



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



## **El modelo de la innovación disruptiva: Estudio de caso de Netflix**

**Alejandro Giner Fernández**

**21701801J**

**Tutor: D. Tomás Baviera Puig**

**Convocatoria: Septiembre 2018**

**Administración y Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de  
Valencia**

# ÍNDICE GENERAL

## **1. Introducción**

1.1. Resumen Pg. 5

1.2 Motivación del TFG Pg. 6

1.3. Objetivos del TFG Pg. 7-8

## **2. Revisión de la literatura**

2.1 Relevancia de la innovación por otros autores Pg. 9-10

2.2. Innovación según Christensen: Innovación Incremental vs. Innovación Disruptiva Pg. 10-14

2.3. Modelo de innovación disruptiva Pg. 15-21

2.4. Efectos de la Innovación Disruptiva en la economía de un país Pg. 21-25

2.5 Ejemplos del modelo en casos reales de productos / servicios Pg. 26-34

2.5.1 Ejemplo de empresa disruptiva : La Wii Pg. 26-31

2.5.2 Ejemplo de empresa no disruptiva : Uber Pg. 32-34

## **3. Metodología de la investigación Pg. 35-36**

## **4. Estudio del Modelo de negocio de Netflix mediante la innovación disruptiva**

4.1 Presentación del modelo de negocio de Netflix Pg. 37-43

4.1.1 Inicios de la Compañía Pg. 37-39

4.1.2 Cultura de Netflix Pg. 40-43

4.1.3 Canvas de Netflix y explicación de los 9 bloques Pg. 44-63

4.1.3.1 Análisis modelo Netflix (1997-2000) Pg. 47-50

4.1.3.2 Análisis modelo Netflix (2000-2007) Pg. 51-53

4.1.3.3 Análisis modelo Netflix (2007-2013) Pg. 54- 57

4.1.3.4 Análisis modelo Netflix (2013-2017) Pg. 58- 63

4.2 Modelo de innovación disruptiva Netflix vs Blockbuster Pg. 64-69

## **5. Discusión Pg. 70-74**

## **6. Conclusión Pg. 75-76**

## **7. Referencias Pg. 77-80**

## ÍNDICE DE TABLAS

1. **Tabla 1:** Principales diferencias entre la innovación disruptiva y la incremental.  
Pg. 14

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

1. **Ilustración 1:** Steven J. Sasson muestra el prototipo de la cámara digital que inventó en 1975. Pg. 15
2. **Ilustración 2:** Chotukool ofrece una solución de refrigeración de bajo costo y bajo consumo de energía para los hogares rurales de la India, donde se estima que el 80% de la población no tiene acceso a un frigorífico o no lo utiliza. Pg. 23
3. **Ilustración 3:** Modelo de consola Wii Pg. 26
4. **Ilustración 4:** Aplicación Uber para móvil Pg. 32
5. **Ilustración 5** Sobre de DVD de la compañía Netflix Pg. 38.
6. **Ilustración 6** 6 Lecciones de Netflix para una cultura de Éxito Pg. 42
7. **Ilustración 7** Ejemplo de cómo la propuesta de valor de una empresa consigue un “encaje” con un segmento de clientes. Pg. 45
8. **Ilustración 8** Modelo de tienda de Blockbuster Pg. 65
9. **Ilustración 9** Servicio que ofrecía Netflix en el 2007 Pg. 68

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. **Gráfico 1:** Primera fase temporal de la evolución en el mercado cuando surge un competidor con una innovación disruptiva . Pg. 17
2. **Gráfico 2:** Segunda fase temporal de la evolución en el mercado cuando surge un competidor con una innovación disruptiva . Pg. 19
3. **Gráfico 3:** Tercera fase temporal de la evolución en el mercado cuando surge un competidor con una innovación disruptiva . Pg. 20
4. **Gráfico 4:** Ventas de consolas en EE. UU. de Enero a junio 2007 Pg. 29
5. **Gráfico 5** Ventas mensuales de consolas desde su lanzamiento en Alemania Pg. 30
6. **Gráfico 6** Ventas mensuales de consolas desde su lanzamiento en Francia Pg. 30
7. **Gráfico 7** Ventas mensuales de consolas desde su lanzamiento en Japón Pg. 30
8. **Gráfico 8** Ventas mensuales de consolas desde su lanzamiento en EE. UU. Pg. 31
9. **Gráfico 9** Ventas mensuales de consolas desde su lanzamiento en UK. Pg. 31
10. **Gráfico 10** Número de abonados a Netflix en el mundo (millones) Pg. 37
11. **Gráfico 11** Acciones que sucedieron en Internet en 60 segundos en 2017 Pg. 40
12. **Gráfico 12** Canvas Netflix (1997-2000). Pg. 50
13. **Gráfico 13** Canvas Netflix (2000-2007). Pg. 53
14. **Gráfico 14** Resultado neto de Netflix por trimestres (en mill. \$) Pg. 55
15. **Gráfico 15** Canvas Netflix (2007-2013). Pg. 57
16. **Gráfico 16** Series originales digitales que despertaron más interés en España en 2017. Pg. 59
17. **Gráfico 17** Relación entre los ingresos y el gasto en “Netflix Originals” Pg. 59
18. **Gráfico 18** EMMY nominations by Network 2016-2017. Pg. 61
19. **Gráfico 19** Canvas Netflix (2013-2018). Pg. 63

# 1. Introducción

## **1.1. Resumen**

Este TFG trata de explicar el modelo de innovación disruptiva del catedrático de la Universidad de Harvard Clayton M. Christensen y aplicarlo a la empresa de televisión por internet Netflix.

El modelo de innovación disruptiva analiza el proceso por el cual una empresa entra en un mercado con una nueva tecnología y acaba por superar e incluso “echar” a las compañías consolidadas del sector, que no han sabido adaptarse a los cambios que esta empresa produjo en el mercado.

Este modelo se enuncia por primera vez en su libro *El dilema de los innovadores*. Su importancia es debido a que explica el por qué grandes empresas y hasta compañías líderes en un sector, como puede ser Kodak o Sears, acabaron en bancarrota debido a que no pudieron adaptarse a los cambios, que este tipo de innovación introdujo en su mercado.

A lo largo del trabajo, se enunciarán varios ejemplos de empresas de innovación disruptiva y el efecto que estas tuvieron en sus respectivos mercados. Por otra parte, también se presentará una empresa de características parecidas, pero no disruptiva, con el fin de establecer bien las pautas para identificar este tipo de compañías.

Además, se tratará la explicación del proceso por el que una empresa de nueva creación acaba por expulsar del mercado a una empresa consolidada, es decir, los productos ofertados de cada una, así como las decisiones tomadas por sus respectivos directivos.

Para completar la explicación del modelo se ha usado el caso de la compañía de televisión online Netflix. Se analizará la empresa a lo largo de los 20 años que lleva constituida, su modelo de negocio, su cultura, las decisiones tomadas por parte de los directivos y las razones de su éxito en el sector del entretenimiento. Así mismo, se explicará cómo una empresa como Netflix con su nueva tecnología acabó, no solo por

echar del sector a la mayor cadena de videoclubs del mundo, sino a ser una de las compañías de internet más valiosas en apenas 2 décadas.

Por último, se concluirá con las razones del porqué el modelo de negocio de Netflix superó al de Blockbuster, así como el problema que tuvo la cadena de videoclubs para adaptarse a los cambios de su sector. Además, una vez analizado el punto de vista retrospectivo de la compañía, se aportarán diferentes escenarios posibles para su futuro, así como posibles empresas y/o industrias que podría hacer desaparecer Netflix mediante su modelo y su manera de hacer negocio.

## 1.2 Justificación del Trabajo de Fin de Grado

La idea de realizar este TFG surgió a partir de la lectura de varios libros de Clayton M. Christensen, profesor de Dirección Estratégica en la Business School de la Universidad de Harvard, cuando realicé varios cursos sobre consultoría estratégica durante mis prácticas curriculares. En sus libros y cursos se puede apreciar diferentes teorías acerca de cómo construir y desarrollar una empresa de manera satisfactoria. De entre ellos destaco *El Dilema de los Innovadores* publicado en 1997. Como se puede apreciar en la página web de Thinkers50 "Su trabajo, *El Dilema de los Innovadores* (1997), recibió el Global Business Book Award al mejor libro de negocios del año" (thinkers50, 2018) y el diario *The Economist* lo nombró como uno de los 6 libros de negocios más influyentes. "Clayton Christensen *El Dilema de los Innovadores* (1997) introdujo una de las ideas empresariales modernas más influyentes: la innovación disruptiva" (The Economist, 2011)

Además, Christensen ha sido considerado como el "business thinker" más influyente del mundo en los años 2011 y en 2013, y el 3 en 2017 por el ranking *Thinkers50*, una clasificación del diario londinense *The Times* en la que se identifica a los 50 pensadores más influyentes e importantes del mundo de los negocios.

En *El dilema de los innovadores* expone una de sus teorías que más repercusión ha tenido: la *innovación disruptiva*. En este libro se pueden apreciar análisis y explicaciones de Christensen sobre cómo empresas punteras y consolidadas en su

sector acabaron desapareciendo del mercado. Además, se analizan las compañías que acabaron “sustituyendo” a estas empresas consolidadas y las nuevas tecnologías que aportaron al sector

Me llamó tanto la atención dicha teoría, que quise realizar un trabajo en el que pudiera aplicarla. En este caso, escogí para ello uno de los ejemplos más claros de innovación disruptiva de los últimos años, la irrupción de la empresa comercial estadounidense **Netflix** como líder mundial en televisión por internet.

La elección de esta empresa fue debida en gran parte por su gran notoriedad en España, ya que según los datos del cuarto trimestre de 2017: “Tres de cada diez hogares con Internet consumen contenidos audiovisuales online de pago y los hogares usuarios de Netflix se triplican en un año y rozan el millón y medio”. (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, 2018)

### **1.3 Objetivos**

- El principal objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es explicar las diferentes decisiones que tomaron los directivos, tanto de la empresa considerada como disruptiva (Netflix), como de las empresas consolidadas del sector siguiendo el modelo de innovación disruptiva de Christensen.
- Posteriormente, se analizarán las decisiones desde un punto de vista tanto directivo (management) como financiero, para ver si las decisiones que tomaron los directivos fueron las correctas y ver los diferentes factores que llevaron tanto al fracaso de las grandes compañías, como al éxito de Netflix.
- Otro objetivo sería el de explicar el modelo de la innovación disruptiva mediante el uso de diferentes ejemplos con el fin de poder identificar las empresas disruptivas que se encuentran en los diferentes sectores. Esto es de gran importancia, ya que estas empresas cuentan con un nuevo modelo de negocio que pueda acabar por cambiar completamente el mercado, e identificarlas, puede ayudarnos a aprovecharnos de esos cambios, como ejemplos tenemos el Clouding, la tecnología artificial, la impresión 3D, etc.

- Un objetivo secundario que destacar sería el de explicar dos tipos de innovación dentro de las empresas, la innovación sustentable y la disruptiva, exponer sus diferencias, ver para qué tipo de segmento de clientes está enfocado y que clase de compañías optan por cada tipo.
- Por último, tenemos como objetivo el análisis del modelo de negocio de la empresa Netflix mediante el modelo Canvas de Alexander Osterwalder y los cambios que ha habido a lo largo de su trayectoria. Además, explicaremos las diferencias entre su modelo de negocio y el de una empresa consolidada como Blockbuster, con el fin de ver cuáles son las características que hicieron a Netflix ser una empresa disruptiva.

Por lo tanto, este Trabajo de Fin de Grado está centrado en la consultoría estratégica, así como un análisis del modelo de negocio y propuesta de valor de varios ejemplos, además de centrarnos en desarrollar el de la empresa Netflix frente a su competencia.

Además, se compone de los siguientes apartados. En primer lugar, se realizará una explicación del modelo de innovación disruptiva, los diferentes tipos de innovación y el efecto que tiene en las empresas. Como fuentes para completar este análisis, se usaron los principales libros de Christensen: *El dilema de los innovadores*, *Solución de los innovadores* y *Competition against luck*, además de diversos artículos de la *Harvard Business Review*. El objetivo de esta revisión es poder enfocar el modelo de la innovación disruptiva de manera sencilla, así como conocer opiniones de otros autores sobre la teoría y sus efectos en la industria, tecnología y cambios sociales que estas innovaciones provocan. A continuación se presentarán algunos ejemplos aplicados de esta teoría. Por último, nos centraremos en el caso de Netflix. Se analizará su irrupción en el sector del entretenimiento hace 20 años, su nueva propuesta de valor, las novedades que aportó a la industria, los cambios en su modelo de negocio para adaptarlo a necesidades futuras de las personas, así como su cultura empresarial y su estrategia de marca.

## 2. Revisión de la literatura

### **2.1 Relevancia de la innovación por otros autores**

En primer lugar, ¿Qué es la innovación? ¿Qué importancia tiene la innovación en las empresas? Muchos grandes economistas han teorizado acerca de la innovación, resultando en diversas definiciones.

El que fuera ministro de Finanzas en Austria y profesor de la universidad de Harvard, el austriaco Joseph Schumpeter, fue el que aportó el concepto de innovación en el ámbito económico. De este autor (Schumpeter, 2015) surgió la idea de “destrucción creativa”. Este concepto supone que la innovación cambia los procesos de hacer los productos o servicios por nuevas formas más productivas y por productos mejores, por lo que acaba eliminando los procesos antiguos. La innovación acababa con viejas formas de hacer las cosas e introducía nuevos y superiores paradigmas, más productivos, eliminando los preexistentes en un constante proceso competitivo y creativo.

Michael Porter, catedrático de la Universidad de Harvard y director del Institute for Strategy and Competitiveness, analiza la importancia de la innovación en la economía de un país de la siguiente manera: "La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas mediante innovaciones". (Porter, What is Strategy, 1996)

Además, en otro artículo habla acerca de cómo las innovaciones pueden afectar a la estructura de una industria: “La búsqueda de una empresa de una ventaja competitiva a través de la tecnología de la información, también se extiende en afectar la estructura de la industria a medida que los competidores imitan las innovaciones estratégicas del líder.” (Porter & Millar, 1985)

En muchas maneras, la innovación es el componente más importante del bloque de construcción de la ventaja competitiva, que le otorga a la empresa algo único de lo que el resto de las empresas carecen (Hill and Jones, 1998).

En su libro, el economista, erudito francés, François Chesnais expone que, uno de los factores clave a la hora de determinar ventajas competitivas en las economías avanzadas, además del capital humano, es decir, del trabajo cualificado, es la actividad innovadora. (Chesnais, 1986)

Una vez visto el planteamiento acerca de la innovación por parte de diferentes autores, se puede apreciar que la innovación puede consistir en nuevas formas de hacer los productos mejores, o en una rotura con los productos establecidos creando algo completamente nuevo. Además, como afirmó Porter, la innovación constituye la base para lograr ventajas competitivas frente a la competencia.

Todo esto constituye un marco acerca de la importancia que tiene la innovación en la cultura empresarial, debido a esto, autores como Christensen buscaron explicar el por qué una nueva empresa con un producto innovador acaba por superar a empresas consolidadas, en las que la innovación pasó a un segundo plano.

Además, en la biografía de Steve Jobs, se menciona al propio Christensen y a su análisis sobre la innovación:

Si Apple sigue basándose en su propia arquitectura de sistemas –señaló el profesor Clayton Christensen, de la Escuela de Estudios Empresariales de Harvard, para la revista Wired-, el iPod acabará probablemente por convertirse en un producto muy especializado”. (A pesar de esta predicción errónea, Christensen era uno de los analistas empresariales más clarividentes y perspicaces del mundo, y Jobs se vio profundamente influido por su libro El dilema de los innovadores). (Isaacson 2011, pp. 514).

## **2.2. Innovación según Christensen: Innovación incremental vs Innovación disruptiva**

En Christensen (1997) se plantean dos formas diferentes de innovar. A la innovación que trata de crear nuevas formas de hacer mejor los productos, la clasifica como *incremental*, mientras que la innovación que trata de crear nuevas formas de hacer los productos, la clasifica como *disruptiva* o radical.

En primer lugar, nos encontramos con la innovación incremental. Tal y como se describe en Christensen (1997), es un tipo de innovación que tiene su origen en los modelos basados en escuchar a los clientes, en este caso, los clientes del segmento más alto que tiene la empresa.

Se trata de crear un valor añadido al producto existente, a partir de la base de la oferta anterior, se le introduce unas modificaciones que permiten que este sea más eficiente, tenga una imagen más atractiva o se realiza una mejora o incremento de las prestaciones que ofrecía antes el producto.

Como se ha mencionado anteriormente, este tipo de cambios surgen con el objetivo de satisfacer y mejorar las expectativas de los segmentos más altos de clientes de la empresa. Esto es debido a que son los clientes más rentables que tiene la empresa, por lo que las ventas que se realizan a este segmento del mercado proporcionan unos ingresos y una rentabilidad muy elevada. Al buscar satisfacer necesidades concretas, no suponen la creación de un producto nuevo, por tanto, la innovación añade valor al producto anterior, ya sea mejorando su imagen o su funcionalidad.

Este tipo de innovación asume una evolución constante del producto en el tiempo, se centra en la mejora continua del producto o servicio ofertado, el cual, se va perfeccionando, y se va adaptando a las nuevas necesidades de los clientes.

Además, hay que tener en cuenta que la competencia es muy alta en los segmentos de clientes más altos de mercado, por lo que las grandes empresas destinan gran parte de sus recursos en CRM (Administración de las relaciones con los clientes) y a modelos de escucha al cliente. El objetivo de estos esfuerzos es el de descubrir y examinar las necesidades de los clientes para desarrollar el producto que mejor se adapte para satisfacerlas.

Este modelo de innovación tiene algunos inconvenientes al estar tan enfocado en las necesidades actuales de los clientes. Uno de ellos, es el poder que estas empresas consolidadas van dando a los comerciales, lo que provoca el situar como objetivo principal el aumentar las ventas (Aumentar los ingresos), pasando la calidad del producto a un segundo plano.

El **antiguo CEO y fundador de Apple Steve Jobs** opinaba lo siguiente, muy en la línea del planteamiento de Christensen:

Tengo mi propia teoría acerca de por qué compañías como IBM o Microsoft entran en decadencia. Una empresa hace un gran trabajo, innova y se convierte en un monopolio o en algo cercano a ello en un campo determinado, y entonces la calidad del producto se vuelve menos importante. La compañía comienza a valorar más a los grandes comerciales que tienen, porque ellos son los que pueden aumentar los beneficios, y no a los ingenieros y diseñadores de productos. Así pues, los agentes de ventas acaban dirigiendo la compañía. John Akers, de IBM, era un vendedor fantástico, listo y elocuente, pero no sabía absolutamente nada sobre los productos. Lo mismo ocurrió en Xerox. Cuando los chicos de ventas dirigen la compañía, la gente que trabaja en los productos pierde importancia, y muchos de ellos sencillamente se marchan. Es lo que ocurrió en Apple cuando entró Sculley, y eso fue culpa mía, y también ocurrió cuando Ballmer llegó al poder en Microsoft. Apple tuvo suerte y se recuperó, pero no creo que nada vaya a cambiar en Microsoft mientras Ballmer siga al frente (Isaacson 2011, pp. 704-705).

Por otra parte, el centrarse en satisfacer las necesidades de los segmentos altos del mercado, puede provocar que el producto no se adapte a las necesidades del resto de clientes, por lo que estos consumidores “descuidados” pueden inclinarse por otro tipo de productos.

Como ejemplo de este tipo de innovación, podríamos destacar cualquier gran empresa consolidada en su sector. En el caso de las compañías tecnológicas, como puede ser la empresa Samsung, se mejora en cada modelo de Tableta o smartphone las características del producto anterior. Un ejemplo de esto sería el último modelo de smartphone, el Samsung S9, el cual viene a mejorar las características del S8 anterior, incrementando su velocidad, mejorando su batería, etc. Pero sin añadir ninguna nueva forma de llamar o de usar el teléfono móvil como haría la disruptiva.

Según Christensen (1997), la innovación disruptiva tiene como características principales el dar respuesta a necesidades que anteriormente no estaban cubiertas, por lo que buscan captar nuevos segmentos de clientes que en el pasado no eran consumidores de este tipo de servicios. Asimismo, el producto o servicio contiene una

propuesta de valor diferenciada, es decir, tiene características diferentes al resto de productos que se ofertaban anteriormente en el mercado. Mediante dicha diferenciación y un precio bastante reducido, buscan adaptarse mejor a las necesidades de los segmentos de clientes más bajos del mercado, es decir, aquellos de poder adquisitivo más bajo, y, por lo tanto, más “desatendidos” por las grandes empresas.

La característica más importante a destacar, como se expone en (Christensen & Raynor, 2003), es que se establecen dos tipos de segmentos de mercado apropiados para establecer un punto de partida en el negocio disruptivo.

El primero es el de bajo mercado. En este segmento se lanza un producto al mercado a un precio asequible, el cual, satisface una necesidad de los clientes con poder adquisitivo bajo. Además, este producto cuenta con una serie de nuevas características que lo hacen diferente a los ofrecidos por las empresas del sector.

El segundo sería el de los “no consumidores”, en este caso, las características y rendimiento del nuevo producto, atraen a segmentos de clientes que antes no eran consumidores del bien en el pasado.

Es importante distinguir qué tipo de segmento de mercado ha sido escogido por la empresa disruptiva (pueden ser ambos), ya que la estrategia de la organización variará con la elección de éste. Una vez establecido el producto en alguno de estos dos segmentos, comienza un proceso por el cual se mejora la tecnología del producto, con el objetivo de entrar en un segmento de clientes más exigentes y, por lo tanto, más rentables.

La ventaja de entrar por un segmento de bajo nivel de mercado o por un nuevo nicho de clientes, es que, pese a que las grandes empresas del sector tienen recursos suficientes para hacer frente a estas nuevas empresas, no las ven como una amenaza potencial, ya que no “atacan” a su sector de clientes más rentable. Por lo que, en lugar de competir por el segmento de clientes de menor capacidad adquisitiva, prefieren centrarse en los de mayor nivel.

Un buen ejemplos de este tipo de innovación sería el **WhatsApp**, el cual acabó por sustituir los SMS, ya que ofrece una forma de comunicación por móvil, que aparte de gratuita, es mucho más sencilla y eficiente.

En Christensen y Raynor (2003) se menciona como innovación disruptiva las aerolíneas “low cost” como Ryanair, el mercado en masa de fotocopiadoras o motocicletas, los negocios online como la venta de libros, la educación y los agentes de viajes.

**Tabla 1. Principales diferencias entre la innovación disruptiva y la incremental.**

**Fuente: Elaboración propia a partir de Christensen (1997).**

<b>Innovación disruptiva</b>	<b>Innovación incremental</b>
Apertura de nuevos mercados/nichos	Mismo mercado que el producto anterior
Poca competencia en los segmentos bajos del mercado	Mucha competencia en los segmentos altos del mercado
Compiten contra los productos menos rentables de las empresas	Compiten contra los productos más rentables de las empresas
Producto con una ventaja diferencial	Producto con mejoras respecto al modelo anterior
Rendimiento del producto "suficiente"	Rendimiento del producto elevado
Producto a un precio asequible	Producto a un precio elevado
Se adapta a las necesidades de los segmentos bajos del mercado	Se adapta a las necesidades de los segmentos altos del mercado
Nueva marca	Marca consolidada
Buscan satisfacer las necesidades actuales	Buscan satisfacer las necesidades futuras

### 2.3. Modelo de innovación disruptiva

La idea de disrupción, como podemos ver en Christensen, Raynor y McDonald (2015), describe un proceso por el cual una empresa de pocos recursos es capaz de “competir” frente a las empresas establecidas, y no solo de competir, sino que acabará por cambiar el mercado, ya que las empresas consolidadas que no hayan podido adaptarse, terminarán por ser “echadas” del mercado.

En Christensen (1997) se plantea el dilema de los innovadores, donde se busca explicar las causas de la caída de grandes empresas consolidadas en su sector, como sería el caso de Kodak.

En un artículo de la revista Forbes, se hizo mención del quinto aniversario de la caída de dicha empresa:

En su apogeo, la cuota de mercado de Kodak en el mercado de las películas fotográficas era más del 80% en los EE. UU. y alrededor del 50% en todo el mundo. Empleó a más de 60,000 ciudadanos de Rochester, la mayoría de los cuales quedaron desempleados cuando la compañía colapsó. (Tendayi, 2017)

Esta compañía fue una de las más grandes e importantes del siglo pasado, pero cometió el error de no adaptarse al cambio a las cámaras digitales. La “tragedia” en sí, es que fue un ingeniero de Kodak, Steve J. Sasson el que inventó el primer modelo de cámara digital en 1975.



*Ilustración 1. Steven J. Sasson muestra el prototipo de la cámara digital que inventó en 1975. Fuente: AP Photo/David Duprey.*

En una entrevista realizada por el New York Times a dicho ingeniero, este mencionó: "Mi prototipo era grande como una tostadora, pero a los técnicos les encantaba, pero era una fotografía sin película, por lo que la reacción de la directiva fue: "Eso está bien, pero no se lo digas a nadie"" (Deutsch, 2008). Finalmente, la compañía declaró la quiebra en 2013 ya que acabó por ser superada por las empresas que se adaptaron más rápidamente a la tecnología digital.

En Christensen (1997) se parte de la hipótesis de que compañías como la empresa Kodak no solo eran punteras en su sector, sino que, además, sus directivos actuaban correctamente desde un punto de vista financiero. Por tanto, ¿cómo puede ser que estas compañías punteras en su sector acabaran en bancarrota?

Con el objetivo de resolver el dilema anterior, se plantea el modelo de innovación disruptiva o también llamado de "Flee or fight in response to profit". Es decir, "Salir o luchar en respuesta al beneficio".

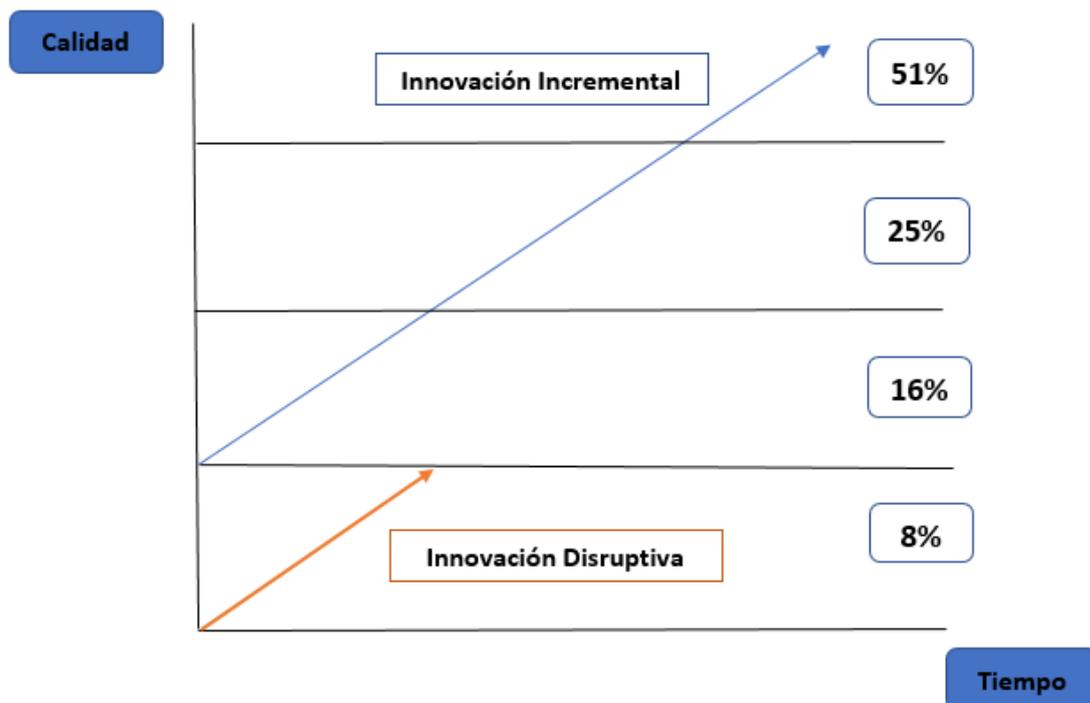
Para explicar el modelo se van a utilizar 3 gráficas, cuya fuente es de elaboración propia a partir de Christensen (1997). En el eje de ordenadas se indica la **calidad del producto** y en el eje de las abscisas el **tiempo**. Se usarán funciones lineales para representar el incremento de la calidad del producto con el paso del tiempo.

Además, las gráficas se dividen en distintos segmentos de mercado dependiendo del poder adquisitivo de los clientes de dicho segmento, siendo el de abajo el de menor capacidad adquisitiva y siendo el superior el de mayor capacidad. Los porcentajes que aparecen no son de ningún mercado en específico, sino que se han añadido para apreciar mejor la diferencia de rentabilidad que las empresas obtienen de entre los distintos segmentos de clientes.

Para este ejemplo se va a aplicar el caso de dos empresas del sector automovilístico, la primera, la cual llamaremos GM, y que está representada por la función azul, es una gran empresa consolidada como una de las líderes en el sector. Esta compañía está centrada en desarrollar automóviles cada vez más potentes y con mejores características (calefacción en los asientos, música, etc.). Fabrica diferentes gamas de automóviles, pero está centrada en competir con las grandes empresas del sector en

los segmentos de clientes más altos, por una mayor rentabilidad, es decir, está centrada en la innovación incremental.

La segunda, a la cual llamaremos TY, y que está representada por la función naranja, es una empresa que acaba de entrar en el sector de automóviles, y en lugar de centrarse en construir un coche potente y con características “High tech”, su propuesta de valor es un coche utilitario sencillo asequible para un mayor número de personas.



**Gráfico 1.** Primera fase temporal de la evolución en el mercado cuando surge un competidor con una innovación disruptiva. Fuente: elaboración propia a partir de Christensen (1997).

En el gráfico 1, vemos cómo la empresa TY mediante su propuesta de valor de un coche sencillo, decide entrar a competir con las empresas del sector automovilístico en el segmento de clientes más bajo. Como se ha explicado anteriormente, este primer segmento es el de menor poder adquisitivo y, por lo tanto, el que proporciona una menor rentabilidad por producto a la empresa.

Este segmento de clientes se encuentra desatendido por empresas grandes consolidadas como GM ya que los modelos de coche que fabrican tienen un precio demasiado elevado para su poder adquisitivo. Por otra parte, también está el caso de clientes que se encuentran sobre atendidos con esos modelos, ya que hay perfiles de

personas que no necesitan tantos lujos en un coche, sino que únicamente quieren un modelo sencillo.

Debido a esta “despreocupación” en dicho segmento de clientes, el modelo de TY tiene bastante éxito, ya que es un coche que se adapta a su capacidad adquisitiva, por lo que toda la gente que no era capaz de comprarse un coche ahora ve la posibilidad de tener uno.

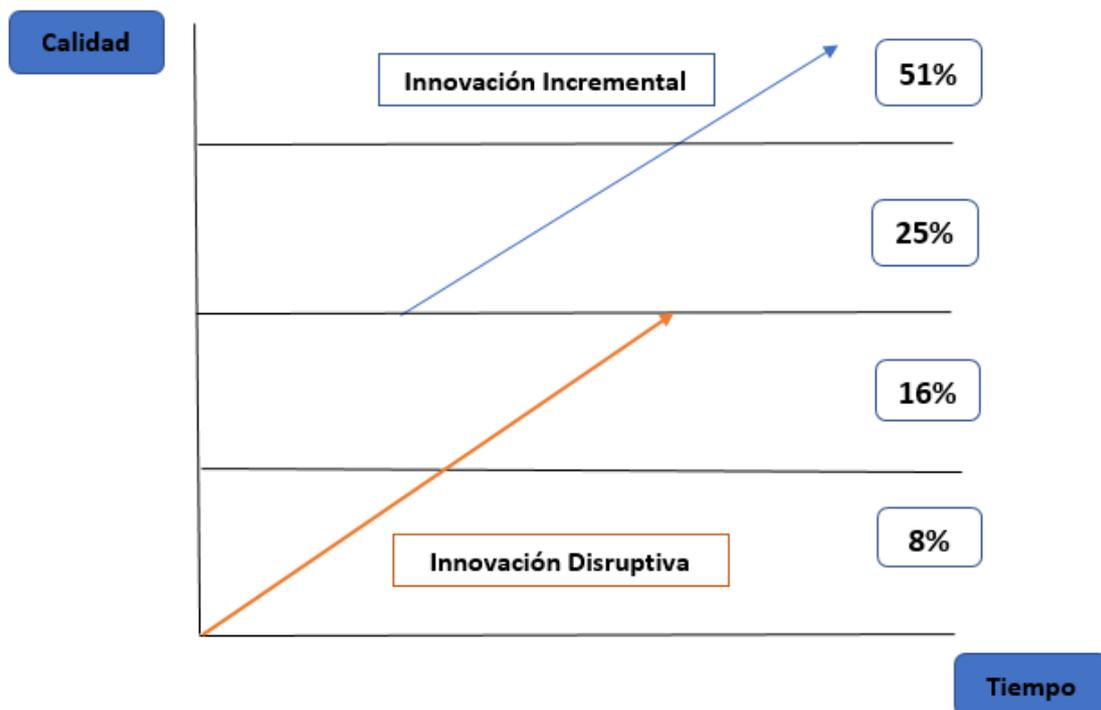
Además, todos esos clientes sobreatendidos por los modelos de GM ven en este nuevo coche una mejor opción, tanto por el ahorro que conlleva el cambiarse a este nuevo modelo, como por el hecho de que no necesitan toda la potencia y tecnología que ofrecía GM, sino un coche sencillo que poder utilizar.

Aquí se presenta el dilema comentado previamente: la empresa consolidada GM debe decidir si competir con TY por el segmento de clientes más bajo, con un 8% de rentabilidad, o dejar de fabricar el coche de esa gama un poco más baja y seguir centrándose en los segmentos más altos de mercado, por los que obtiene un 16, 25 y 51% de rentabilidad.

Desde un punto de vista financiero, para GM lo correcto sería dejar de fabricar ese modelo, deshacerse de todos los activos que se usaban para su fabricación y centrarse en los modelos que dan una mayor rentabilidad. Debido a esto, la empresa procede a **salir de ese segmento en respuesta al beneficio**. Como se aprecia en las ratios del análisis financiero y contable de una empresa, la rentabilidad se mide por el cociente entre el beneficio y el activo. Así pues, al deshacerse del inmovilizado utilizado para la fabricación del modelo de baja gama, se reduce el activo, y al estar éste como denominador, una reducción en el activo provoca un aumento en la rentabilidad.

Como se puede apreciar, la empresa GM ha tomado la decisión correcta, financieramente hablando, ya que, ¿por qué competir por un 8% de rentabilidad cuando estoy ganando mucho más con el resto de los modelos? Mientras que a la empresa GM un 8% de rentabilidad no le supone ninguna motivación, para una empresa que acaba de entrar en el sector como TY significa permanecer en el sector o desaparecer, por lo que la motivación es extra.

Una vez la empresa TY se ha consolidado en ese segmento de clientes (este proceso lleva varios años, dependiendo de la empresa y del sector), la compañía decide mejorar su producto y lanzar una mejor gama. Este nuevo modelo entra a competir en un segmento de clientes que proporcionan una rentabilidad mayor, por lo que para una empresa que acostumbraba a ganar un 8% de rentabilidad, un 16% se presenta como una opción muy interesante. Además, este producto vuelve a ser más barato que la competencia, ya que no tiene todas las innovaciones del mercado, pero presenta mejoras respecto al producto de menor gama.



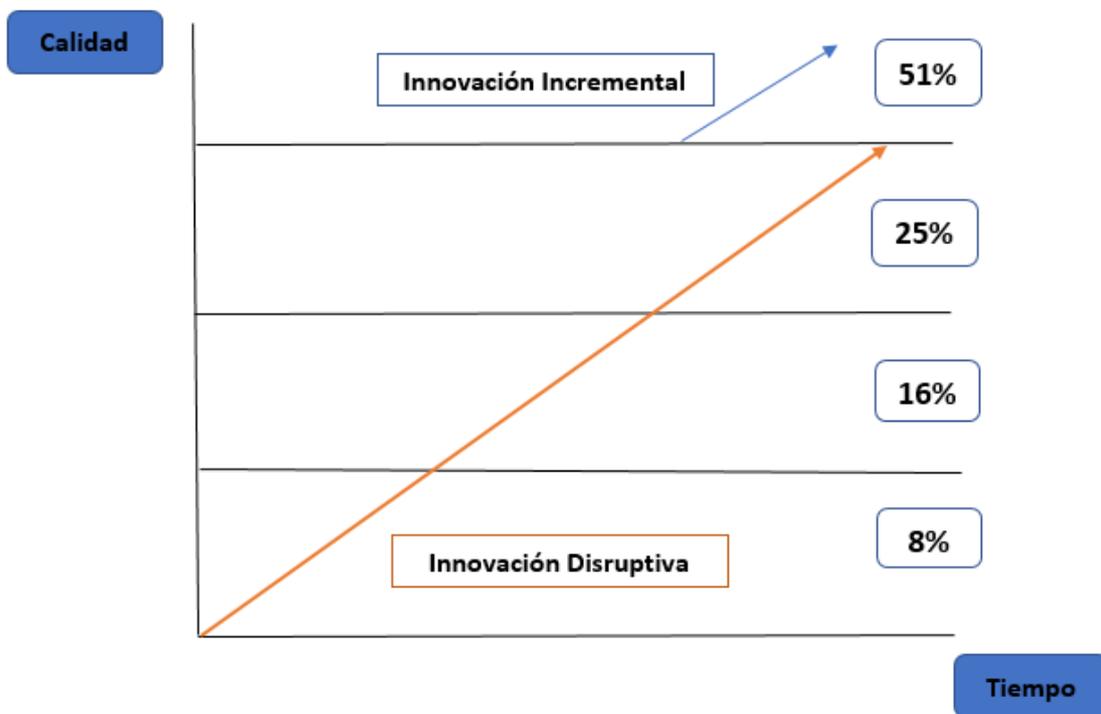
**Gráfico 2** Segunda fase temporal de la evolución en el mercado cuando surge un competidor con una innovación disruptiva. Fuente: elaboración propia a partir de Christensen (1997).

Con el paso del tiempo y a medida que se consolida la distribución del mercado entre ambas empresas, se produce el mismo dilema: ¿debe GM competir con TY por un segmento de clientes que solo proporciona un 16% de rentabilidad, cuando está ganando un 25 y un 51% en los segmentos de clientes más altos? Desde el punto de vista financiero, lo correcto vuelve a ser deshacerse de los activos empleados en la fabricación de esa gama de producto, para con ello volver a subir la rentabilidad de la

empresa y centrarse en seguir mejorando las gamas para los segmentos más altos del mercado.

Por lo tanto, como se puede apreciar en el Gráfico 2, la empresa vuelve a “salir” en lugar de competir con TY para volver a aumentar la rentabilidad de la empresa.

La empresa TY acaba por consolidarse en su nuevo segmento, por lo que una vez más, decide lanzar una gama de mejor calidad para un segmento de clientes de mayor capacidad adquisitiva, el producto se ha mejorado considerablemente y sigue siendo más barato que el modelo que presenta GM.



**Gráfico 3** Tercera fase temporal de la evolución en el mercado cuando surge un competidor con una innovación disruptiva. Fuente: elaboración propia a partir de Christensen (1997).

El mismo proceso comentado con anterioridad vuelve a suceder, acabando la situación de GM y TY como muestra la Gráfica 3. La empresa consolidada GM ha acabado saliendo de los diferentes segmentos de clientes centrándose únicamente en el que proporciona una mayor rentabilidad. Por otra parte, TY ha acabado consolidándose en el sector del automóvil, presentando unos productos adaptados para las necesidades de los clientes de los diferentes segmentos, haciéndolos más atractivos que los

modelos que producía GM, ya que esta empresa se centró en satisfacer las necesidades de sus “mejores” clientes despreocupándose del resto.

Además, como hemos podido ver durante el proceso, ambas empresas tomaron las decisiones adecuadas desde un punto de vista financiero y contable, ya que la estrategia de GM de salir de los diferentes segmentos de clientes le proporcionaba una mayor rentabilidad. Mientras que la estrategia de TY fue la de entrar con un modelo asequible por el segmento de clientes más bajo, para ir mejorando el producto adaptándolo a las necesidades de cada segmento.

Otra diferencia que se puede apreciar entre estas dos empresas es que, mientras que para GM el 8% no representaba ninguna “motivación” para competir con nuevas empresas que entraban en el sector como TY, para una nueva empresa significaba el sobrevivir o que su producto desapareciera. Esa “decisión” es aprovechada por empresas como TY para introducir un producto asequible y sencillo con mucha repercusión entre los segmentos de clientes bajos del mercado.

En el siguiente epígrafe se van a presentar dos casos de cómo explica este modelo el comportamiento del mercado. El primero se sitúa a nivel macroeconómico y consiste en ver el efecto de la disruptividad en la economía de un país. El segundo se centrará en la competencia entre dos compañías. En ambos casos el paradigma propuesto por Christensen aportará claves de interés para comprender el desenlace de la evolución del mercado.

#### **2.4. Efectos de la Innovación Disruptiva en la economía de un país**

Para explicar los efectos de la innovación disruptiva en la economía de un país, se va a utilizar el ejemplo del nuevo modelo de frigorífico llamado “Chotukool” (Nevera pequeña en indio) producido por la empresa Godrej en India.

A medida que los líderes de la empresa buscaban formas de responder, decidieron crear productos dirigidos a los “no consumidores”, es decir, los indios que simplemente no podían permitirse los electrodomésticos. Por ejemplo, observaron

que el 80 por ciento de los hogares indios carecen de refrigeración, y lo identificaron como una oportunidad. (Furr & Dyer, 2015)

La empresa **Godrej** es un conglomerado con sede en India de más de 115 años, que fue situada en 2015 por la revista Forbes en el número 24 de las compañías con mayor crecimiento en innovación. Dicha empresa está presente en sectores como la agricultura, muebles, seguridad y electrodomésticos entre otros.

En cuanto a la industria de los electrodomésticos, Godrej, introdujo un nuevo modelo de nevera basado en el efecto Peltier, conocido como Chotukool, el cual, es un contenedor pequeño de plástico con una capacidad de 45 litros, que pesa menos de 4 kilos. En cuanto a las ventajas que este tipo de refrigeración termoeléctrica ofrece, en la revista Business Intelligence Quotient, se menciona que:

Las principales ventajas de un enfriador Peltier comparado con un refrigerador de compresión de vapor son su falta de partes móviles o líquidas, con una muy larga vida, invulnerabilidad a pérdidas, tamaño pequeño y flexible forma de circulación. ¿Y mencionamos un consumo de electricidad más bajo? (McDemott, 2015)

Chotukool fue creado por Gopalan Sunderraman, vicepresidente ejecutivo de la compañía Godrej, que, buscando nuevas formas de innovación, acudió al profesor Christensen, ya conocido por su trabajo sobre la innovación disruptiva y los efectos que esta tenía en la empresa.

El producto presenta las características propias de la **innovación disruptiva**, ya que es una **nueva propuesta de valor** en cuanto a modelos de nevera mediante el uso del efecto Peltier, y, además, era un modelo muy **asequible** para los segmentos de cliente más bajos de la población de India, ya que costaba aproximadamente 50 dólares.

Con el fin de crear una solución para la conservación de alimentos atractiva y a un precio asequible para las personas que nunca habían usado un frigorífico, el Sr. Sunderraman y su equipo le dieron la vuelta al proceso tradicional de desarrollo de productos. (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2013)



*Ilustración 2. Chotukool ofrece una solución de refrigeración de bajo costo y bajo consumo de energía para los hogares rurales de la India, donde se estima que el 80% de la población no tiene acceso a un frigorífico o no lo utiliza. Fuente: Godrej & Boyce Manufacturing. 2013*

El lanzamiento de este nuevo producto tan barato provocó que mucha más gente pudiera adquirir una nevera, ya que los precios de los modelos existentes superaban la capacidad adquisitiva de una parte importante de la población. Por lo tanto, el “Chotukool”, que se puede ver en la Ilustración 2, generó una demanda bastante considerable.

Debido a esa demanda creciente del nuevo modelo de producto, para poder oferta rlo en gran cantidad, se necesitaba un **incremento en los factores productivos** de la empresa, es decir un aumento tanto de la **materia prima**, debido a que se produce un incremento de la demanda de los materiales necesarios para producir el nuevo producto, del **trabajo**, por lo tanto, se necesitarán más personas para poder fa bricar una mayor cantidad del producto, y, por último de **capital**, ya que se necesitará hacer una inversión en nuevas líneas de producción así como en sueldos y salarios para los nuevos trabajadores y además, pagar un mayor número de materias primas.

Por otra parte, una vez se ha invertido en los factores productivos para poder fabricar una mayor cantidad del producto, se necesitan pequeños comercios para poder vender este producto a la población, por lo que aumenta la oferta de los centros ya existentes y aparecen nuevos comercios para vender el producto.

Asimismo, una vez se vendan los productos, se necesitan distribuidores para hacer llegar al producto al cliente final, por lo que aumentan los puestos de trabajo de las distribuidoras y aparecen nuevos distribuidores para este producto.

Además, hay que tener en cuenta que, al hacer el producto más asequible, muchas más personas pueden adquirirlo, pero también pueden emprender en negocio en el cual se vendan productos fríos o aumentar la oferta de su actual negocio con estos nuevos productos. “Las pequeñas tiendas y los quioscos están utilizando Chotukool, de manera que ahora pueden servir bebidas frías y chocolates. Esto mejora su capacidad de ganarse la vida” (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2013)

Como se puede apreciar, la innovación disruptiva no solo conlleva un producto más asequible para un mayor número de clientes, sino que esta demanda del nuevo producto, conlleva un aumento del tamaño de la empresa que lo produce, en este caso fue Godrej.

En el caso de la compañía, el aumento de los factores productivos, conllevaban un aumento de las líneas de producción, por lo que se invierte en infraestructura y aumentan los puestos de trabajo para realizar el montaje de esta nueva planta de producción. A su vez, se crean más puestos de trabajo necesarios para la fabricación de una mayor cantidad de este producto y, por último, la inversión en capital para acometer el aumento de planta de producción, de cantidad de materias primas y de nuevos puestos de trabajo.

El resultado: Chotukool ha ganado un premio de innovación de Edison y se está vendiendo rápidamente en toda la India. Pero quizás lo más importante es que Chotukool fue la prueba para llevar el pensamiento de diseño y la experimentación de puesta en marcha a Godrej, herramientas que están transformando a la compañía en un líder de innovación. De hecho, la prima de innovación de Godrej ha aumentado más del 50 por ciento en los últimos 5 años y ahora se encuentra entre las estrellas de la innovación en la lista de compañías de crecimiento más innovadoras de este año. (Furr & Dyer, 2015)

Por otra parte, este aumento dentro de la empresa tiene una repercusión mucho mayor, ya que, además, se crean más puestos de trabajo en las empresas proveedoras

de materia prima para la empresa Godrej, así como la aparición de nuevas empresas proveedoras de estas materias primas.

El aumento de la demanda del nuevo producto, así como de su producción, requiere la participación de grandes y pequeños almacenes para realizar su venta, por lo que se generaran nuevos puestos de trabajo en los establecimientos ya existentes, además de nuevas organizaciones para vender el nuevo producto de personas que vean una oportunidad de emprender.

Por último, para todas esas ventas se necesitarán distribuidores, por lo que se producirá un aumento de los puestos de trabajo en los establecimientos ya existentes, así como la creación de nuevos centros de distribución.

Por lo tanto, la innovación disruptiva es altamente beneficiosa para la economía de un país, ya que ese nuevo producto genera una gran inversión y una gran cantidad de puestos de trabajo para poder tanto fabricar, como vender como distribuir el bien.

Además, tener en cuenta que el lanzamiento de un nuevo producto exitoso implica la aparición de competidores, por lo que no solo viene de parte de una empresa, sino de un gran número de ellas.

Desde un punto de vista macroeconómico, las apariciones de estos productos disruptivos en la economía de un país mejoran las variables que conforman el PIB. En este caso, el **Consumo** se ve incrementado, tanto por la compra del nuevo producto, como del aumento de puestos de trabajo, ya que la renta de esos nuevos trabajadores les permite a ellos a su unidad familiar consumir más bienes. Por otra parte, se produce un aumento de la **Inversión**, ya que las empresas amplían sus plantas productivas para poder fabricar mayor oferta del producto, se crean nuevos establecimientos para poder vender el producto, se crean nuevos centros de distribución para poder llevar el nuevo modelo al cliente final y, por último, la aparición de este producto permite que haya personas que creen nuevos negocios, así como ampliar la oferta en los negocios ya existentes. Además, al ampliar la oferta de productos, puede llevar a evitar la necesidad de tener que **importar** productos parecidos de otros países, así como de **exportar** el nuevo producto.

## 2.5. Ejemplos del modelo en casos reales de productos / servicios

### 2.5.1 Ejemplo de empresa disruptiva: Nintendo y La Wii

Como ejemplo de una empresa con un modelo disruptivo, se ha elegido la empresa Nintendo, y dentro de la misma se analizará el modelo de consola Wii respecto a los modelos de sus competidores.

En primer lugar, se realizará una breve presentación de las tres empresas líderes del sector de los videojuegos, Nintendo, Sony y Microsoft.



*Ilustración 3* Modelo de consola **Wii** Fuente: Nintendo 2007

La empresa **Nintendo**, creada en 1889 con sede en Kioto (Japón), fue una empresa dedicada a la fabricación de naipes japoneses hasta que en 1963 empieza a fabricar videojuegos. Dentro de los diferentes modelos que la empresa ha ido ofertando a lo largo de los años se va a centrar el estudio en un modelo en concreto, **La Wii**, la cual se puede ver en la Ilustración 3.

La empresa **Sony**, fundada en 1946 con sede en Tokio (Japón), es una empresa multinacional dedicada a la telefonía móvil, fotografía y videojuegos entre otros. Dentro de los diferentes modelos de consolas que ha ofrecido Sony, se va a centrar en la PlayStation, en concreto el modelo **PlayStation 3**.

La empresa **Microsoft**, fundada en 1975 con sede en Redmond, Washington (Estados Unidos), es una empresa multinacional dedicada a la tecnología informática. En cuanto a los modelos de consolas fabricados por la empresa, se va a destacar la XBOX, en este caso la **XBOX360**.

La situación del mercado de los videojuegos funciona como cualquier otro sector con empresas consolidadas. Estas organizaciones se dedican a la innovación incremental, en este caso, mejorar los diferentes modelos de consolas, en cuanto a rendimiento, capacidad, jugabilidad, etc. Así como de los videojuegos, haciéndolos cada vez más y más reales, mejorando los gráficos, definición etc.

Puesto que estas empresas quieren tomar la delantera en el mercado, buscan vender sus productos especialmente en el momento de su lanzamiento, es decir, cuando son más caros, por lo tanto, su “target” principal en esa primera fase son los segmentos de clientes de poder adquisitivo más alto, así como los jugadores “hardcore”. Estos productos en su fecha de salida son mucho más caros, y con el paso del tiempo el precio va decreciendo, en parte, para atraer a muchos más clientes con una capacidad adquisitiva no tan alta. Por lo que como se puede apreciar la rentabilidad obtenida por parte de estos clientes es mucho mayor.

Por lo tanto, estas empresas invierten una gran cantidad de capital en mejorar el rendimiento y jugabilidad de sus productos para estos clientes, los cuales, se llamarán “jugadores expertos”. Mientras que el resto de los segmentos de clientes son jugadores “casuales”, los cuales no necesitan tantas mejoras en los nuevos modelos y videojuegos, sino que solo quieren jugar de vez en cuando. Por lo tanto, en lugar de adquirir el producto en su lanzamiento, deciden esperar a que el precio de las consolas y/o videojuegos baje para adquirirlos.

El análisis se va a acotar de 2006 a 2008, ya que 2006 fue el año de lanzamiento del nuevo modelo de consola de la empresa Nintendo, la Wii, que se diseñó con el objetivo de competir con los modelos de Microsoft, XBOX360 y de Sony, la PlayStation 3.

Mientras las compañías de Sony y Microsoft lanzaron sus nuevas consolas, con sus mejoras correspondientes respecto a los modelos anteriores, así como un nuevo repertorio de juegos, mejorando la experiencia que el cliente tenía a la hora de jugar, Nintendo decidió sacar al mercado una consola diferente a los modelos que se habían venido ofreciendo en el sector de los videojuegos

El diseñador de Nintendo Shigeru Miyamoto, pensó en esta idea para la nueva consola de la compañía:

Comenzamos con la idea que crear una interfaz única, el consenso era que el poder de procesamiento no lo era todo para una consola (...) varias consolas demasiado poderosas no pueden coexistir, es como tener unos dinosaurios feroces, se van a pelear y matar hasta la extinción (...) nuestros pares en la industria están demasiado enfocados en los jugadores "hardcore" (Bremmer, 2006)

Por lo que, en 2003, se empezó a desarrollar la Wii:

Buscábamos diseñar una consola que se pudiera vender por menos de 25 mil yenes (\$211)" -continúa explicando Miyamoto- "una consola que las madres quisieran –fácil de usar, rápida de instalar, que no consumiera mucha energía y que fuera silenciosa mientras está en funcionamiento (...) muchos empleados inicialmente querían gráficos de alta definición, pero luego coincidieron con nosotros que los gráficos no importaban si los juegos no eran divertidos (Bremmer, 2006)

Como se puede apreciar, la estrategia de Nintendo no era la de diseñar una "super consola" de gráficos y rendimiento sobresalientes para competir con los modelos de las empresas líderes del mercado. En lugar de eso, se decidió crear una consola sencilla y asequible enfocada en ser un producto para toda la familia, restándole complejidad y haciéndola más divertida, rompiendo con los estándares anteriores del sector.

En cuanto al segmento elegido por Nintendo para su nuevo modelo, no optó por los adolescentes, los cuales suelen ser bastante exigentes en cuanto a la experiencia vivida durante el juego, la calidad de los gráficos y la definición que ofrecen los juegos. En su lugar, optaron por un segmento totalmente distinto, en este caso, mujeres y hombres jóvenes y adultos.

La estrategia fue la de ofrecer un producto asequible y sencillo con una variedad de juegos simples pensado para ofrecer un juego y diversión ocasional. Por lo tanto, Nintendo entró en un segmento de mercado que estaba por explotar, ya que no existía ningún tipo de consola que pudiera competir en esas características ni que pudiera ofrecer la experiencia que aportaba la Wii.

Además, estaba pensada como una consola “social”, ya que esa sencillez permitía que los jugadores no necesitaran experiencia para poder jugar correctamente, a su vez, los primeros juegos estaban pensados para jugar tanto individual como en grupo, por lo que la opción de jugar en familia aumentaba el atractivo del producto.



Gráfico 4 Ventas de consolas en EE. UU. de Enero a junio 2007

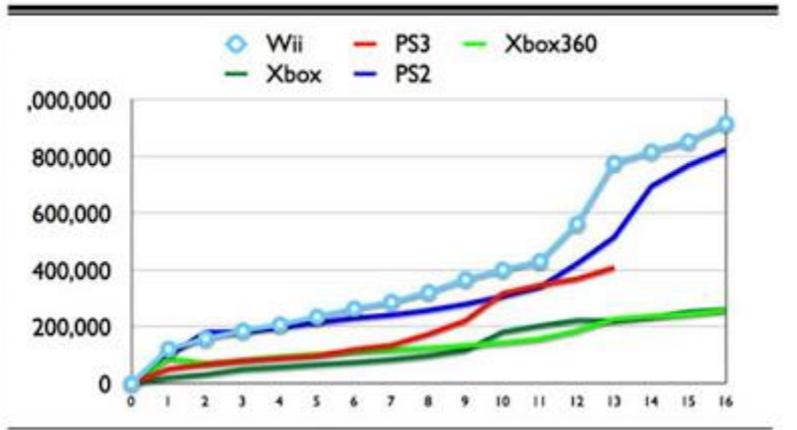
Como se puede apreciar en el gráfico 4, mediante estas nuevas características, la Wii se convirtió en el producto líder en ventas en el primer semestre de 2007 en Estados Unidos, superando a sus competidores y con una gran ventaja frente a estos.

Como enuncia el diario *The Sydney Morning Herald*:

En noviembre, la Wii superó las ventas de la PlayStation 3 en más del doble en los Estados Unidos, según el grupo de seguimiento de la industria NPD, que estima que Nintendo vendió 476,140 de sus consolas Wii contra las 196,580 PS3 de Sony. En Australia, la Wii se ha apoderado del título de los juegos más vendidos de la Xbox 360 de Microsoft. (The Sydney Morning Herald, 2006)

En las tablas que presentó el presidente de Nintendo en su página web, se pueden apreciar las ventas mensuales de la Wii en determinados países como Alemania, Japón, UK, Francia y EE. UU.: (Iwata, 2008)

Ventas mensuales de consolas desde su lanzamiento en Alemania

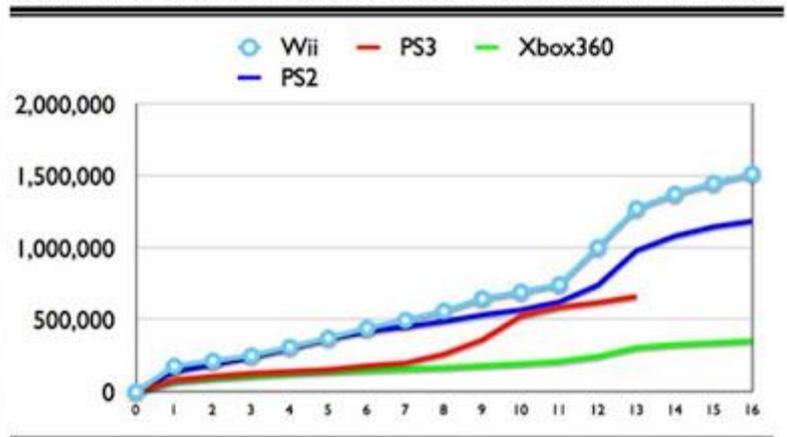


Fuente: Media Control

5

Gráfico 5 Ventas mensuales de consolas desde su lanzamiento en Alemania

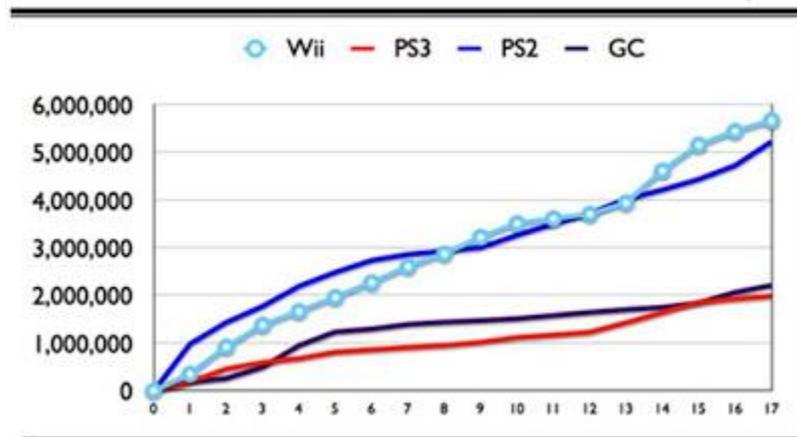
Ventas mensuales de consolas desde su lanzamiento en Francia



Fuente: GfK

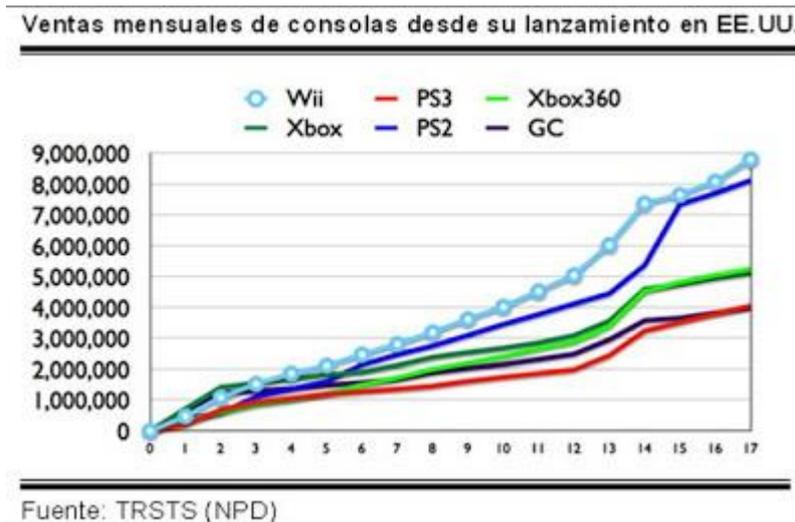
Gráfico 6 Ventas mensuales de consolas desde su lanzamiento en Francia

Ventas mensuales de consolas desde su lanzamiento en Japón

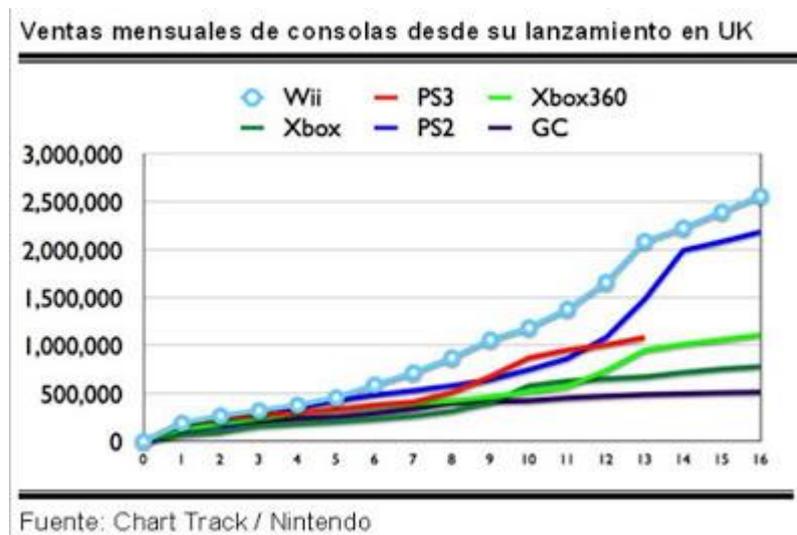


Fuente: MediaCreate

Gráfico 7 Ventas mensuales de consolas desde su lanzamiento en Japón



*Gráfico 8* Ventas mensuales de consolas desde su lanzamiento en EE. UU.



*Gráfico 9* Ventas mensuales de consolas desde su lanzamiento en UK

Como se puede observar en los gráficos del 5 al 9, la empresa Nintendo se convirtió en líder de ventas en cuanto a consolas con su nuevo modelo Wii, superando a sus competidores en todos estos países.

Por lo tanto, podemos concluir que la innovación disruptiva explica las decisiones de Sony y Microsoft de querer sacar productos cada vez mejores, así como el porqué de que Nintendo llegara a ser la empresa líder de ventas en consolas, gracias a las nuevas características que ofrecían, y aprovechando que mientras los nuevos modelos se focalizaban en satisfacer las demandas de los adolescentes, Nintendo segmentó el producto para un mercado “nuevo” que eran los jóvenes adultos y las familias, por lo

que, al no tener competidoras en cuanto a las nuevas características, acabó por lograr los resultados que podemos analizar en las diferentes tablas.

## 2.4 Ejemplos del modelo en casos reales de productos / servicios

### 2.4.1 Ejemplo de empresa no disruptiva: Uber

Una vez visto las características que tiene la innovación disruptiva, cómo se desarrolla el modelo y el ejemplo de una empresa que cumple con las condiciones para considerarse una, se estudiará el ejemplo de una empresa no disruptiva, en este caso Uber, para apreciar las diferencias entre esta empresa de transporte, y una empresa disruptiva en un sector.

En cuanto a la historia de Uber, se trata de una empresa de transporte privado estadounidense fundada en 2009. Nació de la mano de dos innovadores que no encontraron un taxi en una noche de nieve. A partir de este problema, surgió la idea de crear una aplicación para smartphone en la que se pudieran conseguir viajes, como se puede ver en la página web de la compañía Uber (2018).

El servicio que Uber ofrece es una plataforma tecnológica en la que se conectan usuarios que demandan un viaje y socios conductores que les ofrecen el servicio de llevarlos. Este servicio se solicita a partir de la aplicación creada por la empresa.



Ilustración 4 Aplicación móvil de Uber Fuente: Uber

Este servicio que Uber ofrece tenía como objetivo el mejorar la experiencia que ofertaba el actual mercado de transporte. Para ello, la aplicación, la cual se puede ver en la Ilustración 4, permite saber el tiempo de espera del vehículo, capacidad del

coche, coste y datos del conductor para poder identificarlo. Asimismo, el pago se realiza por tarjeta de crédito por lo que no es necesario llevar efectivo.

Esta nueva forma de realizar los viajes tuvo mucho éxito, por lo que la empresa fue creciendo hasta tener más de 6000 empleados, estar presente en más de 500 ciudades y superar los 5000 millones de viajes proporcionados por sus conductores, tal y como se puede ver en la página web de Uber. Como se puede apreciar, la empresa está transformando el negocio de los taxis. Pero **¿es realmente disruptivo para el negocio de los taxis?**

Si aplicamos la teoría de Christensen explicada anteriormente, la respuesta es no. El producto ofrecido por Uber, así como su estrategia de mercado, no la “convierte” en una empresa disruptiva debido a las siguientes razones:

1. Las innovaciones disruptivas comienzan en dos tipos de “mercados”. En primer lugar, tenemos el de **gama baja, o segmento de clientes “desatendidos”**, debido a que la continua mejora de los productos y servicios que ofrecen las empresas consolidadas para satisfacer las necesidades de los segmentos de clientes más rentables provoca que pongan menos atención en los segmentos de clientes que solo quieren un producto “suficientemente bueno”. Por lo que esto produce un nicho de mercado para explotar por parte de las empresas disruptivas.

Por otra parte, está la posibilidad de lanzar un producto disruptivo que convierta a segmentos de clientes “no consumidores” en consumidores, es decir crear un nuevo mercado que antes no existía.

Por ejemplo, en los primeros días de la tecnología de fotocopiado, Xerox se dirigía a las grandes corporaciones y cobraba precios altos para proporcionar el rendimiento que requerían esos clientes. Luego, a fines de la década de 1970, los nuevos desafidores introdujeron copadoras personales, ofreciendo una solución asequible para individuos y pequeñas organizaciones, y se creó **un nuevo mercado** (Christensen, Raynor, & McDonald, 2015)

Por lo tanto, teniendo en cuenta que la innovación disruptiva tiene el punto de partida en uno de estos dos “mercados” y que el producto de Uber no puede considerarse de “baja gama” en su inicio, ya que “eso significaría que los que ofertan los servicios de

taxi sobrepasaron las necesidades de un gran número de consumidores en cuanto a facilidad de uso, limpieza, tecnología que proporcionan, comodidad, etc.” (Christensen, Raynor, & McDonald, 2015)

Por otra parte, tampoco puede considerarse que Uber buscara convertir a no consumidores en clientes, ya que proporciona un servicio de viajes, al igual que el taxi, con la diferencia de aportar un coche a elección del consumidor, posibilidad de añadir comida y bebida y chofer privado. Por lo que no solo proporciona el mismo servicio que el taxi, sino que mejora la experiencia del viaje mediante nuevas características.

2. La segunda razón, es que las innovaciones disruptivas **no “alcanzan” a los segmentos de clientes altos** hasta que mejoran las características de su producto, tal y como se ha visto en el modelo.

Analizando el producto de Uber, se puede considerar una innovación incremental, debido a que esta se dedica a mejorar el producto ya existente, haciendo más rápido, cómodo, seguro, etc. En este caso, el servicio que ofrece Uber es de mayor calidad que el actualmente ofrecido por los taxis. Como se ve, para los segmentos más altos de clientes en el sector:

Normalmente, los clientes no están dispuestos a cambiar a este nuevo servicio o producto ofertado solo porque sea más barato. En vez de eso, esperan a que la calidad mejore lo suficiente para satisfacer sus necesidades. Es entonces cuando adquieren el nuevo producto y aceptan felizmente su bajo precio. (Christensen, Raynor, & McDonald, 2015)

Una vez vistas las características que ofrece el servicio de Uber y comparándolas con los estándares de la innovación disruptiva, se puede concluir que no cumple los requisitos para considerar su producto como este tipo de innovación, ya que no empezó ofreciendo un producto de baja gama o buscando un nuevo segmento de mercado, sino que su producto mejoró desde el inicio el servicio que se prestaba en el sector, atrayendo a los segmentos de clientes más altos en sus comienzos.

### 3. Metodología de investigación

El objetivo principal de este Trabajo Fin de Grado es aplicar la teoría de la innovación disruptiva al caso real de la empresa Netflix.

Para desarrollar el análisis de la compañía se utilizaron como fuentes de información la plataforma web de Netflix, así como la parte de Netflix Investor, la cual aporta las cuentas anuales de la empresa, así como noticias en cuanto al precio de las acciones o logros de la compañía. Además, se usaron también diferentes entrevistas y charlas de Reed Hastings, fundador de la compañía, en las que aportaba datos sobre la compañía, así como estrategias e ideas que se plantearon y/o se pusieron en marcha.

En cuanto al desarrollo de su cultura empresarial de Netflix, se empleó, aparte de las declaraciones del fundador, diversas publicaciones de la que fue directora de recursos humanos de la empresa de 1998 a 2012 Patty McCord, la encargada de implementar todas las estrategias para captar y retener el talento.

Con el fin de ilustrar la evolución de Netflix y su dinamismo de adaptación al mercado, se vio conveniente utilizar el modelo canvas. Para esta parte, resultaron particularmente útiles los libros *Generación de modelos de negocio* y *Diseño de la propuesta de negocio* de Osterwalder y Pigneur, para desarrollar construir los bloques y desarrollar los canvas de los distintos modelos de negocio de Netflix. En esta parte, la fuente principal fueron los artículos “Netflix Case Study: David Becomes Goliath” de Gallagher, “Netflix: Transforming the DVD Rental Business”, de E-business Strategies y *La economía de Long tail* de Anderson entre otros.

Para el análisis de “Netflix vs Blockbuster” se usaron un gran número de artículos de los que se destacan “Netflix Battle with Blockbuster Gets Ugly”, de Steverman, “Blockbuster Inc. & Technological Substitution (C): The Internet Changes the Game” de Coughlan y Jennifer, “Netflix Case Study: David Becomes Goliath” de Gallagher y “How I did it: Blockbuster’s former CEO on sparring with an Activist Share holder” del ex CEO de Blockbuster John Antioco.

En cuanto a conseguir la información sobre los estados financieros y cotización de las acciones de Blockbuster, fue más complicado debido a la bancarrota de la empresa en 2010. Sin embargo, en la página web *Morningstar* se pueden encontrar las cuentas anuales de los últimos años de las que extraer los datos.

Por último, los puntos de conclusión y discusión son unos análisis personales, así como escenarios futuros que se proponen a partir de los datos e información recolectados durante la realización del trabajo.

## 4. Estudio del Modelo de negocio de Netflix mediante la innovación disruptiva

### 4.1 Presentación del modelo de negocio de Netflix

#### 4.1.1 Inicios de la compañía

La empresa Netflix fue fundada el 29 de agosto de 1997 en Scotts Valley, California, por Marc Randolph y Reed Hastings. Actualmente es la plataforma de videos en *streaming* más grande del mundo, la cual, como se puede ver reflejado en el gráfico 10, cuenta con casi 120 millones de suscriptores en el mundo.



Gráfico 10 Número de abonados a Netflix en el mundo (millones) Año:2018 Fuente: Netflix

Actualmente, la empresa Netflix cuenta con unos ingresos millonarios, tal y como se puede apreciar en la página web *Netflix Investor*, en la cual se repasa las cuentas anuales, así como los ingresos obtenidos y los beneficios finales de la empresa:

Netflix se despidió de 2017 habiendo generado unos ingresos totales de 11.700 millones de dólares estadounidenses, frente a los 8.800 millones de 2016, un 32% más a proximadamente. Su beneficio aumentó incluso en mayor proporción, llegando éste a triplicarse, pasando a 560 millones en diciembre del año pasado. (Netflix, 2018)

El origen de la constitución de la empresa fue una anécdota:

Reed Hastings, un ex voluntario de “Peace Corp” con un Máster en Ciencias de la Computación, tuvo la idea de Netflix cuando llegó tarde a devolver la película Apolo 13 a su tienda de videos local. La tarifa por retraso fue de 40 dólares, la cual era lo suficientemente alta como para haber comprado el disco directamente. Hastings se sintió estafado, y debido a esta indignación inicial, nació Netflix. El modelo con el que finalmente se decidió la firma, fue un servicio de DVD por correo que cobraba una suscripción mensual en lugar de una tarifa fija por alquilar el DVD en la cual no habían “Late Fees” (Gallaugher, 2008, pág. 2)

Esta historia, junto con la admiración que ambos emprendedores sentían por la empresa de Amazon, que en esos momentos ya estaba “triunfando” con la venta de libros, desencadenó la idea de crear un nuevo modelo de negocio de venta de productos que pudieran almacenarse fácilmente.

Sin embargo, en lugar de comercializar las cintas VHS, se optó por un nuevo formato de películas, el cual veían como el futuro de los títulos, que eran los **DVD**.

En 1998 Netflix comenzó tanto a vender DVD de películas comerciales como a alquilarlos.



*Ilustración 5* Para este sistema de alquiler de DVD, Netflix proporcionó sus propios envoltorios con un color llamativo con el objetivo de atraer la atención y hacer más reconocida su marca. Fuente: Netflix

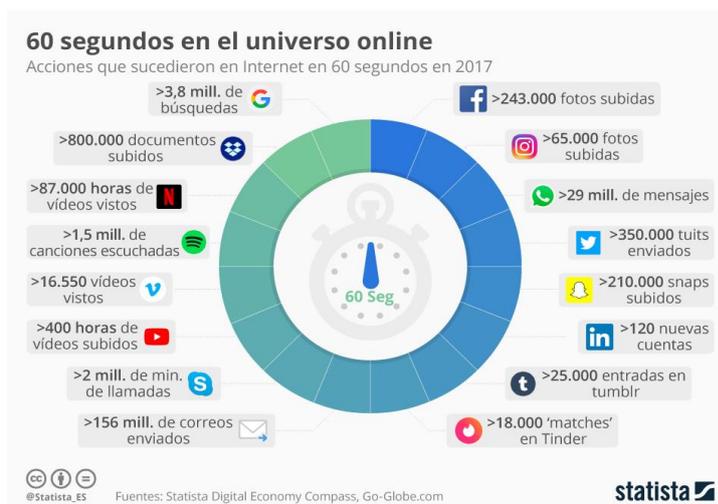
En este caso, el sistema de alquiler era muy parecido al de un videoclub convencional. Desde la página web de Netflix se elegía la película en la que se estaba interesado y se recibía en casa unos días más tarde, con la posibilidad de devolverla gratis con un sobre que era proporcionado por la misma empresa, como se puede apreciar en la ilustración 5.

Además, en 1999 Netflix ofreció un nuevo sistema de alquiler en el que por una cuota se podía alquilar hasta 4 DVD sin ningún límite de devolución ni cobro por retraso.

Más adelante, en 2002, se implantó un sistema inteligente de recomendaciones en base a las películas vistas y opiniones, mediante algoritmos de **machine learning**, una rama de la inteligencia artificial en la que el programa aprende a partir de patrones y experiencias, como en este caso tipos de películas, por lo que es capaz de recomendar películas o programas parecidos. “Los consumidores usan la página web para puntuar videos que han visto, especifican sus preferencias en cuanto a películas, obtienen recomendaciones de videos, revisan los detalles del DVD e incluso comparten sus hábitos y reseñas” (Gallaugh, 2008, p. 2).

La empresa continúa con este modelo de negocio hasta 2007, momento en el que deciden diversificar su servicio. Aparte del envío de DVD, desarrollaron un sistema, el “Watch Out”, el cual permitía ver ciertas películas desde el domicilio a través de Internet sin necesidad de tener que esperar al DVD. Este servicio comenzó en un primer momento mediante suscripción por horas.

Finalmente, el streaming acabó teniendo tanto éxito que la empresa decidió prescindir del envío de DVDs como servicio principal de la compañía para centrarse únicamente en el servicio online. Como se puede apreciar en el gráfico 11, el éxito de Netflix ha sido tal que no solo se encuentra entre las empresas de internet más reconocidas, sino que entro de las acciones que se realizan durante 60 segundos en el universo online, se ven más de 87.000 horas de videos en la plataforma Netflix.



**Gráfico 11** Acciones que sucedieron en Internet en 60 segundos en 2017. Fuente: Statista Digital Economy

#### 4.1.2. Cultura de Netflix

Una de las claves del éxito de Netflix ha sido su estrategia de gestión de su cultura organizacional. Fue llevada a cabo por Patty McCord, la directora de Talento de la empresa de 1998 a 2015, quien era una creyente de que la innovación debía ir unida a los Recursos humanos, por lo que se debían ir reinventando estrategias para que se adaptaran a todos empleados, y, como bien afirmó en su artículo de la Harvard Business Review:

El trabajo de RR.HH. es comprender los equipos de personas a los que están apoyando: ¿qué hacen ellos? lo que parecen; con quién hablan; en qué piensan ellos; Qué están tratando de lograr; Dónde pasan el rato. La gente de recursos humanos debería poder hablar el idioma de los equipos que están apoyando. Entonces, es cuando sienten que forman parte del equipo. (McCord, 2014)

En 2009, el CEO Reed Hastings y Patty trabajaron juntos en el documento “Netflix Culture: Freedom & Responsibility” el cual, como se puede apreciar en la página web de Netflix en el apartado de Jobs, trata de:

El entretenimiento, como la amistad, es una necesidad humana fundamental; cambia la forma en que nos sentimos y nos da un terreno común. Netflix es un mejor entretenimiento a un menor coste y con la mayor escala que el mundo haya visto. Queremos entretener a todos y hacer sonreír al mundo. Este documento trata acerca

de nuestra inusual cultura de empleados, que nos está ayudando a entretener a todos.  
(Netflix, s.f.)

La empresa valora la contratación del mejor personal teniendo en cuenta comportamientos específicos, habilidades y valores entre los que se encuentran: **La integridad, excelencia, respeto, comunicación, curiosidad, pasión, innovación, inclusión y juicio** (Escuela de Negocios y Dirección, 2014)

Pero lo que Hastings afirma que hace especial al documento y, por ende, a Netflix es lo mucho que la empresa:

1. Fomenta la toma de decisiones de los empleados de manera independiente
2. Se comparte información de manera abierta, amplia y deliberada
3. Son francos los unos con los otros
4. Mantiene al personal más efectivo
5. Evita las reglas

Además de captar talentos que se adaptaran a los valores de la compañía, Patty creía que para que una empresa funcionara de la mejor manera posible, se debía establecer que:

Si se tiene cuidado de contratar personas que prioricen los intereses de la compañía, que comprendan y respalden el deseo de un lugar de trabajo de alto rendimiento, el 97% de sus empleados hará lo correcto. La mayoría de las compañías dedican tiempo y dinero a escribir y aplicar políticas de RR. HH. Para hacer frente a los problemas que pueda ocasionar el otro 3%. En cambio, tratamos muy duro de no contratar a esas personas, y las dejamos ir si resulta que hemos cometido un error de contratación.  
(McCord, How Netflix Reinvented HR, 2014)



Ilustración 6 6 Lecciones de Netflix para una cultura de Éxito Fuente: El comercial 2017

Del documento “Netflix Culture: Freedom & Responsibility” se pueden extraer 6 lecciones de Netflix para una cultura de éxito como son:

- 1. Valores reales:** Valores, habilidades y comportamientos mencionados anteriormente que reflejan la filosofía de los empleados y la empresa.

Generamos confianza al ser desinteresados al dar feedback a nuestros colegas, incluso si es incómodo hacerlo. El feedback nos ayuda a evitar malentendidos sostenidos y la necesidad de reglas. El feedback se intercambia más fácilmente si existe una fuerte relación subyacente y confianza entre las personas, que es parte de por qué invertimos tiempo en desarrollar esas relaciones profesionales (Netflix, s.f.)

- 2. Alto rendimiento:** Debido a la política de Netflix del “Dream Team”, que como se puede apreciar en su página web: "Nuestra versión del gran lugar de trabajo es un equipo de ensueño en la búsqueda de objetivos comunes ambiciosos, por

lo que gastamos mucho. Es en ese equipo que aprendes más, realizas tu mejor trabajo, mejoras el más rápido y te diviertes al máximo".

Por lo que se busca contratar personal que sea excelente en sus tareas y, a su vez, sepan colaborar con el resto de una manera efectiva.

3. **Pagar el mejor sueldo:** Para Netflix, un empleado brillante produce el doble y cuesta bastante menos que 2 empleados ordinarios, por lo tanto, la política de Netflix con los empleados se basa en un sueldo en función de la productividad, de esta manera se mantiene motivado a los mejores empleados de la empresa. Además de altos sueldos para evitar su marcha a otras compañías, ya que no solo hay que gratificar el talento con libertad y decisiones, sino también con un buen salario.
4. **Libertad y Responsabilidad:** A diferencia de muchas grandes compañías, en las que hay demasiado énfasis en los procesos y no en la libertad, en Netflix se potencia la libertad en los empleados mediante diferentes políticas, tales como: Compartir interna y abiertamente todos los documentos a los que casi todos los empleados tienen acceso, no hay límites de gasto ni controles de gasto en la tarjeta de la empresa, simplemente se recuerda a los empleados que: **"Actúa pensando en el interés de la empresa"**, en cuanto a la política de vacaciones, se basa en **"Toma Vacaciones"**, se deja libertad al empleado para elegir cuantos días y como los quiere estructurar, además, cada año los empleados pueden elegir si cobrar todo su sueldo o destinar parte de el a paquetes de acciones, según se elija.

Este valor, que resulta tan estratégico y clave, es explicado por la propia compañía en los siguientes términos en su página web:

Tratamos de ser lo último, una empresa en la que todos sienten la responsabilidad de hacer lo correcto para ayudar a la empresa en cada momento. Recoger la basura es la metáfora de cómo cuidar los problemas, pequeños y grandes, tal como los ves, y nunca pensar que "ese no es mi trabajo". (Netflix, s.f.)

5. **Cultura en lugar de control:** Netflix cree que se los empleados pueden ser mas efectivos e innovadores cuando son estos los que toman las decisiones por si mismos, es decir, empleados *alineados*, no controlados. El papel de los

managers es enseñar, establecer un contexto de actuación y estar informado de las decisiones tomadas para ir adaptando ese contexto en función los cambios. Así lo explica la propia página web de la compañía:

Queremos que los empleados sean grandes tomadores de decisiones independientes, y que solo consulten a su gerente cuando no estén seguros de la decisión correcta. El trabajo del líder en cada nivel es establecer un contexto claro para que otros tengan la información correcta para tomar buenas decisiones en general. (Netflix, s.f.)

- 6. Promoción y desarrollo:** Se establecen condiciones para la promoción teniendo en cuenta si el trabajador es el mejor en su rol, o si el trabajo va a ser un reto suficiente para la persona. La política se basa en que, si no hay opciones de crecimiento adecuadas para ese trabajador, no se ponen restricciones para su marcha.

#### **4.1.3 Análisis del modelo de negocio de Netflix mediante el Lienzo Canvas**

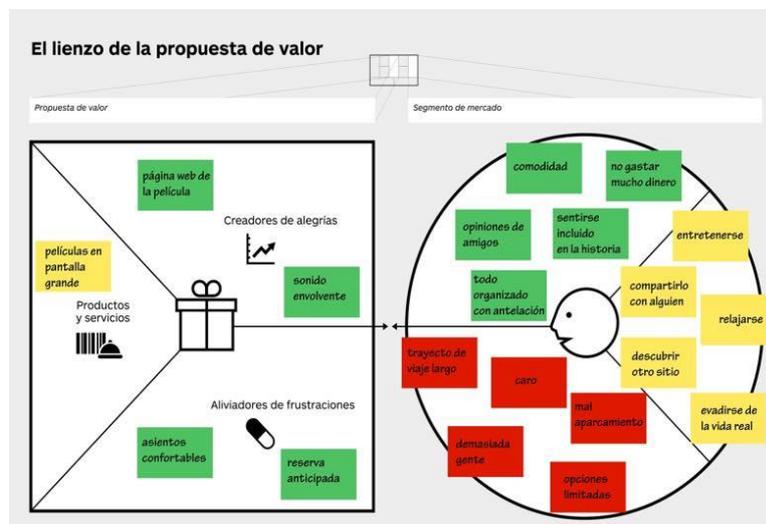
Un modelo de negocio es el plan previo en el que la empresa define las bases de su actividad, como, por ejemplo, mediante qué producto o servicio se va a proporcionar valor a los clientes, a qué segmento de mercado va a ir destinado, cómo se va a distribuir, o cuáles van a ser las fuentes de ingresos.

El Lienzo Lean Canvas es una herramienta diseñada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2012) que consiste en una plantilla dividida en nueve bloques que se usa tanto para diseñar modelos de negocio, como sería el caso de una Start Up, en el que se construye el negocio de la empresa a partir de su propuesta de valor; como para analizar modelos de negocio ya existentes, con el fin de buscar nuevas formas de innovar y/o pivotar dentro de la empresa.

La plantilla del Canvas agrupa las cuatro áreas principales de un negocio: la oferta de producto o servicio, los clientes, la infraestructura y la viabilidad económica de la empresa. Dentro de estas áreas, se pueden encontrar nueve módulos, los cuales, representan los bloques clave dentro de una empresa y en los que hay que enfocarse con el objetivo de facilitar la comprensión y el estudio de los modelos de empresa. El

bloque más importante sería el de la **propuesta de valor**, Osterwalder & Pigneur (2015) ya que el modelo de negocio se construye a partir del encaje conseguido de ésta con los diferentes segmentos de clientes a los que la empresa se dirige.

Este encaje de la propuesta de valor con el segmento de clientes se puede conseguir tanto “aliviando una frustración”, que pueden ser medios para solucionar problemas, como “creando alegría”, que pueden ser medios para mejorar la experiencia con el producto o servicio. La información necesaria para desarrollar los nueve bloques esta extraída de la plataforma web de Osterwalder, Strategyzer, así como sus dos libros.



**Ilustración 7** Ejemplo de cómo la **propuesta de valor** de una empresa consigue un “encaje” con un segmento de clientes. Fuente: Strategyzer 2013

Estos 9 bloques son:

- 1. Customer Segment/Segmentos de clientes:** Los diferentes grupos de personas/organizaciones a los que se enfoca la empresa. Hay una propuesta de valor para cada segmento de clientes, con el fin de adaptarse a las necesidades e intereses de cada grupo.
- 2. Value Proposition/Propuesta de valor:** Valor diferencial y/o ventajas que aporta a los clientes el producto o servicio ofertado. Esta propuesta materializa la estrategia que tiene la empresa para cada segmento de clientes.

3. **Channels/Canales de distribución:** Forma en que la empresa “entrega” su propuesta de valor a los diferentes grupos de clientes. Funcionan como enlace entre el negocio y el cliente. Los canales varían según el segmento de cliente.
4. **Customer Relation/Relación con el cliente:** Tipo de relación que tiene la empresa con los diferentes segmentos de clientes. Forma de alcance por parte de la empresa para lograr el posicionamiento esperado.
5. **Revenue Streams/Fuentes de ingresos:** Principales flujos de caja que posee la empresa. Éstos provienen de los segmentos de clientes, de los diferentes canales y relaciones establecidas con ellos. Estos flujos varían según el segmento de cliente y la propuesta de valor asignada.
6. **Key Partners/Socios clave:** Aquí se encuentran las alianzas necesarias para desarrollar el modelo de negocio, así como a aquellas que puedan potenciar la propuesta de valor y mejoren las capacidades de la empresa.
7. **Key Activities/Actividades Clave:** Actividades estratégicas internas necesarias para llevar a cabo la propuesta de valor, la relación con los clientes y generar ingresos.
8. **Key Resources/Recursos Clave:** Principales activos estratégicos, tanto tangibles como intangibles, que la empresa debe crear y mantener en su modelo de negocio para incentivar el encaje de la propuesta de valor con los diferentes segmentos de clientes.
9. **Cost Structure/Estructura de Costes:** Todos los costes a los que la empresa debe hacer frente para llevar a cabo la propuesta de valor, los cuales, provienen de los bloques de actividades, socios y recursos clave. Se diferencian entre costes fijos y variables.

En los siguientes puntos se aplicará el diseño de Osterwalder para analizar cómo ha ido cambiando el modelo de negocio de la empresa, así como los diferentes módulos, para adaptarse a las necesidades de los clientes en diferentes franjas de años, hasta llegar al modelo de negocio actual de Netflix.

Las franjas de tiempo escogidas han tomado como referencia los grandes cambios en el modelo de negocio que sucedieron en la empresa. El primer periodo (1997-2000)

son sus primeros años, desde que la empresa se funda en 1997 y comienza con el servicio de alquiler de DVD, hasta la adopción del sistema de suscripción mensual y el nuevo logo de la marca Netflix. El segundo periodo (2000-2007) comienza con los suscriptores, la nueva marca y la salida de la empresa a bolsa hasta la incorporación del "Watch Out" o servicio por Streaming del contenido. El tercer periodo (2007-2013) comienza con el servicio por demanda, el paso de los suscriptores de alquiler de DVD a este nuevo producto y finaliza con la incorporación de "Netflix Originals" a la oferta de películas y series de la empresa. El último periodo (2013-2018) comienza con el contenido propio de la compañía, la progresiva mejora de este, los premios Emmy y dura hasta el presente.

Para la elaboración de estos gráficos se han usado las fuentes de Netflix, Gallagher, Coughlan, Peter y Illes Jennifer, el financiero, Statista y la consultora tecnológica IDEA.

#### **4.1.3.1 Análisis modelo Netflix (1997-2000)**

En sus primeros años el modelo de la empresa se basó en la venta y alquiler de DVD mediante su plataforma, los cuales se distribuían por medio de la empresa de correos de los Estados Unidos en el característico sobre rojo visto anteriormente. La inversión inicial de infraestructura y repertorio de DVD para comenzar a operar fue de 2.4 millones de dólares.

El formato DVD era muy novedoso, ya que llegó al mercado en 1995, hasta ese momento se solo existían las cintas VHS.

En un primer momento, había dos opciones para los clientes, la de comprar el DVD y la de alquilarlo por 7 días. Debido a que la empresa Amazon incluyó en sus servicios la venta de DVD, y esta compañía ya tenía un éxito considerable, Netflix prefirió no dedicarse a la venta de DVD, que suponía competir con Amazon, para centrarse en el servicio que prestaban los videoclubs de alquiler. En este caso, la empresa Netflix aportaba la diferencia de que los clientes no tenían que ir al local a adquirir el DVD, sino que les llegaba por correo en un sobre y se devolvía en el sobre de la misma forma.

Más adelante, este sistema de alquiler pasó de 7 días a un mes, con una limitación de 4 DVD y terminó en un alquiler por tiempo ilimitado de hasta 3 DVD.

Los fundadores de la empresa optaron por este modelo, aparte de por el éxito que estaba consiguiendo Amazon en la venta de libros, por una parte, por la tendencia de que se iba a mejorar la calidad de los formatos digitales y, por otra parte, por la tendencia de que se iba a incrementar la presencia de los DVD y reproductores de estos en los hogares estadounidenses.

Con la mejora de la calidad y el aumento del número de reproductores de DVD en los hogares, número de clientes potenciales aumentó, por lo que el número de clientes reales aumentó a su vez y con ello los ingresos proporcionados por el modelo de negocio.

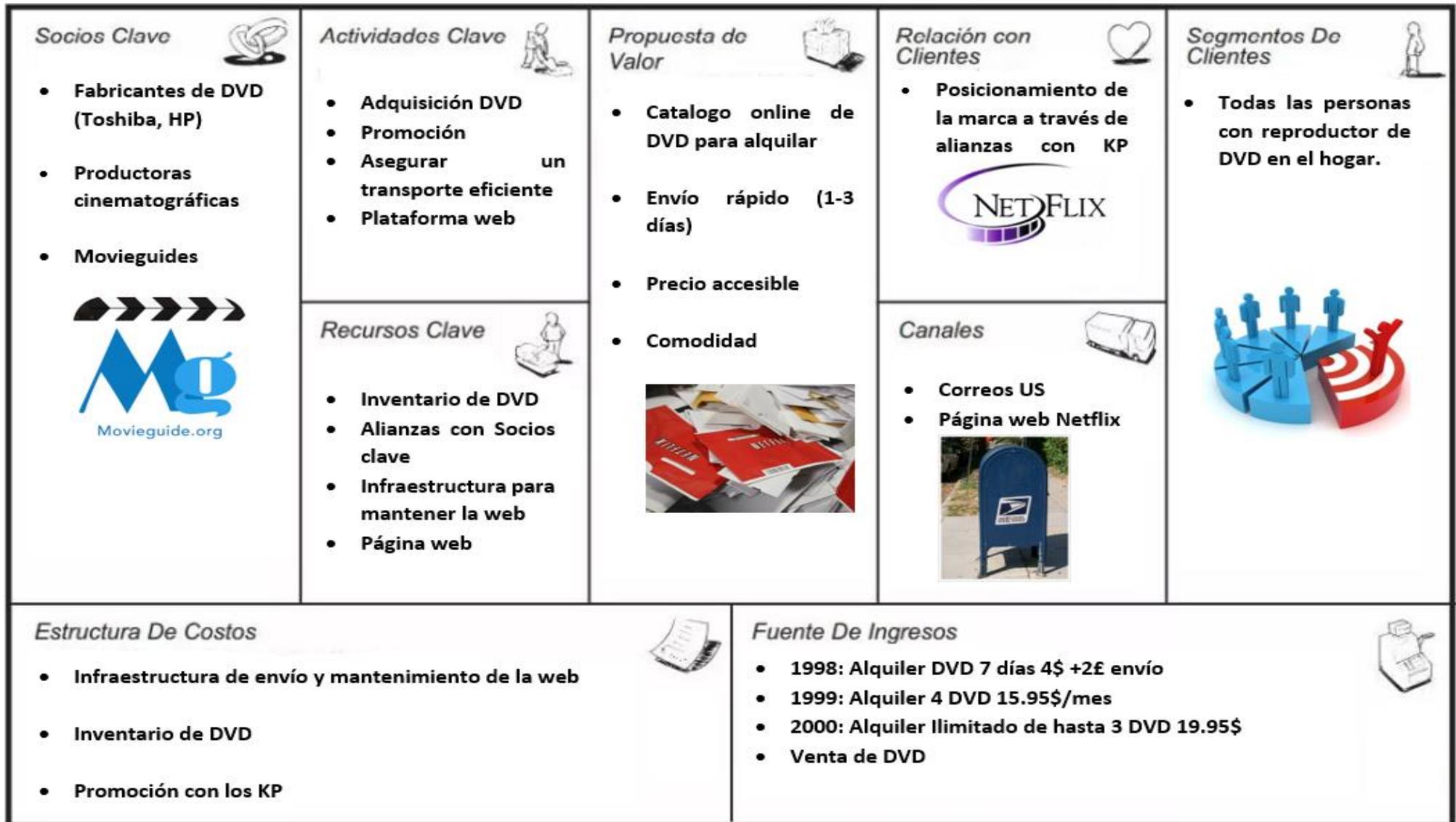
En este primer periodo, podemos identificar los siguientes bloques según el lienzo Canvas:

1. **Customer Segment/Segmentos de clientes:** El segmento de clientes de la empresa eran las personas con reproductor de DVD en casa.
2. **Value Proposition/Propuesta de valor:** Un **catálogo online de películas en DVD para alquilar a domicilio** que ofrecía, además, precio asequible, comodidad de no tener que ir al videoclub ni a recoger ni devolver las películas y una entrega rápida de 1 a 3 días.
3. **Channels/Canales de distribución:** La forma de alquilar los DVD era la página web de Netflix y el servicio de distribución era la empresa de correos de los Estados Unidos.
4. **Customer Relation/Relación con el cliente:** Posicionamiento mediante alianzas clave con los socios o Key Partners y la marca Netflix.
5. **Revenue Streams/Fuentes de ingresos:** Dos corrientes principales, por una parte, el **alquiler** de DVD que paso de semanal a mensual y más tarde a ilimitado, así como la **compra** de DVD con un 30% de descuento. Finalmente se decidiría eliminar la compra de DVD, debido a que Amazon comenzó a realizar este servicio y se instauró el sistema de suscripción para el alquiler de DVD.

6. **Key Partners/Socios clave: Fabricantes de reproductores de DVD** como Toshiba y Hp para promover la compra de estos, **productoras cinematográficas** para asegurar estrenos de películas en la oferta y sitios web como **Movieguide**, la cual, hacia análisis de las películas y redirigía a la página de Netflix para alquilar,
7. **Key Activities/Actividades Clave:** Creación de la página web, la compra de los DVD y asegurar el proceso de envío eficiente.
8. **Key Resources/Recursos Clave:** Infraestructura para mantener la página web, inventario de DVD y las alianzas clave.
9. **Cost Structure/Estructura de Costes:** Infraestructura de la página web, compra alquiler para obtener el inventario de DVD y actividades de promoción.

En el gráfico 12 se muestra un resumen de este análisis.

Gráfico 12: Canvas Netflix (1997-2000). Fuente: Elaboración propia



#### 4.1.3.2 Análisis modelo Netflix (2000-2007)

Al comienzo de los 2000, la empresa cambió su modelo de alquiler por uno de suscripción mensual en el cual los clientes pagaban una cuota por disponer de los DVD. Este sistema se mantiene hoy en día.

También en ese mismo año la empresa decidió cambiar el logotipo de su marca, deshaciéndose de ese primer logo con cintas moradas para pasar a uno mucho más reconocible y destacado. Un fondo rojo con unas letras blancas en mayúscula y cierto relieve para dar una impresión 3D, al que se le fue añadiendo complementos dándole especial importancia a la N del principio. Este logotipo es por ahora, el más longevo, puesto que duró hasta el 2014. Este cambio en el logo de la empresa quería acompañar a las modificaciones que se estaban aplicando al modelo de negocio.

En 2002, contando ya con 600.000 suscriptores sale a bolsa con una oferta de 15 dólares por acción y un valor aproximado de 300 millones.

El modelo de Netflix de alquiler de DVD evoluciona y se incluye cierta personalización del contenido. Esta personalización se produjo mediante la incorporación del nuevo software desarrollado por la compañía de Hastings. Éste funciona con algoritmos que permiten recomendar películas a partir de las vistas o solicitadas anteriormente, por lo que el servicio prestado se hace mucho más efectivo a la hora de satisfacer las necesidades de entretenimiento del cliente, recomendando contenido al gusto de este.

En el 2005, la empresa ya contaba con 35.000 títulos diferentes de DVD, más de 1 millón de envíos al día, contaba con una facturación de 272 millones de dólares y unas ganancias de 6.5 millones.

Así pues, podemos identificar los siguientes bloques del modelo Canvas en este periodo:

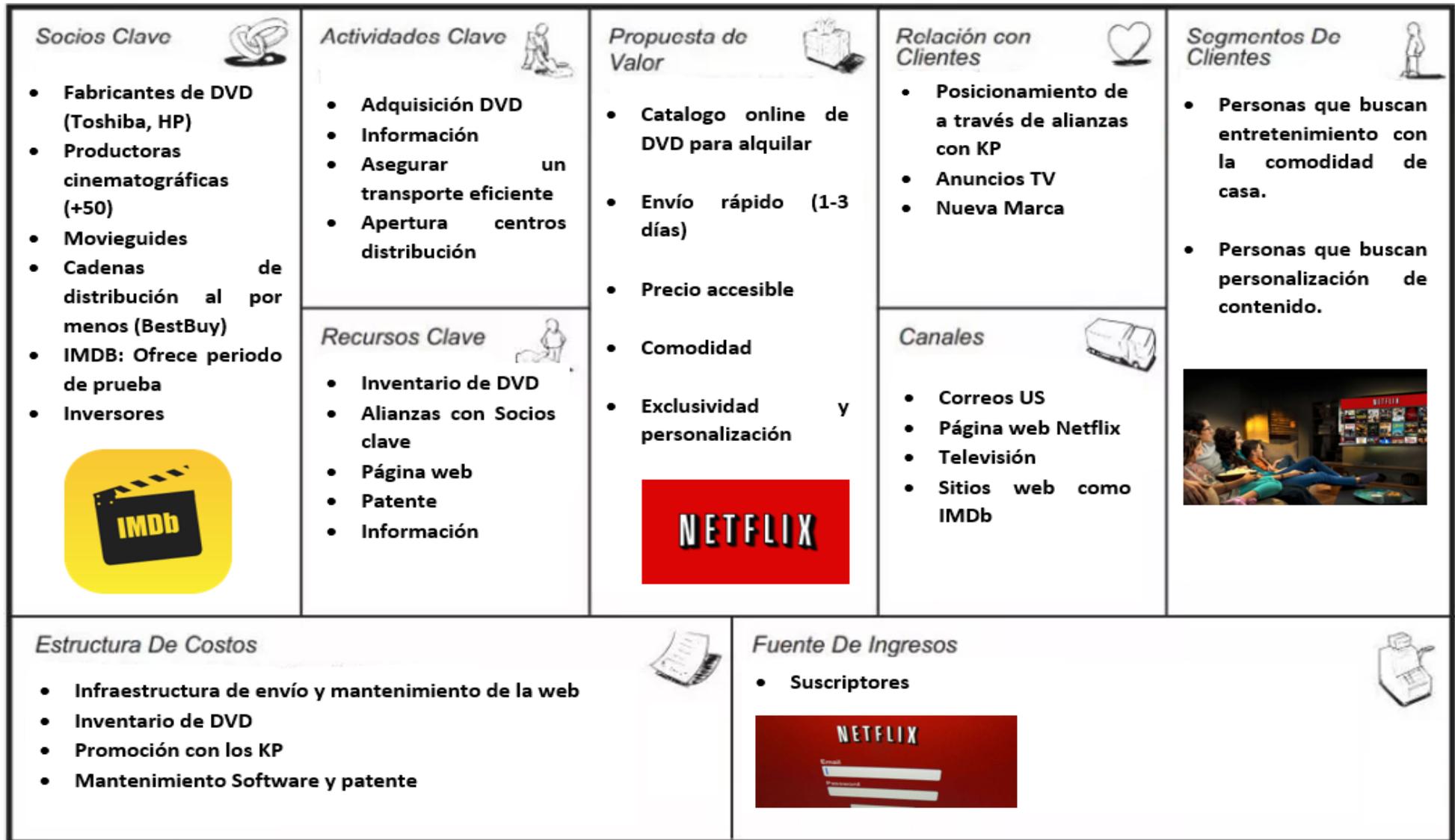
1. **Customer Segment/Segmentos de clientes:** El segmento de clientes de la empresa siguen siendo las personas con reproductor DVD en el hogar, pero ahora es una mayoría, ya que la nueva forma de ver películas en CD estaba sustituyendo a las cintas VHS.
2. **Value Proposition/Propuesta de valor:** El **catálogo online de películas en DVD para alquilar a domicilio** que ofrecía, además, precio asequible, comodidad de no

tener que ir al videoclub ni a recoger ni devolver las películas, una entrega rápida de 1 a 3 días y, a partir de 2002, la página ofrecía **personalización** mediante el nuevo software que recomendaba películas a partir de las películas vistas anteriormente.

3. **Channels/Canales de distribución:** Forma de alquilar los DVD era la página web de Netflix y el servicio de distribución era la empresa de correos de los Estados Unidos, ahora, además, sitios web como IMDb y la televisión.
4. **Customer Relation/Relación con el cliente:** Posicionamiento mediante alianzas clave con los socios, el nuevo logotipo de la **marca Netflix**, con el objetivo de hacerlo más llamativo y, además, anuncios en televisión para promocionar a la empresa.
5. **Revenue Streams/Fuentes de ingresos:** La fuente de ingresos pasa a ser únicamente mediante la suscripción mensual de alquiler de los clientes.
6. **Key Partners/Socios clave:** BestBuy una cadena de distribución al por menor, **productoras cinematográficas** para asegurar estrenos de películas en la oferta, la cual aumentó a más de 50 y sitios web como Movieguide, la cual, hacía análisis de las películas y redirigía a la página de Netflix para alquilar, IMDb que ofrecía 6 semanas de prueba desde su página y debido a la salida a bolsa de la compañía en 2002, inversionistas.
7. **Key Activities/Actividades Clave:** Apertura de centros de distribución para los DVD, inventario de DVD, asegurar el proceso de envío eficiente y ahora el uso de la información recogida en la página para hacer recomendaciones acertadas.
8. **Key Resources/Recursos Clave:** Infraestructura para mantener la página web, inventario de DVD, las alianzas clave y ahora la información y el software de recomendaciones.
9. **Cost Structure/Estructura de Costes:** Infraestructura de la página web, compra o alquiler para obtener el inventario de DVD y actividades de promoción. Se suman los anuncios en televisión, el desarrollo de los algoritmos para el nuevo software, así como el mantenimiento de la patente de este.

El gráfico 13 recoge esta información de forma visual.

Gráfico 13: Canvas Netflix (2000-2007). Fuente: Elaboración propia.



#### **4.1.3.3 Análisis modelo Netflix (2007-2013)**

En el 2007, cuando la empresa contaba con 6.3 millones de suscriptores, decidió incluir el servicio de Streaming en su oferta, dando la posibilidad de visualizar contenido, en este caso de 1000 títulos por demanda en casa desde cualquier dispositivo con Internet, como por ejemplo las consolas, con las que se estableció una alianza para promocionar la marca.

El proceso del paso al Streaming fue relativamente “lento” para el mundo tecnológico, ya que por aquel entonces los 6.3 millones de suscriptores adquirieron Netflix por el servicio de alquiler de DVD no por el servicio por demanda.

En 2010 se produjo una alianza con Steve Jobs y lanzaron la primera aplicación de Netflix para IOS. De esta manera se buscaba incrementar la presencia del Streaming en los clientes de Iphone.

Al año siguiente la empresa estructuró su negocio únicamente al servicio por demanda, se produjo la total separación de los servicios de alquiler y online, por lo que la empresa decidió separarse en 2 y se fundó “Qwikster”, una compañía para encargarse del servicio de DVD además de títulos de videojuegos de PS3, Xbox 360 y Wii. Estas dos divisiones, contaban con sus propias estructuras de costes y operaban de forma diferente.

Esta división llevó a la empresa a subir las tarifas de ambos servicios un 60%, lo que no fue bien recibido por los suscriptores de la empresa.

Debido a la constante mala publicidad, a la continua caída de las acciones, que llegaron a caer hasta un 57.03 % en esos tres meses y a perder más de 800.000 suscriptores, Hastings decidió cerrar Qwikster a los pocos meses de lanzarlo, como se puede apreciar en el diario *HuffPost*: “Vamos a mantener Netflix como el único lugar al que dirigirse tanto para el Streaming como para los DVD. Eso significa que no habrá cambios: una web, una cuenta, una contraseña. En otras palabras, no habrá Qwikster” (Bosker, 2011)

Ese mismo año, la empresa comenzó el proceso de internacionalización. Se extendieron a Canadá, el Caribe y Latinoamérica; en 2012 llegó a Europa, en concreto, a Reino Unido e Irlanda; en 2015 llegó a España y fue a partir de 2016 cuando ya se encontraba disponible mundialmente.

La gran jugada Netflix de lanzar contenido propio aún estaba pendiente, ya que como dijo Hastings en la entrevista de TED:

En 2011, Ted Sarandos, mi compañero de Netflix que administra el contenido se entusiasmó con "House of Cards". En ese momento, eran USD 100 millones, fue una gran inversión, y competíamos contra HBO. Y ese fue realmente el gran desafío que decidió asumir. (Hastings, 2018)

La empresa decidió acometer la inversión de 100 millones para sacar su propio contenido en 2013 y esto dio paso a un nuevo modelo de negocio en la compañía. Como se puede apreciar en el gráfico 14, la estrategia de internacionalización fue acertada, puesto que en 2018 un 43% beneficios provienen de usuarios internacionales

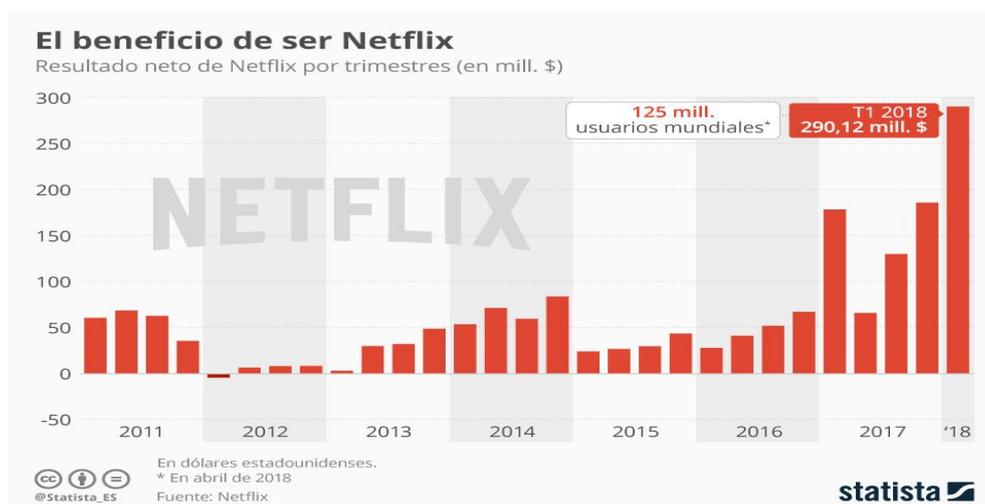


Gráfico 14 Resultado neto de Netflix por trimestres (en mill. \$) 2018 Fuente: Netflix

Se puede resumir la intensa actividad de este periodo en el siguiente análisis Canvas, que viene recogido también en el Gráfico 15:

- 1. Customer Segment/Segmentos de clientes:** El segmento de clientes de la empresa son las personas con reproductor DVD en el hogar, y ahora, todas aquellas con dispositivos con internet en casa que buscaran entretenimiento con la comodidad de estar en casa.
- 2. Value Proposition/Propuesta de valor:** El **catálogo online de películas en DVD para alquilar a domicilio** que ofrecía, además, precio asequible, comodidad de no tener que ir al videoclub ni a recoger ni devolver las películas, una entrega rápida de 1 a 3 días y, a partir de 2002, la página ofrecía **personalización** mediante el nuevo software que recomendaba películas a partir de las películas vistas

anteriormente. Ahora además cuenta con el servicio Streaming en el cual era pioneros, con variedad, precio asequible y la posibilidad de **acceder al contenido en cualquier momento** a través de los dispositivos con internet.

3. **Channels/Canales de distribución:** Forma de alquilar los DVD era la página web de Netflix y el servicio de distribución era la empresa de correos de los Estados Unidos, y ahora, se suman las consolas y las Smart TV para incrementar el servicio por internet.
4. **Customer Relation/Relación con el cliente:** Posicionamiento mediante alianzas clave con los socios, la **nueva marca Netflix**, anuncios de televisión, y ahora, cuentan con los sitios en internet y recomendaciones de los propios clientes.
5. **Revenue Streams/Fuentes de ingresos:** La fuente de ingresos son los suscriptores mensuales, tanto de alquiler de DVD como ahora, de servicio por Streaming.
6. **Key Partners/Socios clave:** BestBuy una cadena de distribución al por menor, **productoras cinematográficas** para asegurar estrenos de películas en la oferta, la cual aumentó a más de 50 y sitios web como Movieguide, la cual, hacía análisis de las películas y redirigía a la página de Netflix para alquilar, IMDb que ofrecía 6 semanas de prueba desde su página y debido a la salida a bolsa de la compañía en 2002, inversionistas. Sumamos las **marcas de consolas como Xbox y PlayStation**, las cuales, permiten el uso de Internet desde estas.
7. **Key Activities/Actividades Clave:** En 2007 comienza la transición al Streaming, por lo que se debe crear una **estrategia** que permita mantener todos los suscriptores de alquiler de DVD y moverlos al nuevo servicio, además, de las actividades de renovación de la empresa y de marketing. Además, se inició una estrategia de internacionalización para llevar Netflix a otros países.
8. **Key Resources/Recursos Clave:** Infraestructura para mantener la página web, inventario de DVD, las alianzas clave y ahora la información y el software de recomendaciones.
9. **Cost Structure/Estructura de Costes:** Infraestructura de la página web, compra o alquiler para obtener el inventario de DVD y actividades de promoción. Se suman los anuncios en televisión, el desarrollo de los algoritmos para el nuevo software, así como el mantenimiento de la patente de este. Hay que sumarle toda la inversión para el nuevo sistema Streaming, infraestructura, promoción, etc

Gráfico 15: Canvas Netflix (2007-2013). Fuente: Elaboración propia



#### 4.1.3.4 Análisis modelo Netflix (2013-2018)

Este periodo comienza con la incorporación en 2013 de “Netflix Originals”, que, como se puede apreciar en la Revista Forbes:

El CEO de Netflix, Reed Hastings, tomó la decisión inteligente y decidió comenzar a invertir en su propia programación original. Acordó financiar 26 episodios (dos temporadas completas) de House of Cards por un precio informado de unos asombrosos \$ 100 millones de dólares. (Rosenbaum, 2013)

Para la producción de esta serie contaron con David Fincher para dirigirla, un reconocido director de películas como “El Club de la Lucha” o “El misterioso caso de Benjamin Button” y al actor Kevin Spacey, por esos tiempos, uno de los actores más reconocidos de Hollywood.

Una de las mayores novedades que incluyó Netflix fue la de “lanzar” todos los capítulos de la serie de una sola vez, como dijo Reed Hastings en su entrevista en el TED:

Bueno, ya sabes, crecimos entregando DVD. Y había series en DVD que venían en cajas. Todos vimos esas grandes producciones de HBO en DVD, episodio tras episodio. Y eso nos llevó a pensar, guau, para el contenido en episodios, especialmente series, es genial tener todos los episodios a la vez. Es algo que la TV lineal no puede hacer. Y ambas cosas parecían muy positivas. (Hastings, 2018)

De esta manera Netflix instauró la idea del maratón de series, al poder ver todo el contenido de una vez. Se puede afirmar que fue todo un acierto, ya que, como se puede apreciar:

Las acciones de la empresa subieron un 17%, su número de suscriptores aumentaron en 2.3 millones, por lo que terminó el año contando con 44 millones de clientes y su beneficio neto fue de 48 millones frente a los 8 millones del año anterior. (Forbes, 2014)

Después del éxito conseguido con la serie, Netflix comenzó a producir más series, de las que se destacan “Orange is the new black”, “Narcos”, “13 reason why” o “Stranger things”, que fue la serie más popular en 2017 en España con 13,7 millones de interesados\* como se puede ver en el gráfico 16.

## Las series de Netflix más populares en España

Series originales digitales que despertaron más interés en España en 2017



\* En original (inglés) "Demand Expressions": métrica creada por Parrot Analytics que representa la demanda de una serie expresada por la audiencia de un mercado. Se tienen en cuenta las descargas, comentarios y "me gusta" valorando cada acción según su importancia (descargas mayor peso, p. ej.).



@Statista\_ES

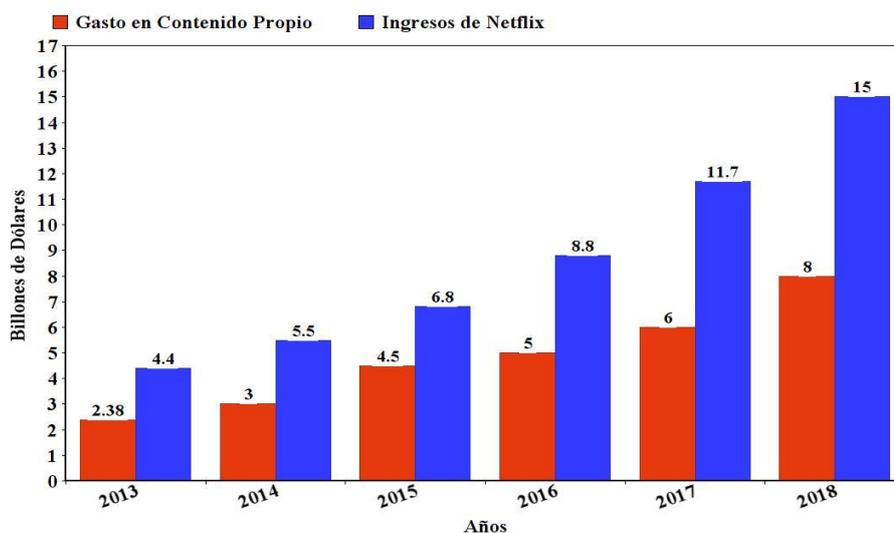
Fuente: The Global Television Demand Report 2017, Parrot Analytics

statista

**Gráfico 16** Series originales digitales que despertaron más interés en España en 2017 Fuente: The Global Television Demand Report 2017

Ante el éxito que estaban teniendo las producciones originales de la empresa, el presupuesto para contenido propio se fue incrementando cada año. Para este 2018, como se puede apreciar en el diario *The New York Times* "Netflix gastará entre 7 y 8 billones de dólares en contenido en 2018, frente a los aproximadamente 6 billones que gastara este año, dijo mientras se anunciaban sus ganancias del tercer trimestre este lunes." (Koblin, 2017)

### Relación entre los Ingresos y el Gasto en "Netflix Originals"



**Gráfico 17** Relación entre los ingresos y el gasto en "Netflix Originals" Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Netflix

En el gráfico 17 se puede apreciar cómo a medida que aumenta la inversión en contenido propio, aumentan también los ingresos de la compañía.

Esta estrategia de inversión en contenido propio tenía como objetivo incrementar el posicionamiento de la marca, como afirmó Hastings en su entrevista en el TED: “Se trata de hacer que la marca sea más fuerte, para que se sumen otras personas. Y "House of Cards" tuvo éxito, porque mucha gente habló de eso y lo asoció con nuestra marca”. (Hastings, 2018)

Junto con la producción original, venían de la mano **Los premios Emmy**. Son unos galardones que se otorgan cada año para destacar las mejores series de la industria de la televisión de Estados Unidos desde 1949. Estos premios son presentados por **la Academia de Artes y Ciencias de la Televisión**, que premian las series y/o programas en horario nocturno, **la Academia Nacional de Artes y Ciencias de la Televisión**, que premian las series y/o programas de horario diurno y **la Academia Internacional de Artes y Ciencias de la Televisión**, que premian las series y/o programas que se emiten fuera de Estados Unidos.

Las nominaciones a estos premios no tienen una retribución monetaria, pero se asocian al prestigio, por lo que cuantas más nominaciones tiene una empresa de entretenimiento, más inversores se ven atraídos a participar en las cadenas o empresas que producen estos programas, así como un aumento en el número de telespectadores o suscriptores en el caso de Netflix, además, esto reduce el número de críticas recibidas por lo que mejora la imagen de la empresa de cara al público.

Por lo tanto, los premios Emmys se convierten en una excelente forma de publicidad gratuita para las empresas, en el caso de Netflix, que únicamente lleva 5 años compitiendo contra “los grandes de la industria”, cuantas más nominaciones reciban las series de Netflix Originals, más inversores se consiguen para financiar nuevas temporadas, así como para poder producir nuevas series, además de un aumento de ingresos gracias al incremento de suscriptores.

Como se puede apreciar en el Gráfico 17, las series de Netflix Originals han mejorado tanto que de 2016 a 2017 casi se duplicaron las nominaciones que la empresa recibió, siendo segunda únicamente por detrás de HBO, **superando a las cadenas de televisión** como FOX,

NBC, CBS entre otras. Puede verse cómo la empresa de innovación disruptiva acabó por superar en calidad de producto a las cadenas de televisión establecidas en el sector.

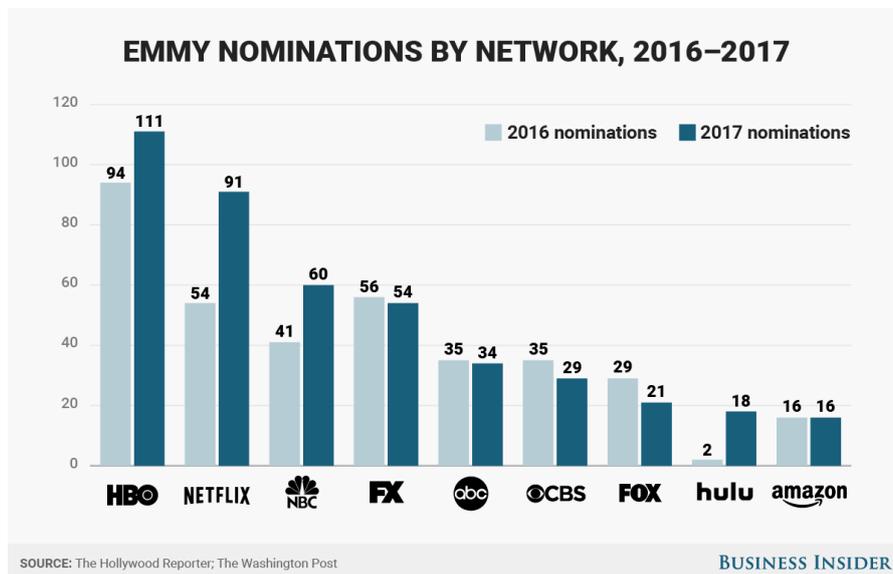


Gráfico 18 EMMY nominations by Network 2016-2017 Fuente: The Washington post

Teniendo en cuenta todo lo realizado por Netflix durante este cuarto periodo, se puede analizar el modelo de negocio con los siguientes bloques del modelo Canvas:

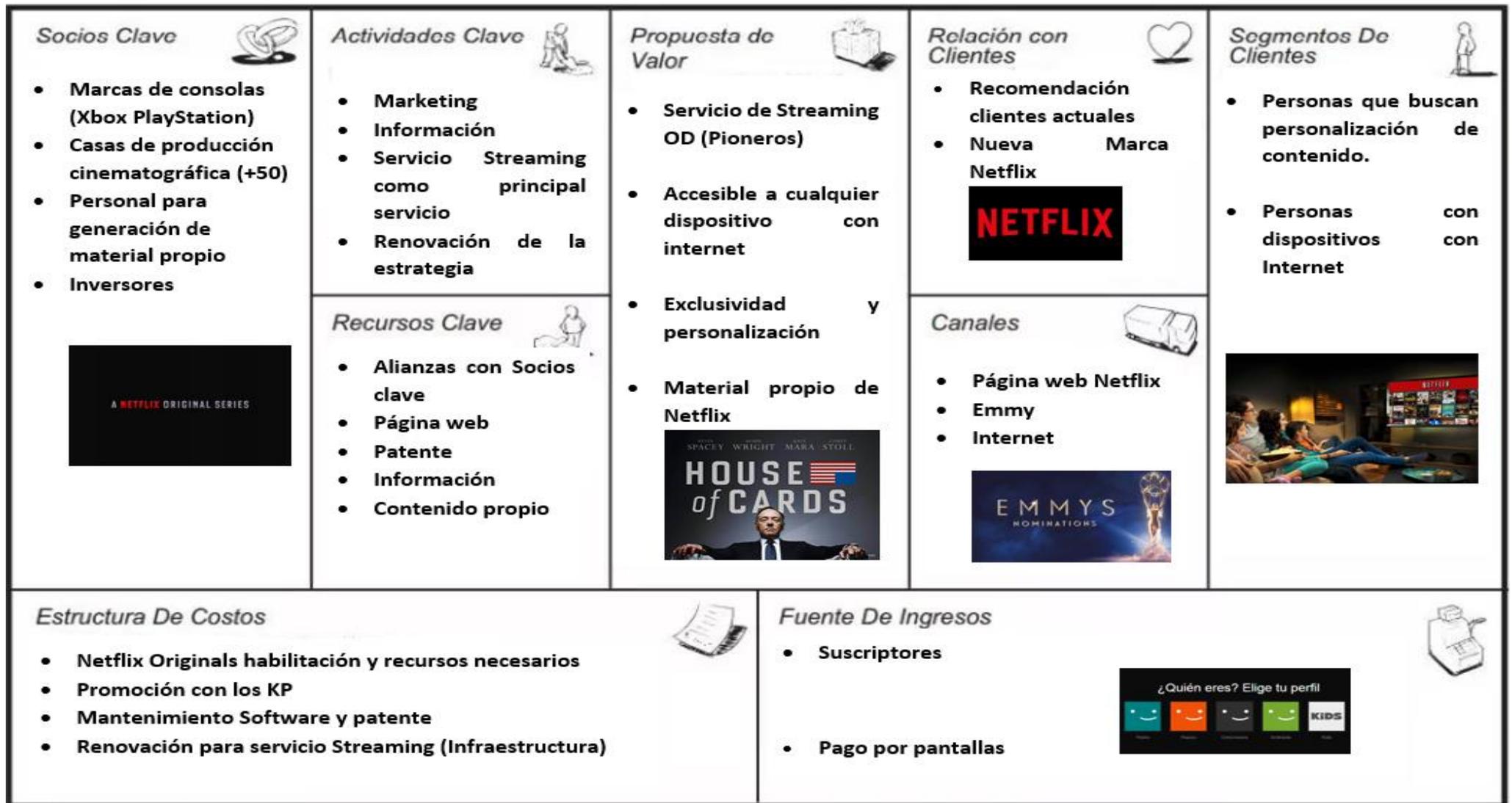
1. **Customer Segment/Segmentos de clientes:** Todas aquellas personas con dispositivos con internet que buscan entretenimiento con la comodidad de estar en casa, que quieren un contenido exclusivo y personalizado.
2. **Value Proposition/Propuesta de valor:** Servicio en Streaming, con variedad, precio asequible y la posibilidad de **acceder al contenido en cualquier momento** a través de los dispositivos con internet, con **personalización** mediante el software que recomienda películas y series a partir de las vistas anteriormente. Ahora se le suma el **contenido exclusivo** de series y películas producidas por la plataforma Netflix, la primera producción fue **Lilyhammer** y a partir de esta surgieron grandes éxitos como **House Of Cards** o **Stranger Things**.
3. **Channels/Canales de distribución:** Pagina web de Netflix con una plataforma sencilla e intuitiva para el usuario, los premios Emmy para las producciones de Netflix, los cuales asocian la marca con calidad e Internet.
4. **Customer Relation/Relación con el cliente:** Se hace mucho más personalizada debido al software de recomendaciones ya partir de las opiniones de los propios

clientes, se permite tener una cuenta con varios perfiles, y ahora, en lugar de anuncios, se publicitan tráiler de las series en la propia página web, aparte de un mes gratis de suscripción.

5. **Revenue Streams/Fuentes de ingresos:** La fuente de ingresos son las tarifas que pagan los suscriptores mensuales de servicio por Streaming, las cuales, dependen del número de pantallas o perfiles dentro de la cuenta.
6. **Key Partners/Socios clave:** Ahora las alianzas clave son con personal para generar las producciones originales, productoras cinematográficas para asegurar estrenos de películas en la oferta, sitios web, inversionistas y los propios clientes mediante sus recomendaciones y opiniones en la plataforma.
7. **Key Activities/Actividades Clave:** Inclusión de las producciones originales de Netflix, tanto las producidas como las que son distribuidas únicamente por la plataforma. Busca de personal para la producción de películas, directores, actores etc. Y continuar con la estrategia de internacionalización para llevar Netflix a otros países.
8. **Key Resources/Recursos Clave:** Infraestructura para mantener la página web, las alianzas clave, información y recomendaciones, el software de la página y ahora, los recursos para **Netflix Originals**.
9. **Cost Structure/Estructura de Costes:** Infraestructura de la página web, el desarrollo de los algoritmos para el nuevo software, así como el mantenimiento de la patente de este, Hay que sumarle toda la inversión para el nuevo sistema Streaming, infraestructura, promoción, etc. y ahora, todos los recursos y alianzas clave para producir Netflix Originals (Contratación, distribución, acuerdos, etc.)

Este análisis Canvas se resume en el gráfico 19.

Gráfico 19: Canvas Netflix (2013-2018) Fuente: Elaboración propia



## 4.2 Modelo de innovación disruptiva Netflix vs Blockbuster

En este punto se procederá a aplicar el modelo de innovación disruptiva a estas dos empresas, en el cual, Blockbuster figurará como empresa consolidada en el sector del entretenimiento mientras que Netflix figurará como organización disruptiva.

La empresa Blockbuster fue fundada en 1985 (12 años antes de la formación de Netflix) por David Cook, con su primera tienda o videoclub en Dallas, Texas. Esta organización prestaba un servicio de alquiler tanto de películas en el formato VHS, como de videojuegos. Ambos productos se podían alquilar por un par de días y posteriormente debían devolverse al establecimiento dentro del plazo para evitar una multa por retraso.

Con 8.000 cintas, cubriendo 6.500 títulos, tenía un inventario más grande que su competidor más cercano. Además, las cintas se ponían en estantes en toda la tienda, como una librería, para que los clientes pudieran recogerlas y llevarlas a la recepción para su salida. Usaba una banda magnética en cada video y sensores en la puerta para evitar los robos. Se usaban ordenadores para realizar un seguimiento del inventario, y un sistema de escaneo láser, que usaba códigos de barras en las cintas y en las tarjetas de los clientes, simplificó y redujo el tiempo en el que se realizaban las transacciones. (Funding Universe, 1999)

El modelo de Blockbuster, que fue uno de los primeros videoclubs en Estados Unidos, acabó siendo un éxito, llegando a contar en su máximo esplendor con más de 60.000 empleados, 9.000 tiendas distribuidas tanto en Estados Unidos como en el resto del mundo y un valor de 8 billones de dólares.

El modelo de negocio del videoclub de alquiler de películas en VHS fue ganando cada vez más relevancia, hasta el punto de que dos años más tarde de su fundación, Blockbuster fue vendido a un grupo de inversores donde se encontraba Wayne Huizenga (CEO de Blockbuster), el cual comenzó una estrategia de expansión pasando a controlar 400 tiendas.

Las claves de este éxito de la cadena de videoclubs fueron: Un amplio catálogo de títulos de películas, así como un gran número de cintas de éstas, unas tiendas ubicadas en lugares visibles, un servicio al cliente de recomendaciones por parte del personal, los cuales, se consideran "expertos" en cine, la comercialización y publicidad de la marca Blockbuster, con la que se buscaba conseguir un posicionamiento en los clientes de centro al que acudir para encontrar la película adecuada y, por último, una base de datos creada por Cook, que llevaba

un registro de las películas más demandadas por los clientes, con el objetivo tener stock para ofrecer los productos más solicitados y a su vez, reducir el tiempo de transacciones, por lo que el **sistema Blockbuster era más rentable** que el resto de videoclubs.



*Ilustración 8* Modelo de tienda de Blockbuster Fuente: FayerWayer 2010

En 1994, la empresa fue adquirida por Viacom Inc., el cuarto conglomerado mediático más grande del mundo, "Los accionistas de Blockbuster Entertainment Corp. aprobaron el jueves una fusión de acciones de 7.600 millones de dólares con Viacom Inc., creando lo que el presidente de Viacom, Sumner Redstone, llamó un "coloso de los medios globales (New York Times, 1994) por una cantidad cercana a los 8400 millones.

En los años 90 la empresa no solo se encontraba establecida, sino que dominaba el sector en Estados Unidos, y, además, contaba con establecimientos en Reino Unido, Japón y el oeste de Europa. No obstante, el lanzamiento del formato DVD en 1995, el inicio del comercio electrónico y la fundación de Netflix en 1997 fueron el principio de los problemas que más tarde llevarían a la mayor cadena de videoclubs del mundo a declarar su bancarrota.

Como se ha visto anteriormente, el principio del modelo de negocio de Netflix consistía en ofrecer un alquiler de películas por 7 días, por 6\$ (4\$ de DVD más 2\$ por el envío) dólares por cada DVD. Las diferencias entre su propuesta de valor y la de Blockbuster, eran, en un primer lugar, que la cadena de videoclubs ofrecía las películas en el formato VHS mientras que Netflix lo hacía en el nuevo formato DVD. Además, los DVD eran alquilados mediante la página web de la empresa, y se enviaban a los hogares por medio del correo postal de Estados Unidos, lo que suponía la comodidad de no tener que ir al establecimiento a recogerla ni a devolverla, puesto que todo se hacía mediante internet y el correo postal.

Una novedad que incluyó Netflix fue:

Cada vez que un cliente visita Netflix después de enviar un DVD, el servicio esencialmente pregunta "¿y cómo le gustó la película?" Con un solo clic, cada película puede clasificarse en una escala de una a cinco estrellas. Si es nuevo en Netflix, el servicio puede solicitarle una lista de películas (o puede buscar y calificar títulos por su cuenta). ¿Amaba Rushmore pero odia a The Life Aquatic? Netflix quiere saberlo. (Gallaughier, 2008, pág. 6)

Además, la empresa no tenía la política de "late fees" que sí aplicaba Blockbuster si la cinta se devolvía fuera de plazo.

Debido a que el formato de DVD era nuevo, y la empresa quería incrementar su segmento de mercado, Netflix se asoció con compañías que se dedicaban tanto a la fabricación de los reproductores de DVD para la televisión como Toshiba, como empresas que fabricaban ordenadores con formato DVD como HP, ofreciendo alquileres gratuitos con la compra de éstos.

A medida que el comercio electrónico tuvo su primer gran impacto con las ventas de libros en línea, no fue difícil darse cuenta de que la venta minorista de videos domésticos en Internet podría ser un paso natural. Conforme se acercaba el nuevo milenio, muchos consumidores comenzaron a comprar video casetes y DVD a través de Internet en lugar de la tienda de videos local o el comercio masivo. (Coughlan & Illes, 2004)

Tres años después de entrar al mercado Reed Hastings, fundador de Netflix, que por aquel entonces era una pequeña empresa de alquiler de DVD, se reunió con John Antioco, por ese momento CEO de Blockbuster, para proponerle un modelo de negocio de alquiler de DVD online bajo el nombre de Blockbuster. Hastings ofrecía toda la infraestructura e información de la empresa por 50 millones de dólares.

Esta propuesta fue rechazada, ya que el sistema de suscripción que proponía Netflix mediante el cual el cliente pagaba una cuota mensual por disponer de películas ilimitadas, les pareció menos rentable a los directivos de Blockbuster que el modelo de negocio, en el cual el cliente pagaba por cada película que quisiera ver.

En los siguientes años empezaron a aparecer nuevos modelos de negocio además del de Netflix, como Red Box, el cual permitía adquirir las películas por 1\$ en máquinas expendedoras. Estos modelos empezaron a ganar cada vez más clientes y a crear nuevos

mercados que empezaban a significar una amenaza para Blockbuster, que contaba en 2002 con unas pérdidas de 1.6 billones de dólares, por lo que la empresa decidió analizar las causas del éxito de esos nuevos modelos e imitarlos, creando nuevas líneas de negocio dentro de la empresa.

En 2002 Netflix contaba ya con 600.000 suscriptores y decidió salir a bolsa con una oferta pública de 15\$ por acción y un valor total de 300 millones de dólares. El entrar en el mercado bursátil significó el tener que mostrar las cuentas anuales con el objetivo de ser revisadas, que confirmó lo que estaba pasando en el mercado: que los nuevos modelos de negocio eran rentables y estaban ganando cuota de mercado.

Nos hicimos públicos en 2002, y, al publicar nuestras finanzas, dejamos que Blockbuster viera que se trataba de un negocio rentable y entró dos años después. Si hubiéramos permanecido en privado por otros dos o cuatro años, no habría entendido tanta gente como de grande podría ser este negocio. (Hastings, 2007)

Además, ese mismo año la empresa Netflix incluyó un nuevo software en la página web de recomendaciones de películas a partir de las solicitadas anteriormente, por lo que mejoró la experiencia del cliente, ya que el contenido era más personalizado.

Por lo tanto, Blockbuster se centró en copiar el modelo de Netflix de alquiler de películas online mediante la página web y el posterior envío por correo, y el de Red box, que consistía en alquilar películas mediante máquinas expendedoras. Dos modelos que cada vez tenían más cuota de mercado. Para imitar estos modelos, Blockbuster decidió comprar pequeñas empresas que empleaban esos modelos de negocio como "FilmCaddy.com" en 2003, la cual, utilizaba el mismo sistema de suscripción que Netflix, pero en mucha menor escala.

Blockbuster Inc. planea lanzar un servicio que permita a los clientes solicitar DVDs en línea para su entrega a través del correo. Si el servicio te resulta familiar, es porque sí lo es. Netflix, la compañía de Los Gatos, California, ha creado seguidores devotos que ofrecen a los consumidores una variedad de videos por correo. (Peers & Wingfield, 2004)

En 2003 Blockbuster introdujo el servicio de alquiler online, el cual era diferente al de Netflix, debido a que permitía buscar las películas, alquilarlas y pagarlas desde la página web, pero había que recogerlo y devolverlo a uno de los establecimientos de Blockbuster, ya que la empresa quería aprovechar su multitud de tiendas y seguir manteniéndolas llenas.

Además, incluyó el sistema de suscripción, en el cual los clientes podían disponer de varias películas por un pago mensual. El problema de este nuevo modelo era que no proporcionaba la misma comodidad que Netflix, ya que te obligaba a tener que ir a la tienda, por lo que, en 2004, la empresa proporcionó el servicio de alquiler por correo postal, copiando completamente el modelo de negocio de Netflix.

Ese mismo año, Netflix registro su primer resultado positivo en las cuentas anuales, con un beneficio de 6.5 millones de dólares.

En un intento de atraer más clientes y debido a la presión que Netflix ejercía en el mercado, Blockbuster eliminó los “late fees” en 2005, que representaba el 18% de los ingresos totales de la empresa. Con este cambio las únicas diferencias entre Blockbuster y Netflix, eran la cantidad de tiendas físicas con las que contaba el primero y la ventaja competitiva que tenía la segunda al ser el pionero en ese modelo de negocio y llevar más tiempo corrigiendo posibles fallos.

La situación de Blockbuster no mejoraba con estos nuevos cambios, por lo que en 2006, la empresa lanzó un nuevo servicio llamado “Blockbuster Total Access”, el cual proporcionaba la posibilidad de elegir entre más de 90.000 películas online para alquilar y, además, daba opción de devolver cualquier DVD recibido por correo a cualquier establecimiento Blockbuster, lo que permitía obtener alquileres gratuitos mediante la devolución de los DVD a las tiendas, en un intento de aumentar la presencia de clientes en las tiendas. A final de ese mismo año el número de suscriptores del servicio online de Blockbuster alcanzó los 2 millones mientras que Netflix contaba con 6.3 millones de suscriptores.

Un gran cambio sucedió en 2007 cuando Netflix lanzó el servicio de Streaming, con variedad de películas, precio asequible, por lo que además del servicio de envío de DVD por correo, estaba la posibilidad de acceder al contenido en cualquier momento a través de los dispositivos con internet.



*Ilustración 9 Servicio que ofrecía Netflix en el 2007 Fuente: Netflix*

En 2007, la empresa agregó el botón " Ver ahora "al lado de esos videos que podrían transmitirse automáticamente a una PC. Cualquier cliente que pague al menos \$ 8,99 por un plan de suscripción de DVD por correo electrónico, podía transmitir un número ilimitado de videos cada mes sin costo adicional. (Gallaugher, 2008, pág. 2)

Con el paso al servicio por demanda online, Netflix adquirió más y más suscriptores ganando una gran cuota de mercado. Este servicio empezó a dejar obsoleto el envío de DVD, un modelo al que Blockbuster había tenido que dedicar mucha remodelación y dinero para copiar, por lo que sus cifras de negocio fueron descendiendo y empezaron a cerrarse gran parte de los establecimientos hasta que, finalmente, tras cerrar 2010, como podemos apreciar en la plataforma web (Morningstar, s.f.), con pérdidas de 1.1 billones de euros en una compañía valorada en 24 millones, la empresa declaró el proceso de bancarrota.

Finalmente, la cadena de videoclubs que una vez fue la más grande del mundo, acabó siendo "echada" del sector en el que era líder por las nuevas tecnologías disruptivas como fue la aparición de Netflix y su nuevo sistema.

En la actualidad, de los más de 8.000 establecimientos que Blockbuster llegó a poseer, desde el 13 de julio de este año, solo una tienda permanece abierta en Bend, Oregon.

## 5. Discusión

Una vez visto el caso de cómo las nuevas empresas de entretenimiento como Netflix acabaron con la cadena de videoclubs Blockbuster, se debe analizar ambos modelos para ver las causas del por qué.

En primer lugar, debido a que la propuesta de valor de Blockbuster, en este caso ofrecer títulos de películas en cintas de VHS, se vio afectada en 1995 por la irrupción de un nuevo formato, el DVD.

Por esas fechas Blockbuster ya era una gran empresa, por lo que este nuevo formato para los títulos no supuso ningún cambio en la estructura de la compañía. Los directivos de la empresa tienen una forma de operar y de dirigir la compañía, la cual, ha llevado a la empresa a consolidarse en su sector. Por lo que, como ya establece Christensen, en un primer momento, el cambio a un nuevo formato, o considerar esa nueva opción como futura amenaza, no se plantea.

Esto se pudo ver cuando 5 años después del lanzamiento de Netflix, el CEO de la compañía le propuso a Blockbuster la compra de su empresa de alquiler de DVD, que estaba comenzando a tener éxito, a lo que se negaron.

Por su parte, la empresa Netflix, viendo el potencial de este nuevo modelo para películas y confiando en su proliferación, decidió ofertar películas en formato DVD, además de ofrecerlas desde su página web para su posterior envío por correo al domicilio del cliente.

Este nuevo modelo de negocio basado en la comodidad y el ahorro de tiempo triunfó, coincide perfectamente con las pautas de una empresa de innovación disruptiva que establece Christensen. En el caso de Netflix, la gente prefirió recibir la película directamente en casa, en lugar de tener que ir al videoclub a por ella, además de no tener “late fees” por lo que no se le añadía un cargo adicional si la película se devolvía tarde.

Otra de las principales causas fue la gran diferencia en cuanto a costes fijos entre ambas empresas, Blockbuster contaba con más de 9.000 establecimientos en todo el mundo, además de 60.000 empleados, lo que supone un gran coste de mantenimiento de los locales, luz, IBI, así como los sueldos de los trabajadores de cada tienda. Por otro lado, Netflix no

contaba con establecimientos, sino con una sede de distribución y su página web, esto le permitía poder establecer unos precios mas baratos y hasta de no tener las mencionadas "late fees".

Cuando Blockbuster "copió" el modelo de Netflix en 2004, ya era demasiado tarde, ya que Netflix llevaba más de 7 años corrigiendo fallos, perfeccionando su modelo de negocio y contaba con una gran cuota de mercado. Además, se ha de tener en cuenta el hecho de que Blockbuster, tuvo que realizar una gran inversión en pequeñas empresas para adquirir los DVD, así como el sistema de alquiler y envío de estos y, a su vez, seguía contando con su gran número de establecimientos, por lo tanto, se modificó el sistema de alquiler para incentivar la asistencia a las tiendas, tal y como descuentos por la devolución en Blockbuster.

Esta decisión de continuar con los establecimientos, aun teniendo en cuenta la cantidad de coste asociados a ellos y comenzar con un cierre progresivo de estos, para así, poder migrar a un modelo de negocio basado en una página web para poder competir con Netflix. Es debido a lo mencionado anteriormente durante el análisis del modelo de innovación disruptiva, los directivos de Blockbuster no querían cambiar la metodología que había llevado a la empresa a liderar el sector.

Blockbuster seguía perdiendo clientes y sus pérdidas no dejaban de crecer, por lo que, en un intento de atraerlos nuevamente, eliminó las "late fees" que tanto habían caracterizado a la compañía, esta fuente de ingresos representaba casi un 20% del total, por lo que, a pesar de recuperar clientes, los beneficios siguieron decreciendo hasta el punto de volver a implantarlas en 2010.

El paso al Streaming y la consolidación de la empresa Netflix acabaron por derribar a Blockbuster, la cual, al no poder hacer frente a las continuas pérdidas acabó por declarar la bancarrota.

Blockbuster acabó de la misma manera que Kodak, grandes compañías punteras en su sector, que cayeron debido a que no se adaptaron a los cambios que proporcionaron las nuevas tecnologías y las nuevas necesidades que iban surgiendo en la sociedad, así como la falta de innovación en nuevos productos y/o servicios.

Por lo tanto, se puede concluir que este ha sido un claro ejemplo del modelo de innovación disruptiva, en el que una empresa con un producto innovador, en este caso, Netflix, acaba

por superar y hasta echar del mercado a una empresa consolidada del tamaño de Blockbuster.

Como se ha podido apreciar durante el trabajo, la empresa Netflix ha ido adaptando su modelo de negocio en los últimos años, pasando de ser una empresa de alquiler de DVD a convertirse en una plataforma de Streaming con 130 millones de suscriptores. Una vez vista su evolución pasada, **¿Cuál es el siguiente paso de la empresa?**

A mi parecer, el futuro de Netflix pasa, en primer lugar, por convertirse en una super productora de películas y series.

En primer lugar, debido al aumento de la inversión en generar contenido propio con la marca Netflix, la cual se incrementa cada año y en 2018 alcanzó los 800 millones. Además, como se puede ver a lo largo del trabajo, un aumento de este tipo de gasto reporta un incremento en los ingresos totales de la empresa, por lo que es una estrategia rentable por parte de la empresa.

Por otra parte, Netflix en un principio, no está interesada en ofrecer deportes en directo, como sí van a hacer competidores directos suyos como Amazon prime, que ha adquirido los derechos de la emisión del fútbol americano (NFL) o Facebook Live que ha adquirido los derechos de emisión de la liga en Asia. Esta decisión fue aclarada por Netflix en una carta a sus inversores:

Los inversores suelen preguntarnos sobre el movimiento de Amazon para meterse en el fútbol americano (NFL). Ésa no es una estrategia que creamos inteligente para nosotros porque creemos que podemos conseguir más visionados y satisfacción invirtiendo ese dinero en películas y series de televisión (Netflix, 2018)

De esta forma, Netflix está renunciando a un nicho de mercado con infinidad de seguidores y en su lugar, ha decidido especializarse en la emisión por streaming de contenido propio.

La razón de esta decisión es que el paso a la emisión de deporte o la ampliación de la oferta de contenido conllevaría, entre otras cosas, a una inversión de capital, el tener que implantar un nuevo número de packs de streaming más deporte o únicamente uno de los dos o incluso una posible remodelación de las tarifas. Por otra parte, el centrarse en ampliar el contenido propio solo conllevaría la inversión en la producción de las películas y/o series,

y no a un cambio en la forma de hacer negocios que viene siendo un éxito desde el lanzamiento de la primera serie en 2013.

Por lo tanto, la empresa pretende seguir aumentando el número de suscriptores mediante el aumento del contenido propio. La estrategia seguida, propia de un modelo de “Long tail”, (Anderson, 2007), es una idea que parte de que los modelos de negocio funcionan a partir de la regla de Pareto, en la que el 20% de los productos generan el 80% de las ventas. Está dedicada a sacar partido a ese 80% de los productos con menos volumen, ya que cada vez más, los clientes exigen productos mas específicos y que se adaptan mejor a lo que necesitan, en lugar de productos mas generales adaptados a las masas.

La estrategia de Netflix es producir un gran número de contenido, de manera que el consumidor tenga mucha variedad para elegir, debido a que la elección de un título muchas veces depende del estado de ánimo de la persona. Mientras que series de la talla de “House of Cards” están dentro de los títulos del 20% de los títulos que originan alrededor del 80% de los ingresos de la compañía, se puede permitir series como “Marco Polo” que fueron un fracaso en cuanto a visualizaciones, pero únicamente conllevó una muy pequeña parte del presupuesto. Además, el contar con todo tipo de contenido provoca un aumento de los suscriptores, no solo de las series más famosas, sino de otros géneros menos reconocidos.

La globalización jugará un papel importante, ya que se pretende producir series o películas en los diferentes países y, que ese contenido este disponible para todos los usuarios de la empresa, no solo los nacionales.

De esta manera, Netflix conseguirá una gran demanda por parte de los actores para actuar en sus películas, ya que estas recibirán muchas más visualizaciones y, por tanto, su trabajo será visto por mucha mas gente que si lo produjeran con discográficas nacionales.

Por otra parte, no se ha de olvidar que Netflix es una empresa de tecnología, y una de las claves del éxito de Netflix fue el software de recomendaciones a partir del manejo del Big Data que esta empresa posee. Por esta razón, además de mejorar y ampliar el contenido propio, se mejorará el software y la página de web, de manera que, en lugar de recomendar un gran número de títulos, sean unos pocos, pero sean los que el usuario va a visualizar.

En cuanto a la industria del cine, la proliferación de las plataformas de Streaming, como la que lanzará Disney en 2019, la cual entrará a competir con otras conocidas como HBO o

Amazon, la facilidad que estas aportan para ver estrenos de contenido original desde casa y de manera gratuita (Están incluidas dentro del pago de la suscripción), así como la tendencia de la sociedad a volverse más “asocial” o más dependiente del teléfono móvil (En el cine no se pueden usar estos dispositivos). Además, se ha de sumar los altos precios que tiene el ver una película en el cine, que como se puede ver en producción audiovisual (2018) el precio medio del cine ha subido y se sitúa la entrada en 7.35 euros de media en España, provocarán un descenso en la asistencia al cine, un duro golpe para una industria que no pasa por sus mejores momentos.

Este descenso en la asistencia provocará a su vez que no se produzcan los estrenos de forma exclusiva en el cine, sino también en las plataformas mencionadas, ya que esto permitirá que las películas reciban un mayor número de visualizaciones. Por lo tanto, aumentará más aún la competencia para esta industria, que, a menos que se alíe con estas empresas para producir su contenido propio en las salas de cine, acabará por desaparecer.

## 6. Conclusiones

A lo largo del trabajo se ha explicado el modelo de innovación disruptiva de Christensen y finalmente, se ha aplicado al caso de la empresa de televisión por internet Netflix.

Como se ha podido apreciar, este modelo analiza el proceso por el cual una empresa entra en un mercado con una nueva tecnología, en este caso, Netflix y su irrupción en el mercado del entretenimiento, y, acaba por superar e incluso “echar” a las compañías consolidadas del sector, que, en este caso, ha sido la cadena de videoclubs Blockbuster, la cual no pudo adaptarse a los cambios que esta nueva empresa produjo en el mercado.

Este modelo, como se ha podido ver, tiene una gran importancia, debido a que explica el por qué grandes empresas y hasta compañías líderes en un sector, como puede ser Kodak o Blockbuster, acabaron en bancarrota debido a que no pudieron adaptarse a los cambios que este tipo de innovación introdujo en su mercado.

Durante el trabajo se han visto varios ejemplos de empresas de innovación disruptiva, tales como Nintendo con su modelo de consola Wii o Godrej con su nueva nevera “Chotukool” y el efecto que estas compañías tuvieron en sus respectivos mercados. Por otra parte, también se presentó Uber, una empresa de características parecidas, pero que no cumplía con los requisitos que estableció Christensen para clasificarla como disruptiva, de manera que se pudiera ver clara la diferencia entre estos tipos de empresas.

Además, se presentó la empresa Netflix mediante un estudio de la cultura de la compañía y un análisis de su modelo de negocio y los cambios que se implantaron en este, con el paso de los años, hasta llegar al actual. Todo ello, con el fin de familiarizarse con la empresa y comprender las razones y claves del éxito de esta empresa en su sector.

Finalmente, se presentó el modelo de innovación disruptiva con el caso de Netflix y Blockbuster, en el que se vio cómo una empresa como Netflix con su nueva tecnología acabó, no solo por echar del sector a la mayor cadena de videoclubs del mundo, sino a ser una de las compañías de internet más valiosas en apenas 2 décadas.

Por último, se vieron en la discusión las razones del por qué el modelo de negocio de Netflix superó al de Blockbuster, así como el problema que tuvo la cadena de videoclubs para adaptarse a los cambios de su sector.

Este trabajo sirvió para comprender en su totalidad el modelo de innovación disruptiva, identificar empresas con tecnologías disruptivas, las cuales, como ya se ha visto anteriormente, pueden acabar por transformar una industria, por lo que es importante el poder clasificarlas.

Por otra parte, sirvió para mejorar en el análisis de los modelos de negocio de empresas, así como para identificar correctamente que ofrece una empresa como “producto” y poder identificar las nueve áreas clave dentro de una compañía, como estableció Osterwalder, así como entender la forma de tomar decisiones por parte de los directivos de las empresas teniendo en cuenta su situación en el mercado, consolidada o de nueva creación. Además, sirvió para comprender la importancia que tiene la innovación en el mundo empresarial, y como puede suponer una ventaja competitiva crucial en el futuro de una compañía.

## 7. Referencias

- Adner, R., & Kapoor, R. (13 de Junio de 2018). Cuando la tecnología correcta llega antes de tiempo. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.es/tecnolog/1186/cuando-la-tecnolog-correcta-llega-antes-de-tiempo>
- Anderson, C. (2007). *LA ECONOMIA LONG TAIL*. México: Empresa activa.
- Antioco, J. (2011). How I did it. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2011/04/how-i-did-it-blockbusters-former-ceo-on-sparring-with-an-activist-shareholder>
- Berhouet, S. (2010). *Los nuevos modelos de negocios de alquiler de películas*. Victoria. Obtenido de <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/322/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.L.%20Adm.%20Santiago%20Berhouet.pdf>
- Bosker, B. (10 de Octubre de 2011). Qwikster Is Dead: Netflix Kills DVD-Only Service Weeks After Unveiling It. *HuffPost*. Obtenido de [https://www.huffingtonpost.com/2011/10/10/qwikster-dead-netflix-kills\\_n\\_1003098.html](https://www.huffingtonpost.com/2011/10/10/qwikster-dead-netflix-kills_n_1003098.html)
- Bremmer, B. (20 de Septiembre de 2006). Will Nintendo's Wii Strategy Score? *Bloomberg*. Obtenido de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2006-09-19/will-nintendos-wii-strategy-score>
- Chesnais, F. (1986). *Compétitivité, technologie et société*. Paris: STI Revue.
- Christensen, C., & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of Disruptive Change. *Harvard business review*. Obtenido de <https://hbr.org/2000/03/meeting-the-challenge-of-disruptive-change>
- Christensen, C., & Raynor, M. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard business School Press.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C., Raynor, M., & McDonald, R. (Diciembre de 2015). What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (Mayo de 2018). *CNMC*. Obtenido de <https://www.cnmc.es/node/368440>
- Coughlan, P., & Illies, J. (2004). Blockbuster Inc. & Technological Substitution (C): The Internet Changes the Game. *Harvard Business Review*. Obtenido de

<https://www.hbsp.harvard.edu/product/704462-PDF-ENG?itemFindingMethod=Other>

Deutsch, C. (2 de Mayo de 2008). At Kodak, Some Old Things Are New Again. *The New York Times*. Obtenido de

<https://www.nytimes.com/2008/05/02/technology/02kodak.html>

El Comercial. (6 de Abril de 2017). Netflix: 6 lecciones para definir una cultura de éxito. *El Comercial*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/netflix-6-lecciones-definir-cultura-exito-noticia-1981422>

Escuela de Negocios y Dirección. (10 de Febrero de 2014). *CASO NETFLIX: 9 COMPORTAMIENTOS PARA LA EXCELENCIA*. Obtenido de Escuela de Negocios y Dirección: <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/rr-hh/caso-netflix-9-comportamientos-para-la-excelencia/>

Forbes. (22 de Enero de 2014). Nuevos suscriptores de Netflix disparan ganancias trimestrales. *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/nuevos-suscriptores-de-netflix-disparan-ganancias-trimestrales/>

Funding Universe. (1999). *Blockbuster Inc. History*. Obtenido de <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/blockbuster-inc-history/>

Furr, N., & Dyer, J. (13 de Mayo de 2015). How Godrej Became An Innovation Star. *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/innovatorsdna/2015/05/13/how-godrej-became-an-innovation-star/#1eae7be97fd3>

Gallagher, J. (2008). *Netflix Case Study: David Becomes Goliath*. Obtenido de <http://www.gallagher.com/Netflix%20Case.pdf>

Guerras, L., & Navas, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones* (5ª ed.). Cizur Menor: Civitas- Thomson reuters.

Hastings, R. (23 de Mayo de 2007). Questions for... Reed Hastings. (M. Boyle, Entrevistador)

Hastings, R. (Abril de 2018). How Netflix changes entertainment - and where it is headed. (C. Anderson, Entrevistador) TED. Obtenido de [https://www.ted.com/talks/reed\\_hastings\\_how\\_netflix\\_changed\\_entertainment\\_and\\_where\\_it\\_s\\_headed](https://www.ted.com/talks/reed_hastings_how_netflix_changed_entertainment_and_where_it_s_headed)

Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs: La biografía*. Barcelona: Debate.

Iwata, S. (25 de Abril de 2008). *Nintendo*. Obtenido de Financial Resuts briefing: <https://www.nintendo.co.jp/ir/en/events/080425/03.html>

Koblin, J. (16 de Octubre de 2017). Netflix Says It Will Spend Up to \$8 Billion on Content Next Year. *The New York Times*. Obtenido de <https://www.nytimes.com/2017/10/16/business/media/netflix-earnings.html>

McCord, P. (Enero de 2014). How Netflix Reinvented HR. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr>

- McCord, P. (2 de Enero de 2018). Hiring the Best People. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/ideacast/2018/01/hiring-the-best-people.html>
- McDermott, K. (29 de Octubre de 2015). Innovación India – Chotukool. *Business Intelligence quotient*. Obtenido de <http://biq.com.mx/chotukool/>
- Moreno, G. (1 de Enero de 2018). *Netflix cierra 2017 con casi 120 millones de abonados tras un trimestre récord*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/grafico/12632/netflix-cierra-2017-con-casi-120-millones-de-abonados-tras-un-trimestre-record/>
- Morningstar. (s.f.). *Morningstar*. Obtenido de Financials: <http://quicktake.morningstar.com/stocknet/secdocuments.aspx?symbol=bloka>
- Netflix. (2018). *Netflix Investors*. Obtenido de Quarterly Earnings: <https://www.netflixinvestor.com/financials/quarterly-earnings/default.aspx>
- Netflix. (2018). *Q1 Results and Q2 Forecast*. Obtenido de <http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/4305483023x0x937576/7DAD8A22-F8FE-4339-A534-4A851A5C68E5/Q117ShareholderLetterV2FINAL.pdf>
- Netflix. (s.f.). *Netflix Jobs*. Obtenido de Netflix Culture: <https://jobs.netflix.com/culture>
- New York Times, S. (30 de Septiembre de 1994). Blockbuster Merger With Viacom Okd. *Chicago Tribune*. Obtenido de [http://articles.chicagotribune.com/1994-09-30/business/9409300267\\_1\\_blockbuster-stockholders-package-of-viacom-shares-blockbuster-chairman-wayne-huizenga](http://articles.chicagotribune.com/1994-09-30/business/9409300267_1_blockbuster-stockholders-package-of-viacom-shares-blockbuster-chairman-wayne-huizenga)
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (Diciembre de 2013). Chotukool: mantener las cosas frescas mediante la innovación frugal. *OMPI*. Obtenido de [http://www.wipo.int/wipo\\_magazine/es/2013/06/article\\_0003.html](http://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2013/06/article_0003.html)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Diseño de la propuesta de valor*. Barcelona: Deusto.
- Peers, M., & Wingfield, N. (11 de Febrero de 2004). Blockbuster Set to Offer Movies by Mail. *The Wall Street Journal*. Obtenido de <https://www.wsj.com/articles/SB107645765403826229>
- Porter, M. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M., & Millar, V. (Julio de 1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage>
- Rosenbaum, S. (5 de Febrero de 2013). Netflix's Risky Strategy For 'House Of Cards'. *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/stevenrosenbaum/2013/02/05/netflix-risky-strategy-for-house-of-cards/#59e7048d4e94>

- Schumpeter, J. A. (2015). *CAPITALISMO, SOCIALISMO Y DEMOCRACIA. Vol II*. Barcelona: Página indómita.
- Statista. (2018). *Number of Netflix streaming subscribers worldwide from 3rd quarter 2011 to 2nd quarter 2018 (in millions)*. Obtenido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/250934/quarterly-number-of-netflix-streaming-subscribers-worldwide/>
- Tendayi, V. (Enero de 2017). On The Fifth Anniversary Of Kodak's Bankruptcy, How can large companies sustain innovation? *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/tendayivi/2017/01/19/on-the-fifth-anniversary-of-kodaks-bankruptcy-how-can-large-companies-sustain-innovation/#1fc5bdb86280>
- The Economist. (30 de Junio de 2011). Aiming high. *The Economist*. Obtenido de <https://www.economist.com/books-and-arts/2011/06/30/aiming-high>
- The Sydney Morning Herald. (16 de Diciembre de 2006). Nintendo to replace Wii straps. *The Sydney Morning Herald*. Obtenido de <https://www.smh.com.au/technology/nintendo-to-replace-wii-straps-20061216-gdp2e4.html>
- thinkers50. (2018). *Thinkers50*. Obtenido de Clayton Christensen: <http://thinkers50.com/biographies/clayton-christensen/>
- Torres, Y. (20 de Abril de 2016). Ésta es la lección que Blockbuster le dio a Netflix. *El Financiero*. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/tienen-que-innovar-para-continuar-en-el-mercado>
- Uber. (2018). *Uber*. Obtenido de <https://www.uber.com/es-ES/>
- Wittmer, C., & Gould, S. (13 de Septiembre de 2017). *Business Insider*. Obtenido de Traditional networks used to rule the Emmys — but now HBO and Netflix have taken over: <https://www.businessinsider.de/network-emmy-nominations-comparison-netflix-hbo-2017-7?r=US&IR=T>