is a screenshot of a webpage showing four pricing plans for Microsoft Office 365. Each plan is presented in a white card with a blue 'Buy now' button and a 'Try free for one month' link. The plans are: 1. Microsoft 365 Business Basic at ₹ 125.00/user/month. 2. Microsoft 365 Apps for business at ₹ 595.00/user/month. 3. Microsoft 365 Business Standard at ₹ 660.00/user/month. 4. Microsoft 365 Business Premium at ₹ 1,585.00/user/month. Each plan lists its features and the apps and services included, such as Word, Excel, PowerPoint, Teams, Outlook, OneDrive, and SharePoint. The Premium plan also includes advanced security and cyberthreat protection.

Fuente: Imagen tomada de <https://www.cloudbik.com/resources/blog/microsoft-office-365-plans-pricing/>

MODELOS DE NEGOCIO: FUENTES DE INGRESOS BASADOS EN LAS CUOTAS DE SUSCRIPCIÓN. LOS CASOS DE NETFLIX Y DISNEY +

Figura 2.8. Foto del interior del Cosmos Club, en Washington, D.C, Estados Unidos, uno de los clubs privados más exclusivos de la capital estadounidense.



Fuente: Imagen tomada de: <https://www.hcnyc.com/the-club/member-reciprocal-clubs/thecosmosanduniversityclubs/>

2.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA SUSCRIPCIÓN

Tras definir y delimitar la suscripción, podemos enumerar sus puntos fuertes y débiles. Estos puntos son de un gran interés ya que representan la base sobre la que las empresas toman sus decisiones acerca de si cambiar sus fuentes de ingresos a cuotas de suscripción u otras alternativas.

Ventajas:

- **Ingresos constantes:** muchas empresas que optan por ingresos directos por la venta directa de un producto o servicio se encuentran con una importante fluctuación de sus ingresos. Las suscripciones como fuente de ingresos aportan a la empresa una mayor seguridad y habilita la realización de planes de inversión y crecimiento a largo plazo (L'Her, 2023).
- **Un mayor entendimiento y contacto con el cliente:** la suscripción necesita de una mayor relación con el cliente para ser posible. Esto requiere de un exhaustivo análisis de datos y la adaptación a las últimas tendencias para seguir suscitando interés entre los consumidores, además de una inversión constante en atención y adaptación al cliente. Aunque esto supone costes mayores a corto plazo, aporta mayores ingresos a largo plazo frente a clientes que solo realizan un simple intercambio de activos y mantiene a la empresa en la primera línea de innovación que se convierte en una necesidad constante frente a las estructuras más rígidas de las empresas tradicionales.
- **Reducción de costes:** los clientes suelen escoger la suscripción frente a la adquisición directa del producto principalmente por motivos financieros tal y como hemos visto en el apartado 2.2.2; para la empresa oferente de la suscripción

este modelo de fuente de ingresos también ofrece ciertas ventajas en cuanto al coste:

- La preocupación de las empresas que basan su modelo de ingresos en la suscripción, una vez estas crecen, pasa de ser de la adquisición de nuevos clientes a su retención, la cual es mucho más barata.
 - Los costes administrativos como la facturación y el procesamiento de pagos se reducen enormemente gracias a la automatización del proceso por ser recurrente.
- **Un mayor conocimiento del cliente:** igual que los negocios tradicionales conocen mejor a sus clientes habituales, las empresas que usan el tipo de fuentes de ingresos recurrentes tienen acceso a un enorme abanico de información acerca de los gustos y necesidades de los clientes.

Desventajas:

- **Fatiga del usuario y progresiva pérdida del elemento sorpresa:** en un ambiente de competencia feroz y saturación en muchos mercados, la suscripción puede provocar la fatiga del usuario. Según la consultora Gartner, apenas un 20% de las empresas que prueban con el modelo de la suscripción, lograrán implantarla de forma exitosa (Moore S. , 2019). Las empresas de suscripción se encuentran ante un dilema muy complicado: por un lado, ofrecer menos contenido les hace quedar por detrás de sus competidores; por otro, ofrecer mucho contenido o una amplia gama de productos les hace incurrir en el riesgo de fatigar al usuario.
- **Altos costes iniciales:** las barreras de entrada a la suscripción suelen ser altas, tanto por el hecho de suponer un tipo de fuente de ingresos diferente, como por la necesidad de construir una gama de productos o servicios lo suficientemente amplios y atractivos para atraer a consumidores recurrentes.

Los altos costes fijos de este modelo de ingresos y el alto coste de transformación para pasar de una fuente de ingresos única y directa a una recurrente suponen una desventaja clara ya que muchas empresas no logran superar los altos costes fijos y acaban en pérdidas. Por ello es recomendable que una empresa que decida seguir con este modelo entienda que el sector en el que opera debe tener rentabilidades lo suficientemente altas como para cubrir los altos costes fijos de este modelo y ser rentable a largo plazo.

- **Riesgo en el procesamiento de pagos:** la suscripción complica la estructura de recepción de ingresos de las empresas. Según EY, entre el 1 y el 5% del EBITDA acaba perdiéndose por razones tan simples como: fondos insuficientes en las cuentas de los clientes, disputas, inconsistencias en los precios de los diferentes paquetes entre muchas otras. Esto acaba frustrando a muchos clientes que pueden acabar decantándose por otras opciones más sencillas y baratas (L'Her, 2023).
- **Mayor grado de dependencia de la retención de los clientes y factores externos a la empresa:** como hemos explicado en anteriores capítulos, existe una mayor dependencia de los gustos de los clientes y de su retención por parte de las

MODELOS DE NEGOCIO: FUENTES DE INGRESOS BASADOS EN LAS CUOTAS DE SUSCRIPCIÓN. LOS CASOS DE NETFLIX Y DISNEY +

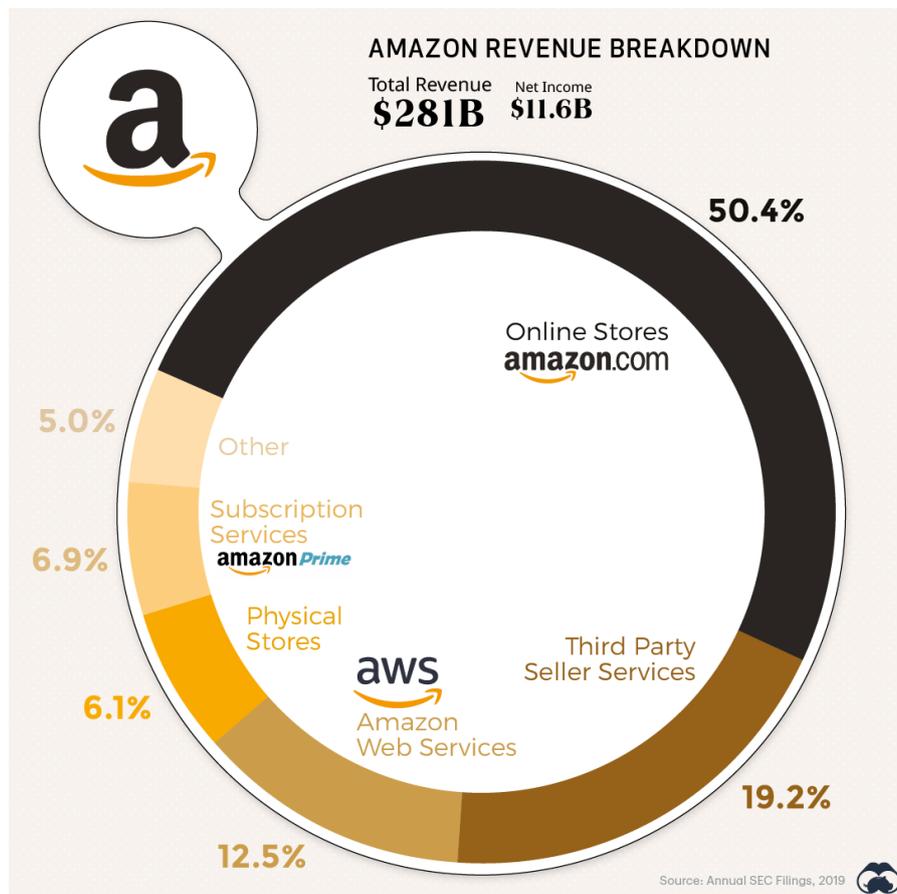
empresas de suscripción. Un simple cambio de gustos o de las condiciones externas puede reducir la retención de clientes y provocar pérdidas en la empresa. Las empresas de suscripción deben tratar de sobrevivir en un ambiente donde los altos costes fijos les fuerzan a subir los precios de sus servicios paulatinamente frente a la realidad de los clientes prefiriendo la suscripción como método de ahorrar.

2.5. SITUACIONES HÍBRIDAS

Igual que ocurre en muchos otros aspectos del mundo de la empresa, la suscripción no es un modelo de fuente de ingresos rígido, sino que puede ser combinado con otras fuentes de ingresos. En muchas ocasiones, algunas empresas han usado la suscripción como polo de atracción y retención de clientes y a la vez otorgando beneficios y recompensas para suscitar interés en dicha suscripción. También existen numerosos ejemplos de empresas que usan modelos híbridos entre la membresía y la suscripción.

Uno de los casos más llamativos es Amazon, una empresa que ha sabido usar su servicio de suscripción, Amazon Prime, para atraer y retener consumidores. Amazon Prime tiene más de 100 millones de suscriptores o miembros solamente en los Estados Unidos. A pesar de que solamente el 7% de todos los ingresos de la compañía provengan de los servicios de suscripción, forman una parte esencial para generar el 93% restante.

Figura 2.9. Desglose de las fuentes de ingresos de Amazon en 2019.



Fuente: Imagen tomada de: <https://www.visualcapitalist.com/how-amazon-makes-its-money/>

Este servicio comenzó como una suscripción para fidelizar al cliente a través de la oferta de envíos gratuitos para todos los productos, en 2005. Hoy incluye muchísimo más, sobre todo entretenimiento para todas las edades: Amazon Prime Video, Kindle, Amazon Music o Twitch, entrando así en un sector ajeno a la actividad principal original de Amazon (Tiwary, 2020). Los suscriptores de Amazon Prime además gastan de media unos 1400\$ anuales en la plataforma frente a los 600\$ de consumidores no suscritos al servicio (Green, 2018).

Figura 2.10. Matriz de diferencias entre el modelo de pago a plazos, la suscripción y la membresía



Fuente: elaboración propia.

Analizando la Figura 2.10 podemos ver una representación gráfica de las diferentes empresas que representan los diferentes modelos explicados en el apartado 2.3. En esta figura, las empresas están repartidas en los tres modelos explicados: pagos a plazos, suscripción y membresía, alineados respecto al grado de relación con el cliente que tiene cada una. En el pago a plazos, el rol de la empresa es de **intermediario financiero**. En la suscripción, este rol cambia, se crea la necesidad de un mayor grado de relación con el cliente y el rol pasa a ser el de **una plataforma que ofrece acceso a servicios y productos y busca fidelizar al cliente**. En la membresía el grado de relación con el cliente aumenta aún más, el rol de la empresa es el de la **creadora de una comunidad de miembros** unidos por el interés hacia una actividad y que otorga beneficios, actividades, relaciones interpersonales y estatus únicos a cambio de la cuota de membresía y un rol activo en el desarrollo de dicha comunidad.

Entre la suscripción y la membresía hay un abanico interesante de ciertas empresas que se encuentran entre ambas alternativas.

Costco, la empresa de supermercados mencionada anteriormente, es un caso muy curioso, ofreciendo una suscripción a cambio de acceder a poder comprar en sus centros comerciales. Por un lado, no se trata de una comunidad centrada en una actividad en

MODELOS DE NEGOCIO: FUENTES DE INGRESOS BASADOS EN LAS CUOTAS DE SUSCRIPCIÓN. LOS CASOS DE NETFLIX Y DISNEY +

particular, pero sí hay un esfuerzo constante por otorgar un cierto sentimiento de exclusividad y una serie de beneficios como ofrecer gasolina en sus propias gasolineras a precios muy competitivos, ofrecer menús de comida en sus cafeterías a precios muy bajos y crear un ambiente de novedad y sorpresa al ofrecer productos nuevos y ofertas especiales cada semana. Otorgar beneficios a sus miembros es uno de los principales atractivos de la membresía para los clientes.

Por otro lado, por parte de Costco existe una enorme dependencia de ganar el máximo número posible de suscriptores o miembros. Costco ofrece productos de gran tamaño a un precio menor por unidad actuando como una especie de mayorista. Estos precios menores reducen al mínimo el margen de rentabilidad de la empresa por ventas directas.

El ingreso neto por suscripciones supuso 4.600 millones de dólares, los cuales son “beneficio puro”, al tener un coste mínimo asociado directamente, estos ingresos supusieron un 73% del beneficio neto total de la empresa (Costco Wholesale, 2023). En España, un mercado relativamente menor para Costco, pero en el cuál la empresa lleva operativa desde hace una década, su cifra de ventas ha superado los 400 millones de euros en 2022. Sin embargo, la empresa sigue incurriendo en pérdidas a pesar de haber superado los 400.000 miembros en España. En su informe financiero, Costco Wholesale Spain indica que esperan seguir incurriendo en pérdidas ya que la penetración en el mercado debe ser muy alta para poder llegar al punto muerto (Osorio, 2023). Estas condiciones ponen a la empresa en un limbo entre ambas alternativas.

Otra empresa en una situación similar es Patreon, una plataforma que conecta a creadores de contenido digital de todo tipo (artístico, audiovisual) con fans que se convierten en sus mecenas a través de suscripciones mensuales. A cambio, los creadores de contenido les ofrecen beneficios y/o contenido exclusivo. Está presente el concepto de creación de comunidad de la membresía y a la vez el acceso al contenido de la suscripción entre el creador de contenido y los fans.

La peculiaridad de Patreon consiste en que su fuente de ingresos es recurrente y se centra en cobrar un porcentaje de la suscripción que paga el fan o mecenas al creador de contenido en forma de comisión, sacando beneficio de la suscripción como estrategia.

CAPÍTULO 3

CASO PRÁCTICO: LAS PLATAFORMAS DE SUSCRIPCIÓN EN EL SECTOR DEL ENTRETENIMIENTO

El sector del entretenimiento, sobre todo aquel que se refiere al contenido audiovisual como series, películas y distribución musical ha sufrido una transformación enorme en las últimas dos décadas. Los canales de televisión tradicionales y los discos han sido reemplazados por el *streaming*, cambiando a los jugadores en el sector. Las plataformas de *streaming* además han ido funcionando a través del modelo del pago recurrente, en este caso la suscripción, siguiendo el modelo antiguo del pago mes a mes de los canales de televisión. En este capítulo analizaremos este cambio, cómo se ha producido y la aparición y estrategia de las dos plataformas de suscripción de entretenimiento más populares: Netflix y Disney+.

3.1. LA SUSCRIPCIÓN EN EL SECTOR DEL ENTRETENIMIENTO

El precursor de la suscripción en el sector del entretenimiento fue el inicio del *streaming* a finales de la década de los 2000. El *streaming* es un tipo de tecnología multimedia que envía contenidos de vídeo y audio a un dispositivo conectado a Internet. Esto permite acceder a contenidos (TV, películas, música, pódcast) en cualquier momento que alguien lo desee, en un PC o un móvil, sin someterse a los horarios del proveedor (Poor, 2019).

Youtube en 2005 fue la primera plataforma *streaming* de contenido multimedia, Netflix en 2007 se convirtió en la primera empresa en ofrecer un servicio de películas bajo demanda a través del *streaming*. Entre 2010 y 2012, unas 50 empresas, entre ellas Microsoft, Netflix y Adobe, colaboraron con las autoridades de estandarización como ISO para crear un método para llevar al *streaming* a un nuevo nivel. MPEG-DASH (*Dynamic Adaptive Streaming over HTTP*) es el nombre del protocolo resultado de esta colaboración que ha permitido conseguir calidades más altas en los contenidos de *streaming* (Volle, 2024). Por otro lado, la digitalización permite la aparición de plataformas como Spotify que a cambio de una suscripción ofrecen una biblioteca ilimitada de música y podcasts.

A raíz del éxito de Netflix, en el sector del cine aparece toda una serie de servicios de suscripción, comenzando en 2019 las “*streaming wars*” entre los nuevos servicios de suscripción, muchos de ellos provenientes de los actores tradicionales de la televisión y el cine: Disney + que aparece en 2019, parte de The Walt Disney Company; HBO Max, parte del canal HBO, entre muchos otros. Estas guerras comienzan con la entrada de estos actores para competir con Netflix. La pandemia del coronavirus de 2020, que incrementó el consumo de contenido digital, aceleró enormemente la tendencia de entrada de estas empresas. Estas guerras de precios permitieron un crecimiento muy rápido de las nuevas

MODELOS DE NEGOCIO: FUENTES DE INGRESOS BASADOS EN LAS CUOTAS DE SUSCRIPCIÓN. LOS CASOS DE NETFLIX Y DISNEY +

plataformas como Disney+, pero Netflix, una empresa que constantemente subió los precios durante los últimos años, fue la gran ganadora de las *streaming wars*, sin siquiera haber participado en la guerra de precios como tal. Analizaremos en el siguiente apartado, las ventajas que han permitido a esta empresa alzarse con la victoria.

Hoy en día casi todos los canales de televisión y productoras de cine tienen algún tipo de servicio de suscripción en su oferta. Las décadas de los 1990 y los 2000 han sido consideradas como la gran época dorada de la televisión, con una enorme inversión en series y películas por parte de los canales y aumento de la audiencia la cual a su vez trajo grandes ingresos provenientes de la publicidad. La finalización de muchas series críticamente aclamadas, la irrupción de plataformas de *streaming* que permitían ver el contenido con muchas más facilidades (poder ver el contenido a la carta y a cualquier hora) y la popularización de las redes sociales han cambiado el modelo hacia las plataformas de *streaming*. La gran excepción podrían ser los eventos deportivos, como la Super Bowl estadounidense o la Copa Mundial de Fútbol que siguen teniendo una enorme popularidad en la televisión.

Lo que en un principio fue un “océano azul” (un sector sin competencia), se convirtió rápidamente en el estándar a seguir en el sector por las facilidades que daba al cliente como la flexibilidad y un mayor catálogo de contenido a la carta. Muchas empresas y canales han tenido que adaptarse a esta realidad e introducirse en la suscripción.

3.1.1. Los canales de televisión: de “fábricas de estrellas” a la decadencia

El cambio en el sector de la televisión ha sido profundo y rápido a la vez que ha destronado a los que hasta hace poco eran líderes en audiencia. Teniendo en cuenta que una de las plataformas de interés de este caso práctico es Disney+, este subapartado tratará sobre su antecesor directo: Disney Channel y su principal competidor: Nickelodeon.

Ambos canales tuvieron su época dorada en los 2000 y los 2010 con un enfoque en la audiencia infantil y adolescente. Programas como ICarly en Nickelodeon, que registraron altos de hasta 11 millones de espectadores en muchos de sus episodios (Nickelodeon, 2023), Phineas y Ferb o Hannah Montana en el caso de Disney Channel fueron los favoritos de la gran mayoría de los niños y adolescentes de la época.

Pero el éxito de ambos canales y sus *shows* no fue el límite para ambas empresas. Tanto Nickelodeon y Disney Channel se convirtieron en “fábricas de estrellas”, promoviendo a sus actores a estrellas de cine o cantantes exitosos. A nivel empresarial esto supuso la creación de un oligopolio cerrado en la televisión infantil y el acceso al mejor talento para ambos canales junto con la revalorización de la marca de ambos. Los padres de los niños aspirantes a actores luchaban por acceder a los *castings* para los programas de ambos canales.

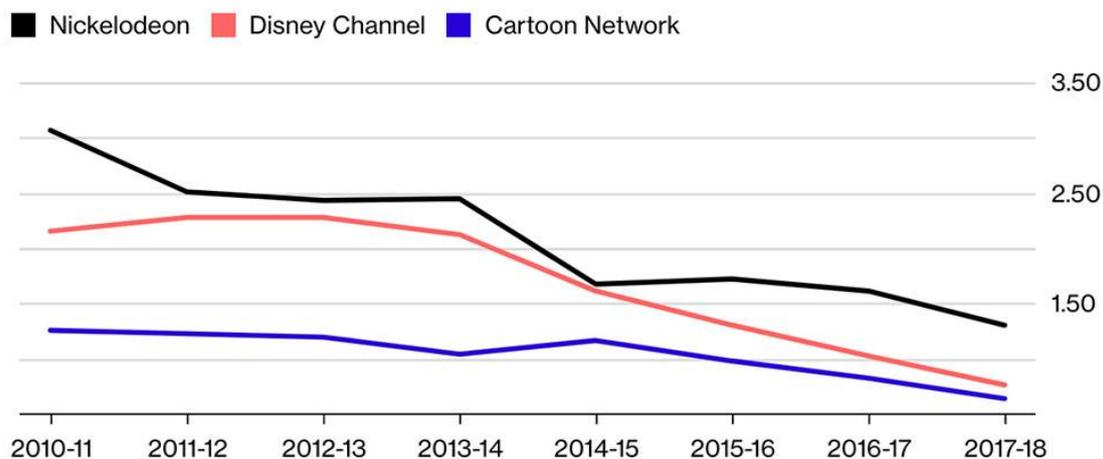
Grandes estrellas como Ariana Grande (Victorious de Nickelodeon), Zendaya (Shake It Up), Selena Gomez (Wizards of Waverly Place de Disney Channel) y Miley Cyrus (Hannah Montana de Disney Channel) han empezado su carrera en los programas respectivos en ambos canales, aportando su popularidad e incrementando las audiencias para ambos canales.

El auge de las suscripciones, las redes sociales, la finalización de los *shows* más populares, el agotamiento del modelo tradicional de los programas infantiles y para adolescentes (los *sitcom*) acabaron rápidamente con este liderazgo a partir de 2015. A esto se le han sumado algunos de los escándalos más sonados relacionados con abusos verbales y sexuales. Una de las estrellas más importantes de esta época, Demi Lovato, confesó que fue violada en uno de los sets de producción de la película *Camp Rock* de Disney Channel (Horton, 2021). Jennette McCurdy, una de las coprotagonistas de *ICarly*, habla en su autobiografía sobre el abuso verbal y psicológico al que fue sometida durante el rodaje del programa y cómo el productor principal del programa ponía a los menores en posiciones incómodas (McCurdy, 2022). Estos escándalos, entre muchos otros, afectarían a cualquier empresa, pero su difusión e impacto fue aún mayor debido a que ambos son canales infantiles, hundiendo en buena parte la fuerte imagen de marca de la que ambos disfrutaron durante décadas.

Figura 3.1. Evolución de las audiencias de los tres principales canales infantiles de los Estados Unidos entre 2010 y 2018.

Youth in Revolt

Kids' TV networks have lost half of their audiences over the past decade



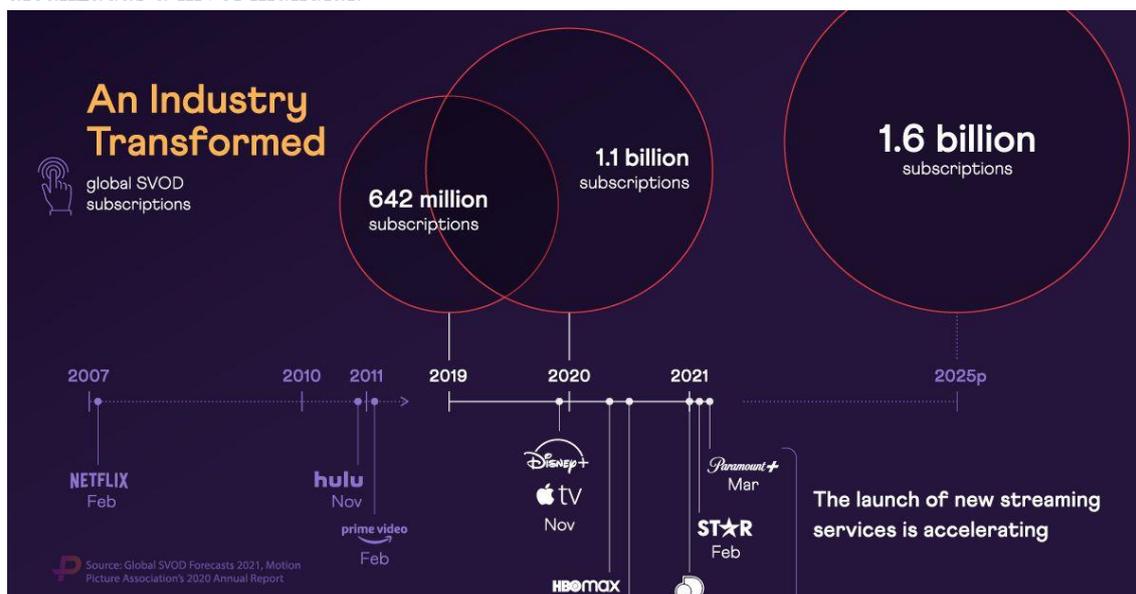
Source: Nielsen/Magna Global

Note: Viewers, in millions

Fuente: Nielsen, tomado de <https://www.cartoonbrew.com/business/nickelodeon-disney-channel-and-cartoon-network-ratings-are-in-free-fall-158139.html>

MODELOS DE NEGOCIO: FUENTES DE INGRESOS BASADOS EN LAS CUOTAS DE SUSCRIPCIÓN. LOS CASOS DE NETFLIX Y DISNEY +

Figura 3.2. Representación cronológica de las plataformas de *streaming* en el sector del entretenimiento audiovisual con los años de su aparición y el número de suscripciones alcanzadas a nivel mundial.



Fuente: Tomado de: <https://amplify.nabshow.com/articles/up-up-up-svods-show-producers-the-money/>

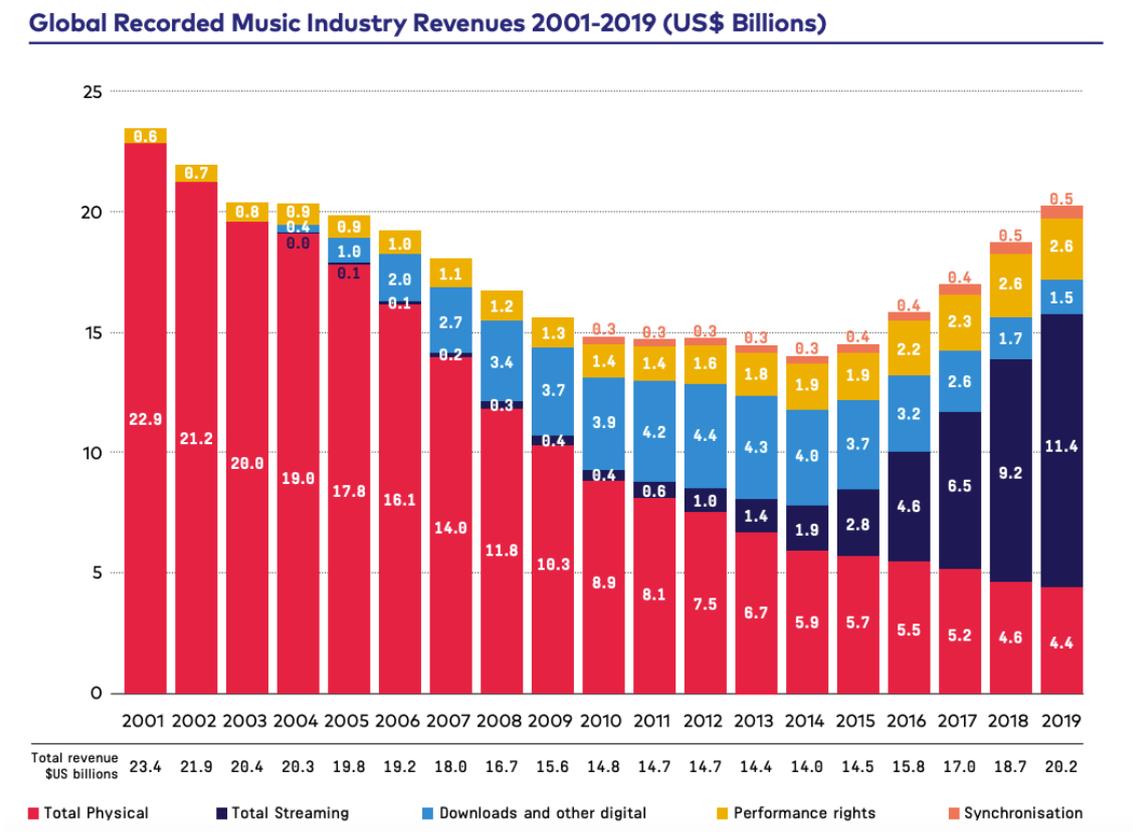
En términos generales, las suscripciones, sobre todo en el sector del entretenimiento, suelen acarrear altos costes fijos. Además, la necesidad de crear contenido constantemente, mantener el factor sorpresa y ofrecer variedad de contenido para satisfacer la variedad de necesidades de los clientes fuerza a las compañías, sobre todo aquellas que entran en el mercado, a invertir enormes cantidades de recursos para ganar cuota de mercado. Pero no solamente las nuevas empresas tienen problemas con la generación de beneficios.

3.1.2. La situación de Spotify

Spotify, por ejemplo, una empresa que lleva más de una década operando en el mercado de la música, ofreció precios muy competitivos a cambio de un acceso casi ilimitado a una enorme biblioteca de música. Desde 2008, fecha de su lanzamiento, la empresa ha cambiado el modelo de consumir contenido musical, llegando a poder considerar su disrupción como una estrategia de océano azul.

En la figura 3.3 se puede comprobar cómo han cambiado las fuentes de ingresos en esta industria y cómo Spotify, el primer gran actor en esta disrupción, ha cambiado el modelo de ingresos. También se puede comprobar que el *streaming* no ha aumentado los ingresos de la industria, ya que estos, a pesar de la subida de precios, crecimiento económico y muchas otras variables que han cambiado, siguen siendo inferiores en 2019 que en 2001. Spotify y el *streaming* han cambiado el modelo de ingresos, pero no han aumentado el valor y la capacidad de generar ingresos de la industria. Cada vez más artistas apuestan por los conciertos, eventos, publicidad y *merchandising* como fuentes de ingresos frente a la venta directa de sus obras.

Figura 3.3. Ingresos globales de la industria musical entre 2001 y 2019 desglosados por fuentes en miles de millones de dólares.



Fuente: Federación Internacional de la Industria Fonográfica

La banda de rock icono U2, por ejemplo, fue uno de los grupos de artistas musicales que más ingresos obtuvieron en 2017, unos 54,4 millones de dólares. De estos, 52 millones provinieron de giras, frente a los 2,16 millones que provinieron de sus ingresos de *streaming* (Delfino, 2018). Un ejemplo más actual, Taylor Swift, según una estimación de Billboard generó unos ingresos de 1.820 millones de dólares en 2023, de estos 1.032 millones fueron ventas de entradas a las giras y eventos protagonizadas por ella junto con el *merchandising* vendido en dichos conciertos, representando un 56,7% del total, muy por encima de lo que ella como artista gana con el *streaming* a través de plataformas como Spotify (Billboard, 2023). Este cambio de fuentes de ingresos para los artistas es consecuencia directa de la introducción del *streaming* ya que en los 90 y los 2000, la mayoría de sus ingresos provenían de la venta de música.

La combinación de una cuota de suscripción relativamente baja junto con la opción *freemium* que es la mayoritaria, a cambio de un acceso ilimitado a una biblioteca de música, competidores, muchos de los cuáles ofrecen precios aun menores y las altas tasas que debe de pagar Spotify por las licencias del contenido de la plataforma a las compañías discográficas, han creado un modelo poco rentable a largo plazo. Spotify ha probado diversificar su contenido ofreciendo podcasts con personas reconocidas e *influencers*. Por ahora no parece surtir efecto y la empresa sigue incurriendo en pérdidas.

MODELOS DE NEGOCIO: FUENTES DE INGRESOS BASADOS EN LAS CUOTAS DE SUSCRIPCIÓN. LOS CASOS DE NETFLIX Y DISNEY +

La empresa nunca ha tenido un año completo con beneficios y hasta un 80% de sus flujos de caja acabaron pagando *royalties* a las compañías discográficas en 2017, una cifra que ha descendido muy ligeramente en los últimos años (Wang, 2017).

Por ello es importante entender la clave para alcanzar el beneficio usando el modelo de la suscripción y encontrar un punto perfecto entre la viabilidad financiera y la atracción de ofrecer un servicio a precios competitivos para los clientes. Spotify es el ejemplo perfecto para ilustrar cómo crear una nueva forma de consumir un producto o servicio que irrumpe y cambia el mercado no necesariamente lleva a una mayor rentabilidad para todos los actores implicados.

3.1.3. ¿Por qué la suscripción y no otra fuente de ingresos?

La gran mayoría de las plataformas de *streaming* han elegido precisamente la suscripción como modelo de fuente de ingresos frente a otras alternativas. Aquí nos puede surgir la pregunta acerca de las razones de la elección. La televisión por cable ya era una especie de suscripción, al ser una cuota mensual o anual a cambio del acceso a ciertos canales. De media, un estadounidense gastaba entre 60 y 80 dólares mensuales por la televisión de cable, una cifra muy superior a cualquier cuota de suscripción de plataforma.

Seguir con el modelo recurrente, además de representar algo conocido y probado en el mercado, posibilitaba a las plataformas mantener ingresos constantes y poder crecer a través de nuevas inversiones frente al modelo *freemium* que representa Spotify y otras empresas, un modelo que fuerza a elegir entre calidad del servicio y rentabilidad.

3.2. CASO DE NETFLIX

3.2.1 Aparición en el mercado

Netflix surge en 1997 como una idea de alquilar DVDs a domicilio usando el correo postal. En 1998, en plena burbuja de Internet, Netflix crea su primera página web, sumándose a la tendencia tecnológica. Estar en la vanguardia tecnológica desde el primer momento ha sido la clave para el éxito de la empresa, el espíritu innovador ha sido la piedra angular para coronarse como la principal empresa de *streaming* audiovisual del mundo.

En 1999, Netflix sigue introduciendo innovaciones en el mercado de DVDs, ofreciendo aún más facilidades al cliente: ofreciendo una opción de suscripción ilimitada para 4 DVDs mensuales sin cuotas de atraso ni penalizaciones por 15.95\$ al mes. Esta ha sido la base de desarrollo de las suscripciones como principal fuente de ingresos para el Netflix del futuro.

En el año 2000 se introducen opiniones y valoraciones sobre las películas en la página web. 2003 fue un hito para la compañía: por un lado, consiguen un millón de suscripciones en los EE.UU. y, por el otro, su forma de ofrecer suscripciones a cambio de ofrecer DVDs con envío a domicilio es patentada por la US Patent and Trademark Office (Netflix, 2024).

En 2007, Netflix introduce el *streaming* (visualización de contenido *online* en directo y en continuo) en su página web, pudiendo visualizarse las películas en cualquier

momento. En contraste, el servicio de Youtube empezó a funcionar en el año 2005, por lo que podríamos afirmar que Netflix fue uno de los pioneros en traer el *streaming* al mundo del entretenimiento ya que fue una de las primeras grandes compañías en realizar este cambio de oferta exclusivamente física a la oferta del contenido *online* disponible en cualquier momento en cuanto al contenido cinematográfico.

Al ser una de las primeras, esto le dio una ventaja importante a la empresa. Esto es porque, en estado de introducción, la sorpresa que atrae a los consumidores a la suscripción y la retención de los clientes son mayores que en etapas posteriores. El riesgo de saturación del consumidor, explicado en el apartado 2.4, es mucho menor en la etapa de introducción de la suscripción en un sector.

Netflix pudo capitalizar su buena reputación y reconocimiento de marca con el alquiler de DVDs y conseguir rápidamente una base de clientes leal con una base de crecimiento muy sólida. Netflix es una de las pocas empresas de suscripción en el sector del entretenimiento que ha obtenido beneficios de forma constante e ininterrumpida. Desde 2003 la empresa no ha presentado pérdidas y en 2023 ha obtenido un beneficio neto récord: unos 5.400 millones de dólares (Netflix Investors, 2024).

3.2.2. Análisis de su modelo de negocio: fuentes de ingresos y su relación con el resto del modelo

a) Propuesta de valor

Netflix presenta varias particularidades respecto a otras plataformas de *streaming* competidoras en cuanto a la propuesta de valor:

- **Estrategia de marketing innovadora:** como vemos en la Figura 3.4, Netflix aplica los principios básicos del éxito en la suscripción a su estrategia de marketing. Buscando crear sorpresa y atraer atención, Netflix realiza actividades y campañas publicitarias innovadoras, añadiendo *merchandising* y eventos de tiempo limitado para aumentar aún más la atención creada por sus estrenos.
- **Apuesta por contenido original:** Netflix desde el primer momento apostó por crear su propio contenido que fuese diferente a las series tradicionales. Una de sus primeras apuestas fue House of Cards, una serie original que se convirtió en una serie de culto, contando la historia de un congresista estadounidense en su meta de llegar a la Casa Blanca. A pesar de que la política no suele ser el contenido más idóneo para el entretenimiento, la serie tuvo mucho éxito y puso a Netflix en el mapa convirtiéndose en algo más allá de una simple plataforma (La Monica, 2017).
- **Apuesta por el contenido local:** en algunas ocasiones como ocurre en España con series como La Casa de Papel o en Corea del Sur con El Juego del Calamar, Netflix ha apostado por contratar y colaborar con estudios locales frente a sus colaboradores habituales en los Estados Unidos. Esto acerca a la plataforma a los mercados en los que opera ya que cuenta con actores conocidos dentro de ese país y tiene en cuenta los gustos de la audiencia nacional frente a solamente los gustos de los consumidores estadounidenses.

MODELOS DE NEGOCIO: FUENTES DE INGRESOS BASADOS EN LAS CUOTAS DE SUSCRIPCIÓN. LOS CASOS DE NETFLIX Y DISNEY +

Esto ha resultado en una mejor percepción de la plataforma en estos países frente a sus competidores. Uno de los mercados emergentes donde Netflix ha realizado una apuesta cada vez mayor es Latinoamérica, una región en crecimiento económico y con una clase media al alza. Su forma de ganarse la lealtad y los bolsillos de tantos consumidores en esta región del mundo es la apuesta por la producción de series locales, colaboración con artistas locales y una estrategia de marketing muy especial.

Figura 3.4. Imagen de la estación de metro madrileña de Banco de España, decorada por lingotes de madera con motivo del estreno de una nueva temporada de la serie Casa de Papel.

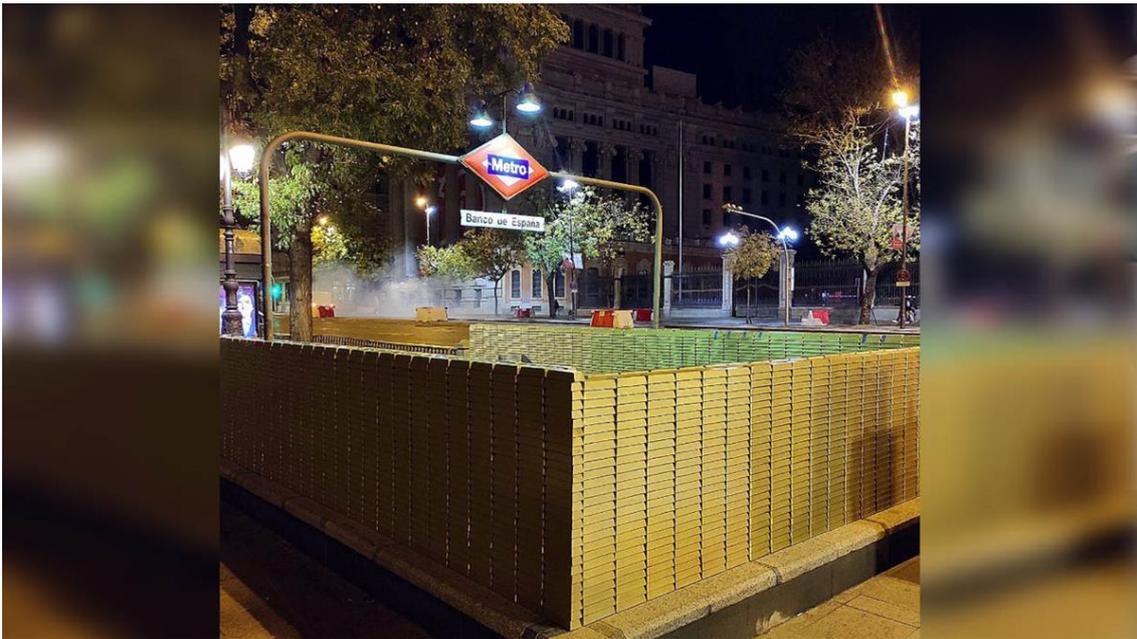


Imagen tomada de: <https://www.soydemadrid.com/noticia-comunidad-de-madrid/la-casa-de-papel-toma-el-metro-de-banco-de-espana-55691.aspx>

- **Variedad y concepto de la “larga cola”:** Netflix es de lejos la plataforma de *streaming* con el mayor catálogo de películas y series, con más de 6.600 títulos presentes actualmente en este (Moore, 2022). Mientras competidores como Disney+ se centran en el contenido para toda la familia o en los deportes con ESPN, Netflix puede satisfacer a una amplia gama de segmentos de clientes.

El principio de los modelos de negocio de larga cola (*long tail*) es vender menos de más, ofrecer una amplia gama de productos especializados que, por separado, tienen un volumen de ventas relativamente bajo. El total de las ventas de productos especializados puede ser tan lucrativo como el modelo tradicional, donde un número reducido de éxitos de ventas generan la mayor parte de los ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2011). Netflix, con su variedad, depende mucho menos de los “*blockbusters*” y las películas más taquilleras y ya desde sus inicios ofrecía un amplio catálogo para todos los gustos.

Para competir con el contenido deportivo de ESPN+ parte de The Walt Disney Company, Netflix cerró una alianza con la WWE para realizar el *streaming* de sus *shows* en su plataforma, un acuerdo valorado en 5.000 millones y que dará, a partir de 2025, la exclusividad a Netflix para la emisión de Raw para un periodo de 10 años, uno de los dos principales programas de la WWE (Herrero, 2024).

Junto con esto, Netflix ha empezado a ofrecer contenido adicional como videojuegos gratuitos relacionados con los programas, series y películas que forman parte del catálogo de la compañía. Estos juegos no han gozado de la popularidad esperada, pero los usuarios que sí los juegan los han valorado positivamente. Sin embargo, el problema queda en que se trata de una división de negocio en la que Netflix ha puesto cierto empeño y por ahora no ha tenido el efecto esperado. Para finales de 2023, apenas 2 millones de suscriptores de los más de 200 millones que tiene Netflix, dedica tiempo diario a jugarlos (Richardson, 2023).

b) Fuentes de ingresos

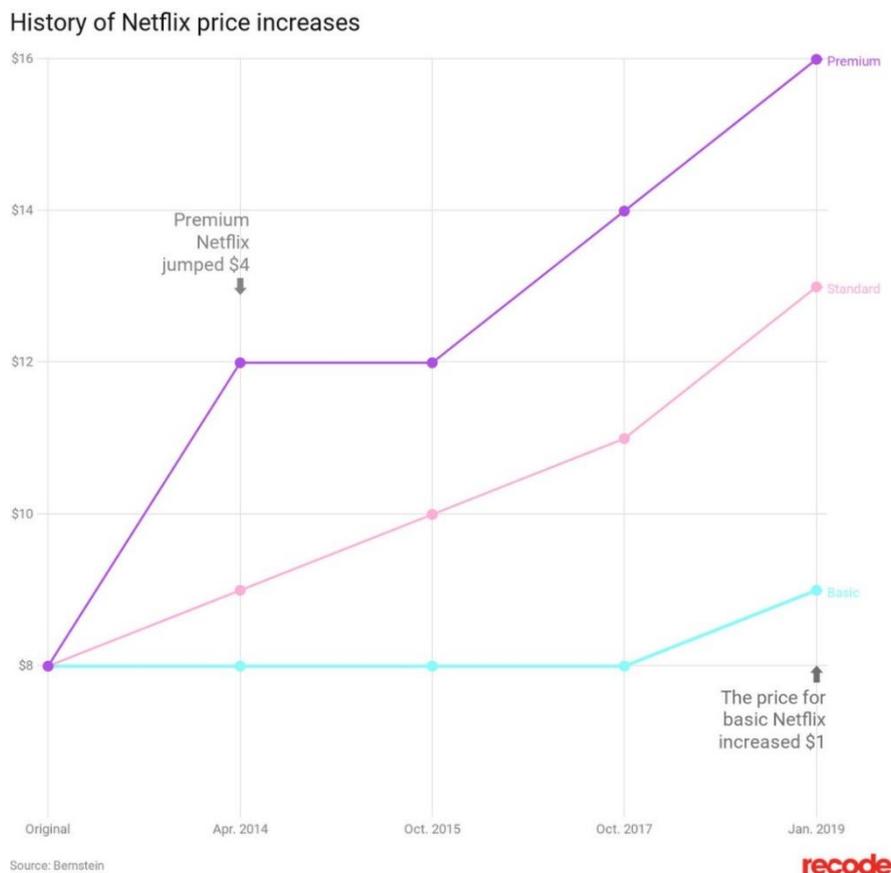
En el año 2024, el 90% de los ingresos de Netflix procedieron de las suscripciones y otro 10% de tasas por licencias de contenido a otras plataformas y publicidad. La publicidad es una parte cada vez más importante de los ingresos de Netflix, pero sigue siendo subordinada a la suscripción ya que, sin su plan de suscripción con anuncios, esos ingresos de la publicidad no existirían.

Netflix ha estado apostando por la diversificación de ingresos como fórmula para ganar valor frente a los inversores y garantizar la rentabilidad de la empresa a largo plazo. La subida de los ingresos por publicidad indica que a medida que avanza el tiempo, la publicidad representará cada vez una parte mayor de los ingresos. Esto provoca una sensación de ironía ya que Netflix aseguró durante más de una década que no pondría anuncios, poniéndolo como ventaja en su propuesta valor frente a la televisión tradicional.

La clave para Netflix es adaptar su estrategia de precios y fuentes de ingresos a su propuesta de valor. La subida de los precios de sus suscripciones ha surtido efecto principalmente porque los consumidores perciben a Netflix como una empresa cuyos servicios les aportan un valor superior. Sin embargo, en el momento en el que esto deje de ser cierto, las subidas de precio pueden provocar pérdidas de suscriptores e ingresos. Este puede ser considerado como el principal riesgo para la empresa. Por ello han seguido la línea de añadir publicidad a la vez que se añaden otros servicios.

Siguiendo esta estrategia de diversificación de ingresos y temiendo que el número de suscriptores se estanque ya que el sector del *streaming* se encuentra más cercano a la etapa de maduración, la empresa dejará de publicar el número de suscriptores que tiene a partir de 2025 (Forbes Argentina, 2024).

Figura 3.5. Evolución de los planes de suscripción de Netflix y sus precios como proveedor directo sin intermediarios entre su lanzamiento y 2019.



. Fuente: Bernstein Consulting publicado en recode.com

Figura 3.6. Evolución de los planes de suscripción de Netflix y sus precios como proveedor directo sin intermediarios desde 2020 en los Estados Unidos

	AÑOS:	2020	2022	2024
PLAN:	ESTÁNDAR CON ANUNCIOS	NO EXISTÍA	6,99\$	6,99\$
	BÁSICO	8,99\$	9,99\$	11,99\$
	ESTÁNDAR	13,99\$	15,49\$	15,49\$
	PREMIUM	17,99\$	19,99\$	22,99\$

. Fuente: Elaboración propia con datos de Netflix.es

La evolución de los precios de Netflix ha ido variando a lo largo del tiempo. En los primeros años, la empresa ofrecía hasta 30 días de prueba gratuita para atraer suscriptores, además de ofrecer un único precio. Este enfoque en mantener condiciones muy favorables para los consumidores ha ido cambiando a la vez que el sector ha ido madurando y la plataforma ha ido consolidando su posición de liderazgo.

Netflix pasó de un tipo de suscripción de tarifa plana a uno de tramos en 2014 y de ahí ha aumentado el precio paulatinamente según su galería de contenido ha aumentado en variedad y calidad. Netflix siempre ha sido **el primero en realizar estas subidas de precios y cambios**, mientras sus competidores estaban envueltos en las “*streaming wars*”

peleando por ofrecer un precio más bajo a cambio de cuota de mercado, Netflix mantuvo y subió los precios, apostando a que una mayor inversión en contenido original compensaría a ojos de sus suscriptores, estas subidas de precio.

Dos de las decisiones más drásticas marcan los últimos años en la política de precios y fuentes de ingresos de Netflix:

- **Aparición de la publicidad en la etapa post pandemia:** a pesar de que en un principio uno de los principales argumentos a favor del *streaming* frente a la televisión tradicional era la ausencia de publicidad, este argumento ha quedado cada vez más en el pasado. Netflix vio una oportunidad en ofrecer un plan más barato con publicidad y contenido algo más limitado (en el plan Estándar con anuncios hasta un 10% del contenido no está disponible). En 2024 este plan tuvo más de 20 millones de suscriptores (aunque representan apenas un 10% del total, es el plan que más crece pasando de 15 millones en noviembre de 2023 a 23 millones en enero de 2024) (Maruf, 2024). Fue la primera gran empresa del *streaming* en ofrecer un plan de pago con publicidad, frente al modelo *freemium* en el cual se ofrece el servicio gratuito con publicidad con la opción de pago a una versión *premium*. El modelo *freemium*, asociado con empresas como Spotify o los juegos de móvil no ha resultado ser lo suficientemente rentable como para justificar su implantación para muchas empresas.
- **Prohibición de cuentas compartidas:** esta decisión llega en verano de 2023, habilitando solamente un número de cuentas limitadas por cada domicilio y prohibiendo cuentas compartidas en diferentes domicilios. Esto se vio como una estrategia agresiva, ya que muchos suscriptores compartían su acceso al servicio con amigos y/o familiares.

A pesar de la prensa negativa de esta decisión, esta prohibición ha resultado en un mayor número de suscriptores y un aumento de beneficios netos para la compañía. Ofrecer a la vez un plan con publicidad más barato ha apelado a estos consumidores más ahorradores y muchos de ellos pasaron de acceder al contenido de Netflix a través de una cuenta compartida a suscribirse al plan Estándar con anuncios.

Sin embargo, las subidas de precios han causado problemas para la compañía en mercados de países en vías de desarrollo y de ingresos bajos y medios. En 2023, Netflix bajó el precio de su suscripción en más de 30 países, entre ellos países asiáticos con altos índices de crecimiento económico que pueden convertirse en mercados más importantes en el futuro como las Islas Filipinas o Indonesia (Liang, 2023). Esta estrategia de mitigación en estos mercados es importante para mantener la lealtad de los consumidores en estos países a medida que su importancia como mercado aumenta.

Cabe destacar que estos mercados son muy minoritarios para Netflix, ya que la empresa siempre ha puesto un mayor enfoque en mercados como el estadounidense, el europeo y el de países como Corea del Sur y Japón. A pesar de ello, Netflix goza de la mayor penetración de mercados de entre sus principales competidores. Solo China, Siria, Rusia y Corea del Norte no cuentan con el acceso al servicio de Netflix.

MODELOS DE NEGOCIO: FUENTES DE INGRESOS BASADOS EN LAS CUOTAS DE SUSCRIPCIÓN. LOS CASOS DE NETFLIX Y DISNEY +

Figura 3.7. Desglose de ingresos por suscripciones de Netflix por regiones estratégicas de la compañía.

Nombre de la región	Ingresos en 2024	Porcentaje sobre el total
Estados Unidos y Canadá	14.873 millones de dólares	44,2%
Europa, Oriente Medio y África	10.556 millones de dólares	31,38%
Latinoamérica	4.446 millones de dólares	13,21%
Asia-Pacífico	3.763 millones de dólares	11,11%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Netflix Financial Statements: <https://ir.netflix.net/financials/financial-statements/default.aspx>

c) Estructura de costes

Como hemos visto con el ejemplo de Spotify, los costes son el principal quebradero de cabeza de las empresas de suscripción. Los altos costes de producir contenido y mantener una plataforma merman la capacidad de muchas empresas de suscripción de generar ingresos lo suficientemente altos como para cubrir los costes básicos.

Netflix siempre ha buscado adaptarse a la situación empresarial. Tras la finalización del boom del *streaming* durante los años de la pandemia del coronavirus, la compañía respondió rápidamente recortando gastos no esenciales y buscando asociaciones clave con productoras de cine en países extranjeros para recortar gastos. En 2022 por ejemplo, la compañía recortó plantilla de todo tipo y en 2023 se impusieron controles de gastos exhaustivos en todos los departamentos (Malik, 2023).

Esto no implica que la empresa no haya experimentado problemas con sus costes. Desde 2003, Netflix se ha encontrado con un problema muy típico de empresas que necesitan grandes inversiones y un acceso a capitales constantes en contenido para seguir: flujos de caja negativos. A pesar de los beneficios, la necesidad de altísimas inversiones en nuevo contenido original, gasto de licencias y desarrollo tecnológico han hecho que entre 2015 y 2019, Netflix haya tenido unos flujos de caja negativos de más de 10.000 millones de dólares (Sozzi, 2023). Con el aumento de precios de las suscripciones ofertadas junto con recortes de gastos han cambiado la trayectoria y hoy la compañía tiene un saldo de flujos de caja positivo.

d) Asociaciones clave

Las asociaciones clave han sido muy importantes en la trayectoria de Netflix. Ya empezando en 2007, la empresa cooperó con Xbox y compañías productoras de los reproductores DVD y Blu-ray para introducir Netflix en dichas plataformas. A partir de entonces quedó claro que las asociaciones serían claves para la empresa. Las alianzas y cooperaciones de Netflix con otras empresas se desarrollan en dos principales ejes:

- **Canales de distribución, comercialización y/o venta:** Netflix colabora con numerosos proveedores de servicios de telecomunicaciones para ofrecer sus planes de suscripción juntamente con las tarifas de los servicios de estas compañías. Esto permite aumentar el número de suscriptores y diversificar los

canales. En España, operadores como Movistar y Orange incluyen Netflix en sus ofertas de paquetes de televisión.

- Producción de contenido:** Netflix, a diferencia de otros competidores, tiene un gran número de colaboraciones con productoras de cine extranjeras. Las famosas series originales de Netflix que han sido esenciales en su propuesta de valor, muchas de ellas producidas en el extranjero. La Casa de Papel, producida por una empresa colaboradora de Netflix en España, es uno de los mejores ejemplos de estas asociaciones clave. La diversificación en producción no solo ayuda a rebajar costes, sino también ayuda a rebajar el riesgo. A mediados de 2023, una huelga de las organizaciones sindicales de los trabajadores de la industria cinematográfica y actores puso en pausa toda la industria cinematográfica estadounidense.

Figura 3.8. Mapamundi que refleja el servicio de *streaming* de suscripción más popular por país en 2023.



Fuente: FlixPatrol

Netflix sufrió menores costes por la huelga debido a la diversificación de producción de películas. Otra ventaja que aporta producir contenido en el extranjero es la posibilidad de ofrecer contenido local y nativo, más cercano a los gustos de la audiencia en estos países.

MODELOS DE NEGOCIO: FUENTES DE INGRESOS BASADOS EN LAS CUOTAS DE SUSCRIPCIÓN. LOS CASOS DE NETFLIX Y DISNEY +

La figura 3.8. nos muestra que los esfuerzos de Netflix en cuanto a la localización de su contenido han surtido efecto ya que es la plataforma más popular en Europa, Latinoamérica, Corea del Sur y Oceanía. Los datos de los Estados Unidos y Canadá pueden ser algo engañosos ya que Amazon Prime no es solamente una suscripción de *streaming* sino que aporta un abanico de servicios adicionales y Amazon no realiza un desglose de uso de todos los servicios que tiene su servicio de suscripción.

Figura 3.9. Izquierda: poster de El Juego del Calamar. una serie de Netflix producida en colaboración con estudios surcoreanos. Derecha: poster del Servidor del Pueblo, una serie producida por Kwartal 95, una popular compañía productora de cine de comedia en Ucrania. Los derechos de reproducción de muchas de sus películas fueron comprados por Netflix.



Fuente: Netflix.com

Ambos ejemplos de la Figura 3.9. representan otras de las claves de la propuesta de valor de Netflix el apoyo al contenido nativo como método de atraer suscriptores en mercados nuevos, de la estructura de costes: producir en países como Corea del Sur o comprar derechos en Ucrania es más barato que producir películas en los Estados Unidos y de las asociaciones clave: alianzas estratégicas con empresas productoras de cine surcoreanas para producir cine en el país y cooperación con empresas productoras en países como Ucrania para obtener derechos de películas y series nativas, populares entre el público de estos países.

En resumen, podemos destacar las siguientes ventajas competitivas de Netflix:

- “Headstart” o ventaja de inicio: ser el primero.
- Marcar tendencia, reaccionar rápidamente a los cambios del entorno y anticiparse a cambios en el sector.
- Alianzas y cooperaciones clave.
- Políticas de reducción de costes.
- Propuesta de valor más atractiva que la de los competidores por la variedad, el factor sorpresa de sus campañas de marketing y su apuesta por contenido arriesgado.
- Mayor acercamiento al consumidor: clave en la suscripción.

3.3. CASO DE DISNEY +

3.3.1 Aparición en el mercado

Tal y como se explicó en el punto 3.1, la televisión ha sido la gran protagonista del entretenimiento, alcanzando una época dorada durante los años 90 y los 2000. En el caso de The Walt Disney Company, la empresa matriz de la plataforma Disney+, su canal estrella fue Disney Channel, un canal enfocado al público infantil y adolescente, cuyo principal competidor a nivel mundial era Nickelodeon en esos segmentos. Durante las décadas de los 2000 y 2010 fueron considerados “las fábricas de estrellas” por la enorme influencia que han tenido ambos como punta de lanza para una gran cantidad de estrellas de Hollywood.

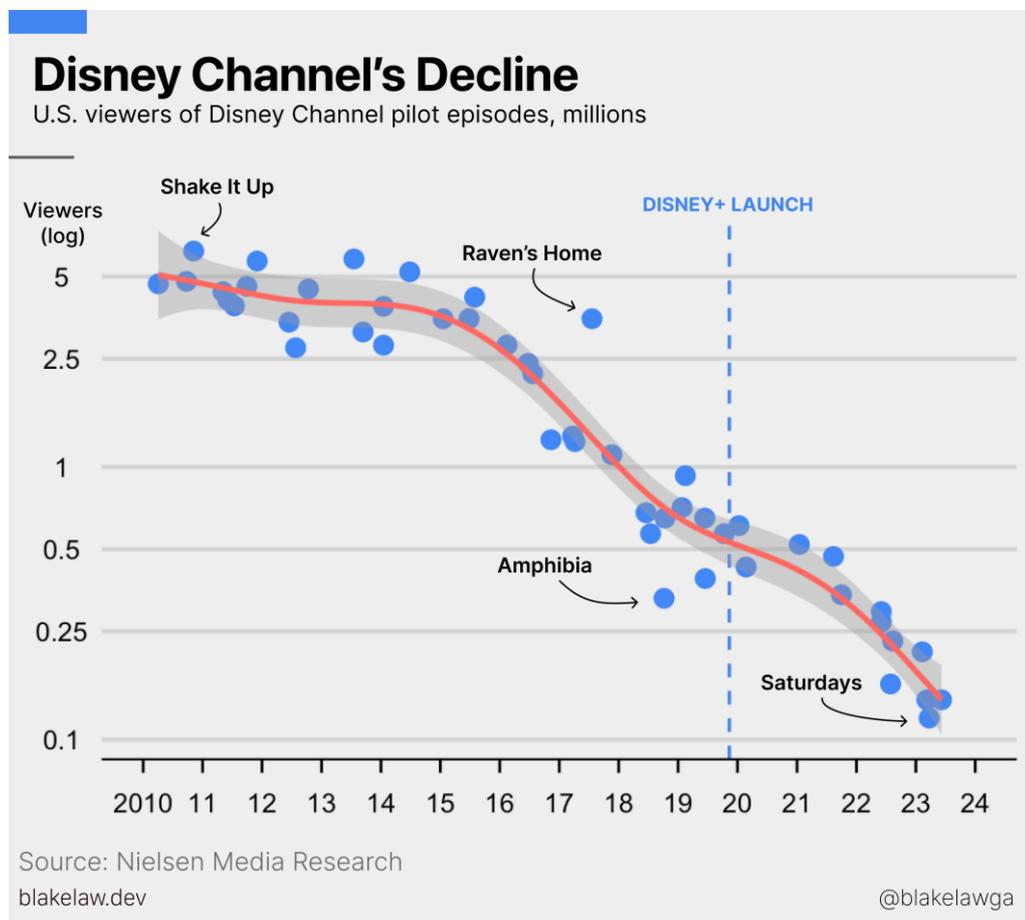
Lo especial de The Walt Disney Company es que se trata de un enorme conglomerado. Los canales de televisión, películas y series nunca supusieron la principal vertiente de negocio para esta empresa. De forma similar al caso de Amazon, los canales de televisión, las películas y series fueron el apoyo fundamental para el resto de las actividades. Antes del coronavirus, en 2019, un 58% de sus ingresos provinieron de las filiales que se dedican a vender productos como juguetes, eventos y los ingresos que provinieron de sus propios parques de atracciones. Las películas y los servicios de *streaming* supusieron apenas un 6% de sus ingresos (Runkevicius, 2020). En los últimos años este porcentaje ha crecido hasta un 18,47% en 2023 debido a que la empresa matriz ha decidido apostar de lleno por las plataformas de suscripción en vez de los canales de televisión tradicionales, trasladando su contenido e inversión hacia Disney+, Hulu y ESPN.

La máquina de ingresos de Disney no es claramente la de las películas o los servicios de *streaming*, sino el efecto multiplicador que tienen. Las películas tradicionales de Disney u otras marcas propiedad de la empresa matriz como Star Wars o Marvel generan contenido de alto interés para el público infantil, que atraen la atención de los más pequeños que a su vez comienzan a demandar productos de Disney: juguetes, mochilas, tazas y otro tipo de productos de la marca y también viajes a alguno de los parques temáticos que tiene la empresa por todo el mundo. Los márgenes en todos estos productos son mucho más altos que los márgenes de beneficio aportados por las plataformas de suscripción, los cuales veremos más adelante.

MODELOS DE NEGOCIO: FUENTES DE INGRESOS BASADOS EN LAS CUOTAS DE SUSCRIPCIÓN. LOS CASOS DE NETFLIX Y DISNEY +

Disney + aparece en el mercado en 2019, con la intención de garantizarse uno de los puestos en el podio de las plataformas de *streaming*. Esto fue a la vez una necesidad, la audiencia de Disney Channel llevaba años bajando y antes de lanzar Disney+, la empresa matriz probó con pequeñas plataformas piloto. El auge de las redes sociales y la aparición de plataformas con contenido infantil obligó a Disney a actuar rápido para mantener su liderazgo. Su rival de época anterior, Nickelodeon, no se supo adaptar de la misma forma en la que lo hizo Disney, siendo su servicio de *streaming* cambiado en numerosas ocasiones, sin conseguir consolidar uno en particular, hasta el año 2024 en el cuál Paramount+ obtuvo los derechos para visualizar la mayor parte del contenido de Nickelodeon. Además, Nickelodeon sufrió varios escándalos y muchos *shows* populares fueron cancelados por falta de presupuesto, sufriendo su posición competitiva.

Figura 3.10. Evolución de la audiencia promedio de Disney Channel entre 2010 y 2023. Los puntos representan los programas emitidos más relevantes como Shake It Up.



Fuente: blakelaw.dev

Durante su lanzamiento Disney+ tuvo una serie de ventajas que no tuvieron otras plataformas de suscripción:

- La compañía principal, The Walt Disney Company, es una veterana en el sector del entretenimiento, habiendo producido centenares de películas para el público infantil y de temática “para toda la familia”. Comenzar con uno de los catálogos cinematográficos más variados y populares del mundo es una gran ventaja.
- En 2019, Disney compró 21st Century Fox, un gran conglomerado de medios de entretenimiento estadounidense que incluía plataformas de suscripción como Hulu (centrado principalmente en *reality shows* y comedias) y National Geographic (un legendario medio de comunicación centrado en documentales) entre muchos otros, aumentando los segmentos a los que podía llegar Disney +. Además, Disney compró en 1996 la cadena ESPN, la principal cadena deportiva de los Estados Unidos.
- Disney aportó sus propios estudios de producción y su talento a la plataforma, además de enormes flujos de inversión.
- Dos de las marcas más importantes en el sector del entretenimiento son propiedad de The Walt Disney Company: el universo Marvel y Star Wars. Ambas representan un activo enorme para Disney+ ya que le otorga derechos exclusivos para tenerlo en su plataforma y obtener *royalties* de aquellas compañías que quieran tener contenido de ambas marcas en sus plataformas. El poder de estas marcas lo podemos ver en el hecho de que, en los años 2022 y 2023, al menos una de las películas de Marvel siempre ha aparecido de entre las cinco más taquilleras del año.

Todo esto presagiaba un camino fácil para que Disney disputase el puesto de liderazgo a Netflix en número de suscriptores. Sin embargo, como veremos en el siguiente apartado, esto no acabó ocurriendo.

3.3.2. Oferta y modelo de negocio de Disney+

La oferta de Disney+ se divide en varias plataformas:

- **Disney+:** es la plataforma genérica lanzada en 2019 con el contenido original de Disney, centrada en el contenido “para toda la familia”.
- **Disney+ Hotstar:** la plataforma de contenido *streaming* de suscripción que inicialmente formó parte de Star India e incluye deportes y series de la India y del Sudeste Asiático. Esta plataforma está disponible en países como la India, Tailandia o Indonesia.
- **Disney Bundle:** en esta sección se encuentran los paquetes que incluyen acceso a varias plataformas adquiridas por Disney como Hulu y ESPN+.

La apuesta por la India como uno de sus principales mercados (Disney+ Hotstar llegó a tener más de 61 millones de suscriptores) pudo ser un error, debido a la volatilidad y la alta competitividad de este mercado. Disney+ Hotstar hoy cuenta con unos 39 millones de suscriptores, muy por debajo de sus máximos. Una de las principales causas

MODELOS DE NEGOCIO: FUENTES DE INGRESOS BASADOS EN LAS CUOTAS DE SUSCRIPCIÓN. LOS CASOS DE NETFLIX Y DISNEY +

fue la pérdida de la licencia de la transmisión de la principal liga de cricket del país, el deporte más popular en el país más poblado del mundo (Economic Times Online, 2023).

A pesar de que fuera de la India, Disney+ ganó 800.000 suscriptores nuevos, los malos resultados de Disney+ Hotstar arrastraron los datos de suscriptores de la compañía.

Además, Disney+ Hotstar arrastra un nivel de rentabilidad por suscriptor muy bajo: apenas 70 centavos de dólar mensual en rentabilidad por cada suscriptor, frente a 6,6 dólares de Disney+ (The Walt Disney Company, 2024). Esto, entre otras cosas, es debido a la fuerte competencia de productoras y canales nacionales en el país, además de su poder adquisitivo relativamente bajo.

Star India, la división de Disney en India, que incluye Disney+ Hotstar junto con estudios propios de Disney en ese país, ha obtenido pérdidas en 2023 y en 2024 (The Walt Disney Company, 2024).

a) Propuesta de valor

A pesar de la enorme inversión en contenido, el único segmento donde Disney + claramente domina es el segmento de contenido infantil y “para toda la familia”, a pesar de los numerosos intentos de diversificación.

ESPN+ por ejemplo, su plataforma de suscripción incluida en el “*bundle*” o paquete conjunto con Disney +, no atrae el número esperado de suscriptores por la fuerte competencia de otros servicios de suscripción similares y la preferencia de ver el deporte en directo en los canales de televisión tradicionales frente a las plataformas de suscripción, como hemos visto al inicio del capítulo 3.

Hulu, la filial que tuvo cierto éxito en el pasado con *reality shows* como The Kardashians, lleva años sin producir grandes éxitos o *blockbusters*, arrastrándose a la irrelevancia. La plataforma lleva un tiempo estancada, de ello la necesidad de crear una suscripción única con Disney+ o “*bundle*”.

La propuesta de valor de Disney +, la plataforma estrella de The Walt Disney Company, yace en su catálogo histórico y en su capacidad de producir contenido de calidad propio sin necesidad de pagar licencias a otros productores de contenido y su poder de marca. Disney+ al formar parte de un enorme conglomerado, tiene un efecto multiplicador que ya hemos comentado.

El contenido único de las numerosas marcas de Disney junto con Marvel y Star Wars representan un catálogo muy poderoso y competitivo con el que Disney+ ha podido lanzarse en 2019 con mucho éxito inicial, creciendo mucho más rápido que cualquier otro competidor, superando los 100 millones de suscriptores con una velocidad inesperada.

Pero igual que las ventajas de ser una gran empresa han propulsado a la plataforma en un comienzo, la lentitud de tomar decisiones y la falta de creatividad y nuevas ideas lastran la plataforma. La marca propia de Disney lleva un tiempo sin producir películas nuevas que hayan estado en el top de las más taquilleras, traducándose en una peor propuesta de valor para el cliente una vez este contenido llegue a Disney+. La gran mayoría del contenido producido por la compañía principal son remakes de películas originales sin aportar nuevos géneros o ideas como sí lo hace Netflix, lastrando una

propuesta de valor que en un principio es más que capaz de competir con Netflix, incluso fuera del segmento tradicional de Disney (Engkilterra, 2019).

b) Fuente de ingresos

Al igual que Netflix en sus comienzos, en la etapa de introducción de la empresa en el mercado, Disney + apostó por tener un tipo de suscripción basado en la tarifa plana que luego paso a la tarifa por tramos. Esta estrategia es consistente con la trayectoria de las fases de la empresa, una vez ésta madura y el crecimiento de los suscriptores baja. Para pasar a rentabilidades más altas hay que apostar por una mezcla entre segmentación y subida de precios.

Figura 3.11. Evolución de los planes de suscripción de Disney+ y sus precios como proveedor directo sin intermediarios desde el 2020 en los Estados Unidos.

	AÑOS	2020	2022	2024
PLAN	BASIC CON ANUNCIOS	NO EXISTÍA	7,99\$	7,99\$
	PREMIUM	7,99\$	10,99\$	13,99\$
	BUNDLE (DISNEY+ CON HULU Y ESPN)	NO EXISTÍA	8,99\$	9,99\$-24,99\$

Fuente: elaboración propia con datos tomados de <https://www.disneyplus.com/es-es>.

Los ingresos por publicidad han empezado a ser una parte cada vez más relevante, igual que en Netflix, pero están ligados a la suscripción básica con anuncios. Esta partida supuso unos 900 millones de euros en ingresos para esta filial.

Lo que diferencia en este aspecto a Netflix y Disney + es la mayor flexibilidad de Disney en cuanto a los precios ya que sigue ofreciendo la posibilidad de pago anual, ahorrando el cliente 2 meses pagando de esta forma. Además, a diferencia de Netflix, Disney sí tiene más acuerdos de colaboración para ofrecer conjuntamente sus servicios con los planes de Internet y móvil en los EE.UU., con precios más económicos.

Sin embargo, estas subidas de precio ocasionaron una pérdida de suscriptores en el año 2023 ya que una de las ventajas más claras de Disney+ sobre Netflix era precisamente su precio más económico. A pesar de estas subidas, el número de suscriptores de Disney + ha ido recuperándose, sumando más de 7 millones de nuevos suscriptores en el primer trimestre de 2024 (Roth, 2024).

Como nota, cabe destacar que la dependencia de Netflix de su división de suscripción es casi total, ya que el 90% de los ingresos de Netflix provienen de dicha suscripción. En el caso de The Walt Disney Company en su totalidad, las suscripciones solo representan un 20% de sus ingresos totales. Por tanto, el fracaso de Disney+ no llevaría a la quiebra de Disney. Además, esto muestra que Disney puede financiar cualquier pérdida de ingresos en su división de *streaming* con sus ingresos de otras filiales sin que afecte gravemente a la estabilidad financiera de la empresa (The Walt Disney Company, 2023).

MODELOS DE NEGOCIO: FUENTES DE INGRESOS BASADOS EN LAS CUOTAS DE SUSCRIPCIÓN. LOS CASOS DE NETFLIX Y DISNEY +

c) Asociaciones clave

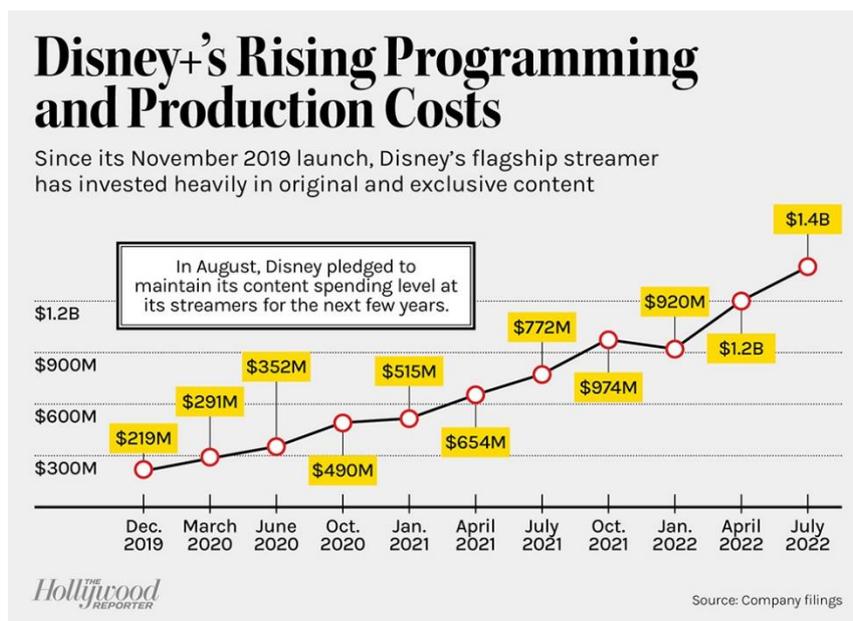
Disney no tiene unas asociaciones tan extendidas como Netflix, entre otras razones porque al formar parte de un conglomerado tan variado y extenso, Disney+ como plataforma no ha necesitado el apoyo de empresas externas para crecer como sí lo ha hecho Netflix. Veremos algunos ejemplos:

- **Proveedores de telecomunicaciones:** igual que con Netflix, Disney + es ofrecido dentro de los paquetes de los principales proveedores de internet y televisión forjando alianzas y expandiendo sus canales distribución.
- **Celebridades:** muchas de las principales celebridades a nivel mundial se hicieron con su puesto en la lista de los más famosos gracias a Disney. Además, Disney es una compañía que colabora con celebridades para sus películas de una forma mucho más continua y frecuente que Netflix.
- **Otras filiales de Disney:** su apoyo ha sido esencial en el exitoso lanzamiento del programa. La aportación de filiales como Pixar, Marvel o Star Wars han sido esenciales para empoderar el catálogo y la posición competitiva de Disney+. Por otro lado, la propia plataforma realiza muchas de las funciones de su antecesor, Disney Channel, atrayendo espectadores y consumidores al universo Disney.

d) Estructura de costes

Se podría afirmar que la estructura de costes de Disney se encuentra en una etapa similar a la que tuvo Netflix antes de los recortes y ajustes de costes. La filial Disney+ gasta cada vez más en creación de contenido.

Figura 3.12. Evolución de los costes mensuales en producción y programación de Disney+ entre diciembre de 2019 y julio de 2022.



Fuente: Disney's Financial Statements creado por The Hollywood Reporter y tomado de <https://www.hollywoodreporter.com/business/business-news/disneys-price-hikes-usher-in-era-of-the-not-so-cheap-ad-tier-1235200218/>

3.3 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE NETFLIX Y DISNEY+ Y PERSPECTIVA FUTURA

Podríamos concluir este análisis con la diferenciación y perspectiva futura de ambas empresas. Netflix ha partido siempre con ventaja por ser el primero y el líder en la innovación. La empresa, en parte forzada por su dependencia completa de la suscripción y del *streaming*, necesita innovar y ser la mejor en marketing y retención de consumidores para seguir siendo una empresa rentable y sobrevivir. Disney + no ha sido forzada de esta forma por el ambiente y ha adoptado estrategias tradicionales que no han funcionado tan bien en el sector.

La rigidez de The Walt Disney Company y los problemas de creatividad no han ayudado al caso de Disney+. Además, el contenido de una de sus marcas más relevantes, Marvel está sujeto a la licencia de Sony, una compañía rival que hasta hace poco producía la mayoría de las películas de la marca Marvel. Esto supone la imposibilidad por parte de Disney de tener muchas de sus películas en el catálogo de Disney+.

Figura 3.13 Tabla comparativa de las principales magnitudes de interés de Netflix y Disney +.

		
Año de aparición como plataforma de <i>streaming</i>	2007	2019
Número de suscriptores a nivel mundial en 2024	270.000.000 (Netflix,2024)	153.600.000 (Statista,2024)
Incremento absoluto del número de suscriptores en 2023	+ 30.000.000 (Associated Press, 2023)	- 8.200.000
Enfoque de la estrategia de negocio	Cola larga (mucho contenido con pocas ventas cada producto)	Centrada en los <i>blockbusters</i> y las películas más taquilleras
Beneficio neto en Q4 2023	937,8 millones de USD (Netflix Investors, 2024)	47 millones de USD (Associated Press, 2023)
Ingreso medio mensual por suscriptor en el mercado más rentable (Norteamérica)	16,28\$ (Netflix Investors, 2024)	8\$ (The Walt Disney Company, 2024)

Fuente: elaboración propia.

La guerra de precios o las “*streaming wars*” no descabezaron a Netflix, a pesar de que Disney + mantuvo el liderazgo en precios, debido a los altos costes de contenido que no permitían a esta división de Disney hasta hace relativamente poco obtener beneficios.

MODELOS DE NEGOCIO: FUENTES DE INGRESOS BASADOS EN LAS CUOTAS DE SUSCRIPCIÓN. LOS CASOS DE NETFLIX Y DISNEY +

Netflix se centró en los mercados más ricos, diversificó su contenido a muchísimos segmentos y se adaptó a los gustos de otras nacionalidades y grupos demográficos, dándole una percepción de valor mucho más alta, frente a Disney + que en un principio se centró en sus segmentos tradicionales sin expandir de una forma tan clara la variedad de contenido.

Disney + mantiene una ventaja clara en el contenido para toda la familia y el contenido infantil ya que es su especialidad desde hace casi un siglo. Pero su dependencia exclusiva de los *blockbusters* o las películas más taquilleras para generar atención e interés es problemática debido a que en la suscripción se necesita de muchos segmentos para triunfar, funcionando mejor el modelo de la larga cola.

En cuanto a las perspectivas futuras, podemos decir que Disney + parece ir bien encaminado, la filial ha obtenido beneficios por primera vez desde su creación en el primer trimestre de 2024, las subidas de precios han recortado la diferencia en la rentabilidad por suscriptor y, a pesar del claro liderazgo de Netflix, Disney + seguirá siendo un contrincante muy bien posicionado en esta industria.

Además, Disney + tiene una ventaja sobre Netflix: la dependencia menor de su empresa matriz de las suscripciones. The Walt Disney Company tiene una diversificación de ingresos muy alta y esto le permite financiar las filiales que generen pérdidas y su apuesta por la suscripción y el *streaming* parece muy fuerte. Si Disney + puede lograr recuperar el liderazgo en sus mercados asiáticos, el primer puesto de Netflix entre las plataformas de *streaming* puede quedar de nuevo en entredicho.

Netflix sigue teniendo ventajas provenientes de su espíritu y cultura empresarial: la apuesta por contenido más creativo, innovador y arriesgado, además de no tener miedo de romper con declaraciones pasadas (como ocurrió con los anuncios de publicidad los cuales fueron un cambio disruptivo en el sector adoptado por el resto de las empresas) frente a la cultura empresarial de Disney que podríamos calificar con la frase inglesa de “*playing it safe*”: sacar contenido muy clásico, con menor dosis de creatividad que anteriormente, seguir con las sagas ya creadas o realizar recreaciones modernas de películas antiguas frente a sacar nuevas ideas atractivas. Esa mentalidad es una de las grandes diferencias entre ambas empresas: una mantiene el espíritu de *start-up*, la otra mantiene la cultura empresarial y el pensamiento de una empresa ya asentada.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo ha sido desde el primer momento analizar a fondo la suscripción como fuente de ingresos de un modelo de negocio, sus tipos, su correcta delimitación frente a otras alternativas cercanas y presentar una imagen más fiel de esta estrategia de fuente de ingresos que la que presentan muchos titulares, a veces sensacionalistas, provenientes de los medios de comunicación.

En la primera parte de este trabajo hemos comenzado con la explicación del modelo de negocio y su lienzo correspondiente. Sus nueve módulos interconectados comprenden la base sobre la que asentar el negocio de cualquier empresa. La suscripción en un principio podría parecer limitada a solo uno de los módulos, la fuente de ingresos, pero, como hemos visto, un cambio en las fuentes de ingresos y en particular a las cuotas de suscripción, cambia por completo el resto de los módulos. La propuesta de valor, el corazón del modelo de negocio cambia para centrarse en características que proporcionarán un valor constante a largo plazo al cliente para que este continúe pagando la cuota de suscripción.

Empresas como Costco que han realizado enormes esfuerzos en mantener esa dinámica proveyendo a sus clientes con todo un abanico de servicios adicionales que proporcionan márgenes muy escasos para la empresa matriz, demuestran que lo que a primera vista parece un cambio muy pequeño, acaba siendo una enorme inversión en adaptar todos los módulos al principal objetivo de la empresa: mantener la lealtad de sus clientes para que estos renueven su suscripción.

La suscripción es una tendencia que crece a un ritmo vertiginoso. Junto a ella se han desarrollado las otras dos alternativas cercanas: el pago a plazos, que se ha popularizado aún más si cabe tras la Gran Recesión de 2008 y la membresía, una especie de suscripción que avanza más en la relación con el cliente, creando una comunidad exclusiva. A medida que crece la competitividad y la importancia de la marca personal de la empresa, nos vamos a encontrar con cada vez más empresas que mezclen partes de la estrategia de suscripción con partes de la estrategia de clubes de miembros.

Como hemos ido descubriendo, no es una estrategia de fuentes de ingresos universal, sino un método interesante que, si se lleva a cabo correctamente, puede tener mucho éxito, pero en la mayoría de las ocasiones su éxito está condicionado a su subordinación a una fuente de ingresos mayor, como ocurre en el caso de Amazon. Amazon Prime es considerado como un apoyo indispensable en la estrategia de Amazon, pero por sí solo, junto con las demás suscripciones de la compañía, apenas aporta un 7% de los ingresos, con una rentabilidad baja.

Esto muestra la gran debilidad de la suscripción como fuente de ingresos única. Podemos verlo en la llamada “ventaja de ser el primero” que aparece en una estrategia de océano azul que han llevado a cabo muchas empresas de suscripción. Netflix, uno de los protagonistas de este trabajo, tuvo esta ventaja durante muchos años y a pesar de tenerla

MODELOS DE NEGOCIO: FUENTES DE INGRESOS BASADOS EN LAS CUOTAS DE SUSCRIPCIÓN. LOS CASOS DE NETFLIX Y DISNEY +

y aprovecharla, la empresa apostará por la diversificación de sus fuentes de ingresos, dejando de comunicar el número de suscriptores que tiene la plataforma en un futuro muy próximo como señal de dicho cambio. Spotify, que tuvo esta ventaja, nunca pudo aprovecharse de ella y acaba siendo una empresa muy poco rentable, a pesar de su apuesta por la diversificación de contenido y en general haber sido la empresa protagonista en facilitar el acceso a la música y contenido de audio a todos los públicos.

Esto muestra cómo la suscripción y la propuesta de valor que necesita cambia por completo el modelo y cómo solo unas pocas empresas en cada sector podrán adaptarse lo suficiente para sacarle el máximo provecho.

Incluso Netflix, una compañía exitosa, ha necesitado de más de una década de financiación constante para compensar sus flujos de caja negativos y llegar a su posición actual. Esto ha requerido de una enorme confianza en la empresa por parte de inversores e instituciones financieras. Muy pocas empresas en el mundo de los negocios pueden obtener semejante confianza. La empresa seguirá necesitando de una innovación constante y una estrategia de diversificación de fuentes de ingresos junto con el mantenimiento de una alta percepción de valor por parte de los clientes para seguir por el buen camino.

Disney+, por otro lado, al depender su empresa matriz en una medida mucho menor de las suscripciones, tiene ventaja sobre esta situación, buscando incluir la suscripción como una fuente de ingresos más en su cartera para ayudar a la retención de consumidores y aumentar los índices de rentabilidad en el resto de sus filiales. A pesar de varios errores y pérdidas iniciales, Disney+ seguirá siendo un gran jugador entre las plataformas de *streaming*. En términos de audiencia y suscriptores, Disney+ ha crecido muy rápido en muy poco tiempo, creciendo a un ritmo más rápido que Netflix en sus primeros años, adelantándose a la clara decadencia de sus canales de televisión como Disney Channel. El tiempo dirá si Disney+ podrá asentarse y seguir creciendo, pero, en cualquier caso, como hemos analizado, deberá arriesgar más y adaptarse mejor a los gustos de los consumidores.

Cabe destacar que la suscripción puede resultar muy útil para ayudar a aumentar otras fuentes de ingresos. La suscripción requiere de una atención constante a los gustos de los clientes y genera una conexión que puede crear un efecto multiplicador muy poderoso. La fidelización que se genera con la suscripción es una herramienta muy potente, ayudada por los cambios económicos, financieros y también de gustos y tendencias de los propios consumidores como hemos visto en el marco teórico.

Sin embargo, si la empresa decide usar la suscripción como única o la principal fuente de ingresos, se puede encontrar con muchos problemas como hemos visto en el caso de Spotify. En ese caso, habría que elegir un sector que ya parte con altas rentabilidades y que se encuentra en la etapa de crecimiento para asegurarse una base sólida para empezar la empresa.

Como vimos en los primeros capítulos, la aparición de esta estrategia está ligada al ahorro percibido por el consumidor, en el momento en el que esa percepción desaparece, la empresa presentará dificultades para seguir adelante. Netflix y Disney+ como plataformas deben de entender que las subidas de precios y la aparición de la

publicidad, que presentan incomodidades a los clientes, deben ser compensadas con mejor contenido. Incluso en ese caso, esta estrategia presenta un riesgo muy claro asociado con la difícil tarea que tienen las empresas de suscripción: combinar precios competitivos para no ahuyentar clientes, añadir contenido, nuevos productos y/o servicios y a la vez superar los altos costes fijos para llegar a la rentabilidad.

Como idea final, el objetivo de este trabajo es poner sobre la mesa una visión alternativa de esta fuente de ingresos recurrente, frente al sensacionalismo y la aplicación de la suscripción en todos los sectores y ambientes, una visión en la cual la suscripción es un método que puede llegar a ser muy exitoso, pero solamente en aquellos sectores que ya presentan altas rentabilidades y en situaciones donde el consumidor pueda percibir un ahorro sustancial sin perder la percepción de valor. En el momento en el cual el consumidor deje de percibir que las ventajas del servicio de suscripción sean lo suficientemente valiosas como para seguir adelante, la empresa comenzará a perder ingresos de una forma muy veloz.

En cuanto a las perspectivas de futuro, la suscripción se enfrenta a dos contracorrientes. Por un lado, la baja rentabilidad de la cuota de suscripción, la alta inversión y la facilidad con la que el cliente puede darse de baja presentan las “nubes oscuras” del modelo, pero, por el otro lado, la insistencia de muchas empresas en adoptar este modelo, la irrupción de *startups* y las facilidades que ofrecen las plataformas de suscripción han surtido efecto en el sentimiento de los consumidores. Un tercio de los estadounidenses perciben las suscripciones como algo esencial en su día a día. Las suscripciones representan hasta un 20% de los gastos no esenciales de la generación Z estadounidense (National Research Group, 2022). En España, por su lado, más del 54% de los españoles pagan cuotas de suscripción a entre 2 y 4 de plataformas de *streaming*, más incluso que la media europea (Oliver Wyman España, 2023). Esto, junto con la enorme expansión de la suscripción a todos los sectores imaginables, nos dice que la suscripción está aquí para quedarse y está en las manos de las diferentes empresas saber usarla para alcanzar el éxito.

Espero que este trabajo haya sido de agrado del lector y que sirva de ayuda para aquellos que desean usar esta estrategia en su negocio o simplemente se interesen por esta alternativa de fuentes de ingresos como gran tendencia en el mundo de los negocios.

MODELOS DE NEGOCIO: FUENTES DE INGRESOS BASADOS EN LAS CUOTAS DE SUSCRIPCIÓN. LOS CASOS DE NETFLIX Y DISNEY +

Bibliografía, webgrafía y otras fuentes de interés utilizadas

- Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas. (5 de Mayo de 2019). *Membresía versus modelos de suscripción: ¿Cuál es mejor?* Obtenido de <https://adepa.org.ar/membresia-versus-modelos-de-suscripcion-cual-es-mejor/>
- Associated Press. (2023). *Netflix now has nearly 270 million subscribers after another strong showing to begin 2024*. Obtenido de <https://apnews.com/article/netflix-subscribers-first-quarter-earnings-2024-d0e9759a1bc73419fb2b5047f216b071>
- Billboard. (13 de Diciembre de 2023). *Taylor Swift Grossed Almost \$2B This Year From Her Music, Movie, Touring and Concert Merchandise*. Obtenido de Billboard Music: <https://www.billboard.com/business/business-news/taylor-swift-earned-2-billion-music-movie-touring-1235555994/>
- Boletín Oficial del Estado. (1998). *Ley 28/1998, de 13 de julio, de Venta a Plazos de Bienes Muebles*. Madrid: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.
- Bonacchi, M., & Perego, P. (2012). Improving Profitability with Customer-Centric Strategies: The Case of a Mobile Content Provider. *Strategic Change*, 253-267.
- Businesswire, a Berkshire Hathaway Company. (21 de Marzo de 2019). *The Subscription Economy Grows More Than 300% In The Last Seven Years*. Obtenido de <https://www.businesswire.com/news/home/20190321005245/en/The-Subscription-Economy-Grows-More-Than-300-In-The-Last-Seven-Years#:~:text=Gartner%20predicts%20that%20%22by%202023%2C%2075%20percent%20of,or%20are%20considering%20the%20deployment%20of%20subscrip>
- Costco Wholesale. (2023). *Costco Wholesale Annual Report*. Obtenido de Costco: https://s201.q4cdn.com/287523651/files/doc_financials/2023/ar/cost-annual-report-final-pdf-from-dfin.pdf
- Delfino, D. (19 de Octubre de 2018). <https://www.businessinsider.com/how-do-musicians-make-money-2018-10>. Obtenido de Business Insider: <https://www.businessinsider.com/how-do-musicians-make-money-2018-10>
- Deloitte. (2022). *Demystifying the hype of subscription*. Frankfurt: Deloitte Digital.
- Economic Times Online. (10 de Agosto de 2023). *Disney+ Hotstar loses 12.5 million subscribers*. Obtenido de The India Times: <https://economictimes.indiatimes.com/industry/media/entertainment/media/disney-hotstar-loses-12-5-million-subscribers-ceo-sheds-light-on-strategic-options-for-tv-business/articleshow/102591418.cms?from=mdr>
- Engkilterra, S. (12 de Agosto de 2019). *Disney's Lack of Creativity Drags Everyone Down; What Can You Do to Counteract the Effect?* Obtenido de Medium: <https://penguinate.medium.com/disneys-creativity-drags-everyone-down-what-can-you-do-to-counteract-the-effect-95b1f571db8a>
- Forbes Argentina. (19 de Abril de 2024). *Netflix dejará de informar el número de suscriptores y la noticia impactó en su acciones*. Obtenido de Yahoo Finanzas: <https://es-us.finanzas.yahoo.com/noticias/netflix-dejar%C3%A1-informar-n%C3%BAmero-suscriptores-171500001.html#:~:text=Anuncios->

ARTUR TOPCHII TOPCHII

,Netflix%20dejar%C3%A1%20de%20informar%20el%20n%C3%BAmero%20de%20suscriptores,noticia%20impact%C3%B3%20en%20su%20acciones&text=

Green, D. (21 de Octubre de 2018). *Prime members spend way more on Amazon than other customers — and the difference is growing*. Obtenido de <https://www.businessinsider.com/amazon-prime-customers-spend-more-than-others-2018-10>

Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2016). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y Aplicaciones*. Cizur Menor: Aranzadi.

Herrero, P. (24 de enero de 2024). *La WWE y Netflix llegan a un acuerdo multimillonario para la emisión de RAW en streaming*. Obtenido de AS Diario: <https://as.com/meristation/betech/la-wwe-y-netflix-llegan-a-un-acuerdo-multimillonario-para-la-emision-de-raw-en-streaming-n/>

Horton, A. (17 de Marzo de 2021). *Demi Lovato says she was raped as a teenager by someone she knew*. Obtenido de The Guardian: <https://www.theguardian.com/music/2021/mar/16/demi-lovato-rape-youtube-docuseries-dancing-with-the-devil>

Jiang, I. (21 de Septiembre de 2020). *Costco's founder once told the company's current CEO, 'if you raise the [price of the] effing hot dog, I will kill you'*. Obtenido de Business Insider: <https://www.businessinsider.com/costco-founder-warned-ceo-not-to-raise-hot-dog-price-2020-9>

Kim, C. W., & Mauborgne, R. (2015). *La estrategia del océano azul: Crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante*. Boston: Harvard Business Review Press.

La Monica, P. (2017). 'House of Cards' made Netflix a powerhouse. What now? *CNN Business*. Obtenido de CNN Business.

L'Her, D. (6 de Septiembre de 2023). *The Pros And Cons Of Recurring Billing*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/09/06/the-pros-and-cons-of-recurring-billing/?sh=335c43027e61>

Liang, A. (Febrero de 2023). Netflix cuts prices for subscribers in more than 30 countries. *BBC*.

Malik, A. (2023). *Netflix reportedly plans to cut spending by \$300 million this year*. Obtenido de TechCrunch: https://techcrunch.com/2023/05/12/netflix-cut-spending-by-300-million-this-year/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAC6g1wp-qhPUHu0yKj1Cvtp2AbG5PYEUfawOIS7e3JdPYnvDLCahGrDQqj0-P2ms-6jL_KO0BUfr-SLZVuBjA9WXfEr5G

Maruf, R. (10 de Enero de 2024). Netflix's ad-based plan hits 23 million active monthly users. *CNN*.

McCurdy, J. (2022). *I'm glad my mom died*. Nueva York: Simon + Schuster.

Moore, K. (6 de Mayo de 2022). *Netflix Movie Library Shrunk by 35% Since 2015 But Is Growing Again*. Obtenido de What's on Netflix: <https://www.whats-on-netflix.com/news/netflixs-movie-library-has-shrunk-by-35-since-2015-but-is-growing-again/>

MODELOS DE NEGOCIO: FUENTES DE INGRESOS BASADOS EN LAS CUOTAS DE SUSCRIPCIÓN. LOS CASOS DE NETFLIX Y DISNEY +

- Moore, S. (09 de October de 2019). *Top Ten Trends in Digital Commerce*. Obtenido de Gartner: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/top-10-trends-in-digital-commerce>
- Munksgaard, F. (2019). *Master Thesis: Powering the Subscription Economy*. Copenhagen: Copenhagen Business School.
- National Research Group. (Octubre de 2022). *The Subscription Economy Grows Up as Consumers Cut Back*. Obtenido de National Research Group: https://downloads.ctfassets.net/0o6s67aqvwnu/2cEHaMphwzN7d2L5PtnUZF/05818aacde67374a914e04e7dc024ac7/NRG_ThoughtLeadership-Subscriptions-Final_Version.pdf
- Netflix. (2024). *About Netflix*. Obtenido de <https://about.netflix.com/en>
- Netflix Investors. (1 de Abril de 2024). *Financial Statements*. Obtenido de Q1 2024 Netflix Financial Statements : <https://ir.netflix.net/financials/financial-statements/default.aspx>
- Nickelodeon. (9 de Enero de 2023). *Nickelodeon's most watched premieres*. Obtenido de Nickandmore: <https://www.nickandmore.com/kids-tv-history/list-of-highest-rated-nickelodeon-premieres/>
- O'Brien, M. (2023). *5 Subscription Pricing Models, and How to Choose the Right One*. Obtenido de Oracle NetSuite: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/business-strategy/subscription-based-pricing-models.shtml>
- Oliver Wyman España. (26 de febrero de 2023). *LOS ESPAÑÓLES, A LA CABEZA DE EUROPA EN SUSCRIPCIONES A LAS PLATAFORMAS DE VIDEO ON DEMAND*. Obtenido de Oliver Wyman: <https://www.oliverwyman.es/es/media-center/2023/feb/los-espanoles--a-la-cabeza-de-europa-en-suscripciones-a-las-plat.html>
- Osorio, V. (22 de Junio de 2023). Costco dispara su negocio en España y factura ya más de 100 millones por tienda. *Diario Expansión*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Poor, A. (2019). *¿Qué significa exactamente streaming?* Obtenido de Avast Antivirus: <https://www.avast.com/es-es/c-what-is-streaming>
- Reichheld, F., & Scheffer, P. (2000). *The Economics of E-Loyalty*. *Working Knowledge: Harvard Business School*.
- Richardson, D. (23 de Octubre de 2023). *Netflix aims to 'crawl, walk, run' when it comes to video games. It's still crawling*. Obtenido de CNBC: <https://www.cnbc.com/2023/10/23/netflix-takes-slow-approach-to-video-games.html>
- Roth, E. (7 de Mayo de 2024). *Disney's streaming business gets closer to becoming profitable*. Obtenido de The Verge: <https://www.theverge.com/2024/5/7/24150986/disney-streaming-business-earnings-q2-2024>
- Runkevicius, D. (20 de Julio de 2020). *The Real Reason Disney Launched Disney Plus*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/danrunkevicius/2020/07/08/disney-master-plan-with-disney-plus-that-no-one-is-talking-about/>
- Salesforce. (2023). *What is SaaS?* Obtenido de Salesforce: <https://www.salesforce.com/in/saas/>

Sozzi, B. (19 de Abril de 2023). *Netflix earnings: The streaming giant is now firing off a lot of free cash*. Obtenido de Yahoo Finance: <https://finance.yahoo.com/news/netflix-earnings-the-streaming-giant-is-now-firing-off-a-lot-of-free-cash-135012902.html?guccounter=1>

The Adecco Group Institute. (2023). *IX Monitor Adecco Salarios*. Madrid: Adecco.

The Walt Disney Company. (2023). *Supplemental Disclosure of Revenue by Major Source*. Obtenido de The Walt Disney Company: https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2023/12/Quarterly_Revenue_by_Source_FY23.pdf

The Walt Disney Company. (7 de Mayo de 2024). *THE WALT DISNEY COMPANY REPORTS*. Obtenido de <https://thewaltdisneycompany.com/app/uploads/2024/05/q2-fy24-earnings.pdf>

Tiwarly, I. (2020). Amazon Prime Video: A Platform Ecosphere. *Platform Capitalism in India. Global Transformations in Media and Communication Research*, 87-106.

Volle, A. (21 de Marzo de 2024). *Streaming media*. Obtenido de Britannica Encyclopaedia: <https://www.britannica.com/technology/streaming-media>

Wang, A. (2017). *Spotify has 50 million people paying for its music. Why is it still unprofitable?* Obtenido de QZ: <https://qz.com/924057/spotify-has-50-million-people-paying-for-its-music-why-is-it-still-unprofitable>

Warrilow, J. (2013). *The Automatic Customer: Creating a Subscription Business in Any Industry*. Dover: Penguin UK.

Zaveri, P. (19 de Diciembre de 2019). *Microsoft, Salesforce, and Adobe have ridden to new highs by charging for their software every month. Here's how the 2008 financial crisis helped make subscriptions the new normal in the software market*. Obtenido de Business Insider: <https://www.businessinsider.com/subscription-economy-salesforce-microsoft-adobe-explained-2019-11>

Zuora. (2023). *The Subscription Economy Index*. Subscribed Institute.

©2024 Artur Topchii Topchii

Algunos derechos reservados

Este documento se distribuye bajo la licencia "Atribución- CompartirIgual 4.0 Internacional" de Creative Commons,

disponible en: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es>