FACULTAD DE ADE

MADUREZ Y RENTABILIDAD EN EL STREAMING: Comportamiento Estratégico y Análisis Económico-Financiero de Netflix (2020–2025)

Mencía Rodríguez Valero

5º Grado en Psicología y Administración y Dirección de Empresa

Tutor: Dr. Juan Senatan Lledo

Mayo 2026

RESUMEN **4**
PALABRAS CLAVE **4**
1. INTRODUCCIÓN **4**
1.1. CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA 4
1.2. OBJETIVOS DEL TRABAJO 6
1.3. METODOLOGÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN 7
1.4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO 8
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL ENTRETENIMIENTO DIGITAL Y EL STREAMING **9**
2.1. El sector OTT: Definición técnica, características de los bienes digitales 9
2.2. Evolución histórica del consumo audiovisual 11
2.2.1. El modelo tradicional y caída del videoclub físico (El caso Blockbuster) 11
2.2.2. La democratización del contenido nicho: La Teoría de la Long Tail 12
2.3. Estructura de Mercado Actual: Oligopolio y concentración 12
2.4. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter en el sector del streaming 14
3. CASO DE ESTUDIO: NETFLIX, INC. (2020–2025) **17**
3.1. Trayectoria empresarial (2020–2025) 17
3.2. Expansión Internacional: Ingresos Regionales y Estrategia de Glocalización 19
3.3. Evolución de la Estrategia Corporativa y Comportamiento Competitivo 22
3.3.1. De la distribución a la integración vertical: Netflix Originals 22
3.3.2. Estrategia de precios híbrida: del SVOD al modelo AVOD 23
3.3.3. El algoritmo como barrera de entrada tecnológica 23
3.3.4. Password sharing y diversificación hacia videojuegos 24
3.4. Análisis Económico-Financiero: Estructura de Costes, Rentabilidad y Sostenibilidad (2020–2025) 25
4. LA RESPUESTA DE LA COMPETENCIA Y PERSPECTIVAS DE FUTURO **30**
4.1. El caso Disney+): Propiedad Intelectual (IP) frente al nativo digital 30
4.2. Fusiones, adquisiciones (M&A) y alianzas estratégicas en el sector 31
4.3. La "fatiga de suscripción" y el futuro del sector 32
5. CONCLUSIONES **33**

5.1. Síntesis de hallazgos y respuesta a los objetivos planteados 33

5.2. Aportaciones del caso Netflix para otros mercados 35

5.3. Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación 36

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado **38**

BIBLIOGRAFÍA: **40**

RESUMEN

Este trabajo analiza la evolución de la industria del entretenimiento digital y el comportamiento estratégico y financiero de Netflix durante el período 2020–2025. A partir de una metodología mixta que combina revisión bibliográfica, análisis de las 5 Fuerzas de Porter y estudio de los estados financieros oficiales (Form 10-K, SEC EDGAR), el trabajo persigue dos objetivos principales: caracterizar la estructura de mercado del sector OTT y evaluar si la mejora de márgenes de Netflix responde a factores estructurales o coyunturales. Los resultados confirman que el sector ha evolucionado hacia un oligopolio tecnológico con elevadas barreras de entrada, y que la mejora de rentabilidad de Netflix entre 2022 y 2025, con un margen operativo que pasa del 17,8% al 29,5%, se explica principalmente por la monetización de usuarios existentes a través de la restricción del password sharing, el lanzamiento del modelo AVOD y las subidas de precio en UCAN, más que por el crecimiento neto de nuevos suscriptores. La sostenibilidad financiera del modelo queda validada por el descenso del ratio Deuda LP/EBIT de 3,4x a 1,0x y una generación de caja operativa de 10.149 millones de dólares en 2025.

PALABRAS CLAVE

Streaming, Netflix, OTT, oligopolio tecnológico, barreras de entrada, integración vertical, AVOD, password sharing, análisis financiero, Form 10-K, ARPU, flujo de caja operativo, fatiga de suscripción, Long Tail, Porter.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

En la última década hemos visto un cambio en la forma en la que se consumen los contenidos audiovisuales. Esto es debido a la llegada de las tecnologías digitales y la expansión del internet de alta velocidad. Este proceso ha ido desplazando poco a poco los modelos tradicionales de programación y ha dado paso a nuevas formas de acceso al entretenimiento (Izquierdo-Castillo & Latorre-Lázaro, 2022).

Durante años, el consumo de películas, series y programas de televisión estaba limitado por horarios fijos y una oferta más cerrada, tanto en la televisión convencional como salas de cine (Izquierdo-Castillo, 2015). Pero la llegada de la digitalización supuso un cambio en el escenario.

La aparición de los servicios de vídeo bajo demanda (VOD) y de las plataformas Over-The-Top (OTT) ha impulsado el paso de un modelo basado en comprar o alquilar contenidos de forma puntual, para pasar a otro centrado en el acceso casi ilimitado a amplios catálogos audiovisuales (Clares-Gavilán et al.,2019). Esto ha hecho que los usuarios adquieran un papel mucho más activo, ya que pueden decidir qué ver, cuándo hacerlo y desde qué dispositivo. Esta transformación ha alterado las ventanas tradicionales de distribución y ha impulsado a la industria audiovisual a redefinir sus modelos de negocio y sus fuentes de ingresos (García Álvarez, 2021).

En este escenario donde hay una transformación del sector audiovisual, Netflix se convirtió en uno de los actores más relevantes del cambio. Su capacidad adaptarse a los avances tecnológicos y responder a las nuevas demandas de los consumidores impulsó una forma diferente de distribuir y consumir contenidos, dejando en un segundo plano modelos que durante años habían dominado la industria, como los videoclubs físicos o la televisión por cable (Ayala Pérez & Sandoval Cabrera, 2023). La propuesta de valor de Netflix estaba basada en la comodidad de acceso, las suscripciones de tarifa plana y la distribución digital de contenidos. Todo esto contribuyó a cambiar los patrones de consumo y la forma en que millones de personas consumen entretenimiento audiovisual a nivel global (Izquierdo-Castillo, 2015).

Sin embargo, el éxito de Netflix también facilitó la entrada de nuevos competidores en el mercado del streaming. Este proceso, conocido como *Streaming Wars*, ha ido aumentando la competencia entre grandes grupos mediáticos y empresas tecnológicas que buscan captar y mantener usuarios. Como resultado, el sector ha tendido a concentrarse progresivamente en unas pocas plataformas que controlan gran parte de la producción, distribución y consumo de contenidos audiovisuales (Borrastero & Juncos, 2022)

Esta fuerte saturación de la oferta por tener demasiadas suscripciones digitales ha provocado recientemente un fenómeno de *fatiga de suscripción.* y también una notable pérdida de usuarios en las principales plataformas, lo que ha abierto un debate tanto académico como dentro de la propia industria sobre la posible existencia de una "burbuja" en el mercado del streaming (Cortés Quesada et al., 2024).

Este contexto hace que sea importante analizar con más detalle cómo se está reorganizando la industria del entretenimiento digital OTT, así como entender el funcionamiento de sus dinámicas competitivas actuales. En este sentido, cobra especial

importancia observar los cambios que Netflix está introduciendo en su estrategia, en su política de precios y en su modelo económico-financiero para poder mantener su posición de liderazgo ante la presión cada vez mayor de sus competidores (Ayala Pérez & Sandoval Cabrera, 2023; Cortés Quesada et al., 2024).

1.2. OBJETIVOS DEL TRABAJO

El objetivo general del presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) consiste en analizar cómo está estructurado el mercado del entretenimiento digital (sector OTT) y evaluar el comportamiento estratégico junto con el rendimiento económico-financiero de Netflix en el contexto actual de alta competencia en la industria

A partir de este objetivo principal, se han planteado una serie de objetivos específicos para concretar y orientar el desarrollo del análisis:

1. Estudiar cómo ha evolucionado el sector OTT a lo largo del tiempo, prestando atención al paso de la televisión lineal y los formatos físicos hacia un modelo de consumo bajo demanda, marcado por la abundancia de oferta y por la lógica de la "larga cola" en los contenidos digitales.

2. Describir la estructura de mercado actual del streaming, determinando si puede considerarse un oligopolio dinámico, analizando el papel de las barreras de entrada y el equilibrio de poder entre los distintos agentes a través del modelo de las 5 Fuerzas de Porter.

3. Analizar la evolución de la estrategia corporativa de Netflix, desde su posición inicial como pionera hasta su apuesta por la integración vertical mediante la producción propia y al uso del Big Data y los algoritmos como elementos clave de su ventaja competitiva y de sus barreras tecnológicas.

4. Evaluar la sostenibilidad económico-financiera del modelo de Netflix entre 2020 y 2025 a partir de sus informes Form 10-K, contrastando si la mejora de márgenes y flujo de caja responde a factores estructurales o coyunturales.

5. Analizar el contexto competitivo en el que opera Netflix, describiendo la respuesta de los grandes grupos mediáticos y cómo se ha ido concentrando el sector en pocas empresas lo que ayuda a entender cómo es hoy la industria del streaming.

1.3. METODOLOGÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Se ha optado por una metodología mixta para la redacción de este TFG y para lograr los objetivos que se han planteado en el punto anterior. Es por eso, que se van a combinar dos enfoques, uno cualitativo-estratégico con otro análisis cuantitativo-financiero, para así poder abordar mejor lo que se busca con este trabajo.

La parte cualitativa se ha basado en una revisión bibliográfica, donde se ha hecho un análisis de la literatura académica más reciente acerca del sector del streaming, la economía de plataformas y sobre el comportamiento en los mercados digitales.

Por otra parte, tenemos el lado cuantitativo, que se apoya en el análisis directo de los estados financieros oficiales de Netflix INC. Correspondientes al periodo de 2020-2025. Toda la información se obtiene del sistema EDGAR de la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC). A partir de ahí se trabajan distintos documentos clave en los formularios anuales Form 10-K. Todos los datos de las tablas presentadas en el Capítulo 3 han sido elaborados directamente a partir de estas fuentes primarias, para garantizar así la trazabilidad y la fiabilidad de la información. En el análisis cuantitativo no se han incorporado datos de otras empresas competidoras, ya que el estudio se centra exclusivamente en el caso de Netflix.

La búsqueda de fuentes se llevó a cabo a través de las bases de datos y buscadores académicos Google Scholar, Scopus y Dialnet, complementados puntualmente con el repositorio Redalyc para literatura en castellano. Las búsquedas se realizaron combinando palabras clave en español e inglés, entre las que destacan: *streaming market structure*, *OTT platform competition*, *Netflix business model*, *subscription video on demand*, *oligopolio audiovisual*, *fatiga de suscripción*, *Netflix original content strategy*, *streaming wars consolidation* y *over-the-top services regulation*.

Con el fin de garantizar la actualidad y relevancia de la información, se aplicaron dos criterios de exclusión sistemáticos. En primer lugar, se descartaron los artículos publicados con anterioridad al año 2015, el tema del sector del streaming es reciente y para eso es necesario que la información sea actual. En segundo lugar, se excluyeron aquellas publicaciones que no estaban disponibles en acceso abierto y no podían descargarse en formato PDF, con el objetivo de asegurar la verificabilidad de las fuentes citadas. Luego, una vez se obtuvieron los artículos se fueron filtrando en función del

título, del abstract, de la información que mostraba hasta lograr los artículos que se han incluido en el trabajo.

A partir de estos datos, el trabajo contrasta dos hipótesis formales de investigación:

H1: La mejora de la rentabilidad de Netflix entre 2022 y 2025 se debe, principalmente, a la optimización de precios y a una mejor monetización de sus usuarios (gracias al fin de las cuentas compartidas y a una reducción estructural de los costes de producción y distribución), y no tanto a la llegada de nuevos suscriptores netos.

H2: La sostenibilidad financiera del modelo de negocio de Netflix, medida por el Flujo de Caja Operativo y el ratio Deuda a Largo Plazo / Resultado Operativo, ha experimentado una mejora de carácter estructural y no meramente coyuntural a lo largo del período 2020–2025, validando la auto-sostenibilidad del modelo de producción propia de contenido.

Ambas hipótesis quedarán contrastadas con los datos de las Tablas 3.4 y 3.5 y serán respondidas explícitamente en el apartado 5.1 de las Conclusiones.

1.4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

A la hora de redactar este trabajo se ha seguido una estructura que se puede resumir en 6 bloques. Estos bloques son independientes y se enfocan en distintos temas. Sin embargo, están interconectados, ya que siguen un mismo hilo conductor.

En el primer bloque se agrupa el resumen, las palabras clave junto con la introducción, para asentar que es lo que se va a hacer en el trabajo. Tras este primer bloque pasamos al segundo, donde se da contexto al sector del entretenimiento digital y streaming. Se ve como ha ido evolucionando este sector y como es la estructura del mercado actual. Donde se hará un análisis de las 5 fuerzas de Porter.

El apartado tres es el núcleo del trabajo y se centra en el caso de Netflix. Se analiza como ha cambiado su estrategia, que decisiones recientes se han tomado y un análisis económico financiero que evalúa la sostenibilidad de su propuesta.

Una vez, ya se ha realizado el estudio del caso de Netflix, pasamos al apartado cuatro. Se amplía el foco de análisis, puesto que se estudia la reacción del resto de la industria y como las estrategias de los principales competidores, junto con el impacto de las fusiones y adquisiciones y la fragmentación del mercado, han afectado al consumidor final.

El Capítulo 5 cierra el trabajo. Este bloque sintetiza los resultados principales, expone las conclusiones de la investigación y plantea las limitaciones detectadas durante el análisis. Tras las conclusiones está la bibliografía que se ha utilizado para redactar este trabajo

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL ENTRETENIMIENTO DIGITAL Y EL STREAMING

Según Clares-Gavilán et al. (2019), la industria del entretenimiento ha pasado en los últimos años por una profunda transformación. Lo que antes se basaba en formatos físicos, sistemas analógicos y una distribución bastante lineal, hoy se ha convertido en un entorno casi completamente digital.

Para entender cómo funcionan hoy empresas como Netflix, es necesario primero analizar cómo ha evolucionado el sector y cómo se organiza su estructura competitiva actual, ya que muchas de las dinámicas del mercado actual vienen precisamente de esa transformación previa (Park & Kwon, 2019).

2.1. El sector OTT: Definición técnica, características de los bienes digitales

El concepto Over-The-Top (OTT) según Arjoan Martin (2021), se refiere a la distribución de contenidos, servicios y aplicaciones (principalmente de audio y vídeo) a través de internet público, sin que los operadores de telecomunicaciones tradicionales intervengan de forma directa en la gestión o el control de la transmisión de dichos contenidos. En este modelo, la plataforma pasa a relacionarse de manera directa con el usuario final. Esto supone un cambio importante respecto al sistema anterior, en el que los operadores de cable o satélite eran los intermediarios entre el contenido y el consumidor (Arjona Martín, 2021).

En este contexto de transformación audivisual, las plataformas han desarrollado diferentes modelos de negocio para generar ingresos y asegurar así su rentabilidad (Izquierdo-Castillo & Latorre-Lázaro, 2022):

1. SVOD (Subscription Video on Demand): Permite acceder a un catálogo amplio mediante el pago de una suscripción periódica.
2. AVOD (Advertising-supported Video on Demand): La financiación depende de la publicidad

3. TVOD (Transactional Video on Demand): Consiste en un pago individual por cada contenido consumido, de forma similar al antiguo videoclub digital (Leiner et al., 2024).

Según Chalaby (2024), la evolución del mercado y el aumento de la competencia han impulsado una transformación de estos modelos. Cada vez es más frecuente que las plataformas combinen distintas fórmulas de monetización y ofrezcan planes adaptados a perfiles diversos de usuarios. Un ejemplo son las suscripciones de menor precio. Estas incluyen publicidad, se trata de una estrategia que busca ampliar la base de clientes y favorecer su permanencia en la plataforma.

Desde una perspectiva microeconómica, el modelo de negocio de las plataformas se basa en la comercialización de bienes y servicios digitales. Como señalan Szalkowski y Johansen (2025), una de las principales características de este tipo de economía es que los costes asociados a la reproducción y distribución de los productos son prácticamente nulos, independientemente del número de usuarios que los consuman.

El mercado del *streaming* y la radiodifusión digital implica unos costes fijos iniciales muy elevados especialmente por el mantenimiento de la infraestructura tecnológica y por las grandes inversiones necesarias para producir contenido propio o adquirir licencias (Park & Kwon, 2019). Sin embargo, una vez que la película o serie está alojada en la plataforma, el coste marginal de transmitir ese mismo archivo a un suscriptor adicional es prácticamente nulo. Borrastero y Juncos (2022) explican que, da lugar a economías de escala muy marcadas. En la práctica el modelo es poco viable si no se alcanza el número suficiente de clientes. Sin embargo, cuando se supera ese punto de equilibrio, los ingresos tienden a crecer con mucha más rapidez que los costes, lo que mejora de forma notable la rentabilidad del negocio (*break-even point*).

Además, las plataformas funcionan como mercados bilaterales o *two-sided markets*, en los que actúan como intermediarias entre los productores y distribuidores de contenido, por un lado, y los usuarios o consumidores, por otro. En este tipo de estructura, el valor que recibe cada grupo depende en gran medida del tamaño del otro, debido a los denominados efectos de red indirectos (García Álvarez, 2021). De este modo, cuando aumenta el número de suscriptores, también crece el interés de las productoras por mostrar sus obras en el servicio, lo que a su vez contribuye a ampliar el catálogo disponible y termina atrayendo a nuevos usuarios (García Álvarez, 2021).

2.2. Evolución histórica del consumo audiovisual

La hegemonía actual del *streaming* no puede explicarse sin analizar la transición desde el formato físico. Fue un cambio marcado por la digitalización, la mejora del internet y un giro claro en lo que los consumidores empezaron a valorar, sobre todo la comodidad.

2.2.1. El modelo tradicional y caída del videoclub físico (El caso Blockbuster)

Hasta principios del siglo XXI, el mercado de alquiler de películas, una vez superada la ventana de exhibición en cines, estaba dominado por el formato físico como el VHS y el DVD, en un contexto casi monopolístico en el que destacaban grandes cadenas como Blockbuster (Clares-Gavilán et al., 2019). Tal y como señalan Clares-Gavilán et al. (2019), este modelo concentraba gran parte de la distribución en pocos actores con una fuerte presencia física en forma de videoclubes.

Su funcionamiento se apoyaba en una amplia red de tiendas y en el cobro de penalizaciones por la devolución tardía de las películas, una lógica bastante rígida que, como explica Izquierdo-Castillo (2015), fue desafiada por la llegada de Netflix y su propuesta de suscripción de tarifa plana. Esta nueva forma de acceso eliminaba las fricciones del modelo anterior y cambiaba la forma de consumir contenidos en el hogar.

Blockbuster no cayó de golpe. Vacas-Aguilar (2021) lo retrata como el caso más citado de lo que ocurre cuando una empresa dominante no ve venir la amenaza. Primero pierde relevancia, luego cuota, y al final el modelo entero se viene abajo. Lo que cambió no fue solo quién ganaba dinero, sino cómo se distribuía y consumía el entretenimiento en casa.

En aquella época, Netflix no era un competidor real. Enviaba DVDs por correo y facturaba una fracción de lo que movía Blockbuster. Tan poco amenazante parecía que, según recoge Havard (2021), sus fundadores llegaron a proponer a Blockbuster una alianza y desarrollar juntos el negocio digital. Les dijeron que no más de una vez.

La plataforma continuó con su estrategia de expansión mediante la aplicación de medidas proactivas y adaptativas (Mandal et al., 2017), Netflix fue incorporando de manera progresiva nuevas combinaciones tecnológicas que desencadenaron un proceso de "destrucción creadora". (Ayala-Pérez y Sandoval-Cabrera, 2023). Sin embargo, en el 2007 se logró un punto de inflexión con la llegada de una apuesta por el *streaming* de vídeo. La forma de consumir contenidos cambió para siempre. Estas innovaciones causaron la obsolescencia y destrucción del modelo tradicional de alquiler de vídeo,

llevando a la bancarrota a las principales cadenas de videoclubes (Ayala-Pérez y Sandoval-Cabrera, 2023)

Blockbuster, en cambio, se quedó atrás en la innovación. Su pesada estructura de costes estaba ligada a locales físicos y tuvo dificultades para adaptarse al entorno digital. Esta parálisis estratégica precipitó su desaparición, culminando con la declaración de la bancarrota en el 2010 (Ayala-Pérez y Sandoval-Cabrera, 2023).

2.2.2. La democratización del contenido nicho: La Teoría de la Long Tail

El fin de las barreras físicas que imponía el tradicional mercado del videoclub ha permitido a las plataformas digitales llevar a la práctica la teoría económica de la Larga Cola o *Long Tail* formulada por Chris Anderson (Clares-Gavilán et al., 2019). Como explica Vacas-Aguilar (2021), en el modelo de negocio antiguo, las limitaciones de espacio del soporte físico obligaban a los establecimientos a enfocarse casi en exclusiva en los grandes éxitos de taquilla o *blockbusters* (conocida como "cabeza" de la demanda) para garantizar una rápida rotación del inventario y rentabilizar el negocio

Con la llegada de la distribución a través de los servicios de libre transmisión o plataformas *Over-The-Top* (OTT), los costes de almacenamiento y distribución digital cayeron drásticamente, abriendo la puerta a catálogos prácticamente infinitos (Szalkowski & Johansen, 2025). En este nuevo escenario, las plataformas explotan un mercado masivo donde la suma de las reproducciones de miles de productos de nicho, desde documentales específicos hasta cine independiente o producciones extranjeras, iguala o incluso supera los beneficios de los pocos grandes éxitos del momento (Arjona Martín, 2021). Para que esta cantidad de opciones no sature al consumidor ante el exceso de oferta, resulta imprescindible el uso de sofisticados algoritmos de Inteligencia Artificial (Cortés Quesada et al., 2024). Estas herramientas de análisis de *Big Data* perfilan detalladamente los gustos de cada espectador, conectando de forma eficiente un contenido muy específico con la microdemanda de cada usuario para maximizar su retención en el servicio (Izquierdo-Castillo & Latorre-Lázaro, 2022).

2.3. Estructura de Mercado Actual: Oligopolio y concentración

La evolución del mercado del *streaming* ha generado un debate sobre su estructura económica (Park & Kwon, 2019). Como señala Izquierdo-Castillo (2015), al principio, Netflix logró alcanzar una posición hegemónica y cuasi-monopolística en el sector tras haber sido pionera con el servicio de transmisión de vídeo en 2007. El éxito inicial de

esta plataforma frente a la competencia se fundamenta teóricamente en los beneficios de haber sido la pionera en este modelo o *first-mover advantage* (Park & Kwon, 2019). Con el paso del tiempo, el sector ha pasado a configurarse como un oligopolio tecnológico, según señalan Borrastero y Juncos (2022).

Este mercado está muy concentrado en un grupo reducido de grandes empresas globales como Netflix, Amazon (Prime Video), The Walt Disney Company (Disney+), Warner Bros. Discovery y Apple, lo que les da un gran poder para influir en el sector y precios (García Álvarez, 2021). Park y Kwon (2019) muestran que el aumento de las suscripciones de banda ancha fija está relacionado con una mayor concentración en la televisión de pago y con el crecimiento del *cord-cutting*, la cancelación de la televisión por cable en favor de plataformas OTT.

La competencia actual no es fija. Borrastero y Juncos (2022) señalan que estas empresas funcionan en un sistema de *coo-petición* oligopólica, donde compiten y cooperan al mismo tiempo, además de apoyarse en lo que llaman "rentismo digital". Un ejemplo es que Netflix compite con Amazon Prime Video en contenido, pero al mismo tiempo utiliza los servicios de Amazon Web Services (AWS) como infraestructura clave (Borrastero y Juncos, 2022).

Además, este oligopolio global entra directamente en contacto con las estructuras de cada país, obligando a los operadores tradicionales a reconfigurar sus estrategias de mercado (Clares-Gavilán et al., 2019). La llegada de corporaciones transnacionales cambió drásticamente la producción televisiva en España, forzando a plataformas locales como Movistar+ a adaptar sus modelos de inversión para poder competir y retener a su audiencia (Castro & Cascajosa, 2020). Una dinámica similar de resistencia regional se observa en el resto de Europa, donde las principales cadenas de televisión han impulsado alianzas estratégicas para crear plataformas locales conjuntas, como *BritBox* en el Reino Unido o *Salto* en Francia, intentando evitar así el dominio absoluto de los operadores extranjeros (Iordache et al., 2022). Pero este aumento de la competencia hiperconcentrada ha generado en los consumidores lo que se conoce como "fatiga de suscripción", es decir, una profunda saturación provocada por el excesivo número de plataformas disponibles (Vacas-Aguilar, 2021). Toda esta sobreoferta ha llevado a los expertos a advertir sobre la existencia de una posible "burbuja" en el sector audiovisual, que podría obligar a una profunda transformación en el nergocio mediante fusiones corporativas, unificaciones de plataformas o cambios en los sistemas de precios (Cortés Quesada et al., 2024).

2.4. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter en el sector del streaming

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter sirve como una herramienta útil para analizar la competencia y la rentabilidad del sector del streaming y del entretenimiento digital

A. La amenaza de nuevos entrantes (Barreras de entrada): Aunque a primera vista la distribución de contenidos por internet pueda dar la impresión de facilitar el acceso al mercado de las plataformas OTT, la realidad demuestra que las barreras de entrada son extremadamente altas (Borrastero & Juncos, 2022). Para competir a escala global resulta imprescindible acometer una inversión financiera importante, destinada no solo al mantenimiento de una compleja infraestructura tecnológica de servidores y redes, sino fundamentalmente a la producción o adquisición de un gran volumen de contenido propio (Chalaby, 2024). A esto se suma que las plataformas ya consolidadas parten con la ventaja de poseer un fuerte reconocimiento de marca y de potentes efectos de red generados por sus millones de usuarios, lo que eleva los costes de cambio y dificulta que los nuevos rivales puedan quitarles su posición (Park & Kwon, 2019). Por tanto, la entrada exitosa en este ecosistema hiperconcentrado suele estar reservada casi en exclusiva a grandes conglomerados tecnológicos con muchos recursos financieros capaces de subsidiar este modelo, tal y como ha ocurrido con la irrupción de corporaciones como Apple o Amazon (Lobato & Lotz, 2021).

B. El poder de negociación de los proveedores En el sector audiovisual, los grandes estudios de cine tienen un papel clave porque son los propietarios de los catálogos con los derechos de muchas películas y series (Clares-Gavilán et al., 2019). Durante un tiempo, corporaciones tradicionales como Disney cedieron sus licencias a Netflix, lo que resultó fundamental para nutrir a la plataforma y afianzar su crecimiento inicial (Martinez-Canedo, 2024). Sin embargo, cuando estos gigantes mediáticos vieron que Netflix se estaba convirtiendo en un competidor directo, empezaron a retirar progresivamente sus contenidos para lanzarlos en sus propias plataformas de *streaming* (Afilipoaie et al., 2021).

Esto obligó a Netflix a cambiar de estrategia. Según Wayne y Uribe Sandoval (2023), la compañía tuvo que apostar por la producción de contenido propio, aunque eso supusiera mayores costes y endeudamiento. De ahí surgen los *Netflix Originals*, pensados para reducir la dependencia de terceros y tener un catálogo más estable y propio.

C. El poder de negociación de los clientes (Usuarios) En el entorno B2C del *streaming*, los usuarios poseen un poder de negociación sustancial debido a que el servicio se comercializa sin contratos de permanencia obligatorios, lo que permite a los consumidores darse de baja en cualquier momento con una enorme facilidad (Clares-Gavilán et al., 2019). Esta ausencia de barreras de salida minimiza los costes de cambio y permite que los espectadores transiten entre servicios o los utilicen de forma simultánea, impulsando un comportamiento de consumo conocido como *multi-homing* (Ayala-Pérez & Sandoval-Cabrera, 2023). Como consecuencia directa de esta extrema libertad de elección, las plataformas sufren la amenaza de afrontar altísimas tasas de rotación o abandono de usuarios, un indicador crítico para la rentabilidad del modelo de negocio denominado *churn rate* (Vacas-Aguilar, 2021). Para contrarrestar este inmenso poder del consumidor, los operadores se ven obligados a invertir agresivamente en el diseño de algoritmos predictivos que hiperpersonalicen la experiencia de usuario y a mantener una renovación continua de estrenos exclusivos que justifiquen el pago de la suscripción mes a mes (Izquierdo-Castillo & Latorre-Lázaro, 2022).

D. La amenaza de productos y servicios sustitutos Las plataformas OTT compiten dentro de una amplia economía de la atención, lo que significa que su rivalidad no se limita a otros operadores similares, sino que abarca a cualquier actividad de ocio vinculada a una pantalla (Izquierdo-Castillo & Latorre-Lázaro, 2022). Entre los principales servicios sustitutivos destacan la televisión tradicional, el consumo de vídeos generados por usuarios en redes sociales como YouTube o TikTok y opciones como los videojuegos, que disputan directamente los momentos de tiempo libre del consumidor (Lobato & Lotz, 2021). A estas alternativas se suma la amenaza constante de la piratería digital, que sigue posicionándose como un sustituto altamente competitivo debido a su atractiva propuesta de ofrecer el contenido audiovisual sin ningún coste (Netflix, Inc., 2024). Por ello, las plataformas de pago intentan diferenciarse de estas opciones ilegales ofreciendo a sus suscriptores una experiencia mucho más cómoda, segura y respaldada por prestaciones tecnológicas de alta calidad e instantaneidad (Clares-Gavilán et al., 2019).

E. La rivalidad entre los competidores existentes. Hoy compiten en el mismo espacio Disney, Amazon, Apple y Netflix, cuatro empresas con modelos de negocio y objetivos radicalmente distintos. La presión que esto genera es lo que la industria ha bautizado como *streaming wars* (Szalkowski & Johansen, 2025). Ya no compiten de forma

exclusiva las empresas y plataformas de entretenimiento. Actualmente, confluyen diversas corporaciones tecnológicas como Amazon o Apple con grandes grupos mediáticos de Hollywood, como Disney o Warner (Vacas-Aguilar, 2021).

Esta saturación ha forzado un cambio estructural en las estrategias comerciales de los operadores. Como consecuencia, las plataformas han optado por introducir suscripciones con un menor coste, que están respaldadas por publicidad, restringir el uso de cuentas compartidas fuera del ámbito doméstico y aumentar la inversión en producciones originales exclusivas (Cortés Quesada et al., 2024). Mantener la competitividad bajo estas dinámicas cada vez es más costoso. A largo plazo, la evolución del mercado tiende a ser una ventaja estratégica a las grandes compañías tecnológicas ya que disponen del capital y la infraestructura necesaria, para asumir pérdidas operativas y consolidar así su posición estratégica (Chalaby, 2024).

El modelo de las cinco fuerzas permite diagnosticar la evolución y rentabilidad de este mercado (Vacas-Aguilar, 2021). En el sector OTT, el factor con mayor peso explicativo es el poder de negociación de los proveedores de contenido. Clares-Gavilán et al. (2019) cuentan que su influencia ha cambiado de forma radical en la última década y que comprender esta evolución es importante para entender el contexto actual. Al principio, esta fuerza era mínima. Los estudios tradicionales priorizaban vender licencias de sus catálogos a terceros para obtener ingresos, lo que impulsó el rápido crecimiento inicial de Netflix (Martínez-Canedo, 2024).

La situación actual es muy distinta. Los grandes grupos mediáticos han realizado una retirada progresiva de estas licencias que antes cedían a grupos externos, con el objetivo de fortalecer sus propias plataformas. Este cambio invirtió la dinámica competitiva. Como consecuencia, Netflix se vio obligada a transformar su modelo de negocio y a optar por la integración vertical, asumiendo los elevados costes de la producción propia (Afilipoaie et al., 2021). En este contexto, controlar la propiedad intelectual y reducir la dependencia de derechos de terceros es prioritario a la hora de competir. Por ello, la gestión de la propiedad intelectual ofrece un impacto estratégico muy superior al de cualquier otra variable comercial del sector. Ésta es precisamente la razón por la que la Fuerza B (poder de proveedores) resulta más determinante en este sector. Mientras que el poder de clientes, los sustitutos o las barreras de entrada son relativamente estáticas, la relación entre plataformas y estudios ha pasado de ser una fuente de crecimiento a

convertirse en el principal factor de riesgo estratégico para los operadores OTT (Iordache et al., 2022).

3. CASO DE ESTUDIO: NETFLIX, INC. (2020–2025)

3.1. Trayectoria empresarial (2020–2025)

La presión de los proveedores de contenido, identificada en el capítulo anterior como la fuerza competitiva más determinante del sector OTT, es exactamente la que forzó la transformación estratégica de Netflix a lo largo del período analizado. Para entender ese proceso en profundidad, es necesario ir el origen de la compañía y recorrer su trayectoria hasta el presente.

Netflix, Inc. es una de las principales plataformas de streaming a nivel mundial, con presencia en más de 190 países (Cui, 2024). Fundada en 1997 en California, como un servicio de alquiler de DVD por correo, aunque el cambio más importante llegó en el 2007, cuando dio el salto al streaming. A partir de ahí, su papel dentro del sector audiovisual fue creciendo hasta convertirse en uno de los grandes motores de su transformación global (Cortés Quesada et al., 2024; Izquierdo-Castillo, 2015).

Según Cui (2024), Netflix se puede entender como un ejemplo bastante claro de cómo la combinación entre innovación tecnológica, desarrollo de contenido propio y expansión internacional permite consolidar una posición dominante en mercados con barreras de entrada muy elevadas.

La tabla de a continuación resume la evolución de sus principales indicadores de negocio, elaborada a partir de los formularios 10-K publicados por la compañía ante la Securities and Exchange Commission (SEC) (Netflix, Inc., 2021–2026).

Tabla 3.1. Evolución de indicadores clave de negocio de Netflix (2020–2025)

Indicador	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos Totales (mill. USD)	24.996	29.698	31.616	33.723	39.001	45.183
Variación interanual (%)	—	+18,8%	+6,5%	+6,7%	+15,7%	+15,9%
Suscriptores de pago (mill.)	203,7	221,8	230,7	260,3	301,6	N/D (1)

Adiciones netas (mill.)	36,6	18,2	8,9	29,5	41,4	N/D (1)
ARPU mensual global (USD)	10,91	11,67	11,76	11,64	11,70	N/D (1)

Fuente: Elaboración propia a partir de los Form 10-K de Netflix, Inc. (2020–2025), .
Nota: la suma de ingresos por región puede no coincidir exactamente con el total consolidado por diferencias de redondeo y por ingresos residuales de la división DVD (discontinuada en 2023) no asignados regionalmente*), SEC EDGAR. (1) En el ejercicio 2025, Netflix discontinuó el reporte de suscriptores y ARPU como métricas públicas, sustituyéndolas por ingresos totales y margen operativo.*

El análisis de la Tabla 3.1 muestra tres etapas claras en la evolución de Netflix. La primera, es el 2020 que estuvo marcado por el impacto de la pandemia del COVID-19. El aumento del tiempo pasado en casa impulsó el consumo de entretenimiento y permitió a la plataforma sumar 36,6 millones de nuevos suscriptores, una cifra histórica que solo sería superada en el ejercicio de 2024 (Netflix, Inc., 2025).

Sin embargo, parte de ese crecimiento fue temporal, ya que muchos usuarios se suscribieron debido a las restricciones y, en circunstancias normales, probablemente habrían retrasado esa decisión o dedicado más tiempo a actividades de ocio fuera del hogar (Netflix, Inc., 2021).

La segunda etapa (2021-2022) confirma un claro cambio de tendencia tras el auge previo. El ritmo de nuevas altas cayó bruscamente, pasando de 18,2 millones en 2021 a 8,9 millones en 2022 (Netflix, Inc., 2023). Además, la situación se volvió complicada durante el primer trimestre de 2022.

Como señalan Cortés Quesada et al. (2024), la plataforma registró una pérdida neta de clientes por primera vez en casi dos décadas, que provocó una caída de su valor de bolsa. Financieramente, el margen operativo retrocedió en el 2022 hasta situarse en el 18%, porque los ingresos crecieron tan solo un 6%, (contenido + infraestructura) creció un 10,6%. Esto se debe a que se estrenaron toda la acumulación de producciones que se habían paralizado debido a la crisis sanitaria (Netflix, Inc., 2023).

La última etapa comprende los años entre el 2023 y el 2025 Esta reaceleración estratégica evidencia su histórica capacidad para aplicar medidas proactivas y adaptativas ante los retos del mercado (Mandal et al., 2017). Según los datos ofrecidos por Netflix, Inc. (2024, 2025), la restricción de las cuentas compartidas y la consolidación de su modelo de

suscripción con publicidad (AVOD) impulsaron de nuevo el negocio. Gracias a esto, plataforma sumó 29,5 millones de usuarios en el 2023 y superó los 41,3 millones en 2024. Los ingresos crecieron cerca de un 16% interanual y la compañía había logrado estabilizar su estructura y crecer con una base de costes operativos mucho más controlada (Netflix, Inc., 2025; Netflix, Inc., 2026).

De hecho, a partir del ejercicio 2025, Netflix tomó la decisión de dejar de publicar su número de suscriptores. Este dato, que históricamente había obsesionado al mercado, ha sido sustituido por el margen operativo como métrica financiera principal (Netflix, Inc., 2026). El cambio de estrategia no es casualidad. Refleja que la compañía ha entrado en una fase de maduración. Ahora que el crecimiento en volumen de usuarios se ha estabilizado, la prioridad de la dirección ya no es captar clientes a cualquier precio, sino demostrar la rentabilidad real de su modelo de negocio.

3.2. Expansión Internacional: Ingresos Regionales y Estrategia de Glocalización

El verdadero motor de Netflix hoy en día está fuera de sus fronteras. Cuando abrimos la lupa y analizamos los ingresos por regiones, abarcando Norteamérica, Europa, Oriente Medio, Latinoamérica y Asia-Pacífico, descubrimos que cada mercado avanza a un ritmo completamente distinto (Cui, 2024). Estas realidades tan diferentes quedan totalmente camufladas si nos limitamos a mirar la facturación global de la compañía. Para entender cómo funciona este engranaje, la Tabla 3.2 desglosa al detalle el comportamiento de cada región basándose en los informes financieros oficiales de Netflix (Netflix, Inc., 2021–2026).

Tabla 3.2. Ingresos por región y peso relativo sobre el total consolidado de Netflix (2020–2025)

Región	2020	2021	2022	2023	2024	2025
UCAN — Ingresos (mill. USD)	11.455	12.972	14.085	14.874	17.359	19.957
UCAN — % sobre total	45,8%	43,7%	44,5%	44,1%	44,5%	44,2%
EMEA — Ingresos (mill. USD)	7.772	9.700	9.745	10.556	12.387	14.515
EMEA — % sobre total	31,1%	32,7%	30,8%	31,3%	31,8%	32,1%

LATAM — Ingresos (mill. USD)	3.157	3.577	4.070	4.446	4.840	5.358
LATAM — % sobre total	12,6%	12,0%	12,9%	13,2%	12,4%	11,9%
APAC — Ingresos (mill. USD)	2.372	3.267	3.570	3.764	4.415	5.354
APAC — % sobre total	9,5%	11,0%	11,3%	11,2%	11,3%	11,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de los Form 10-K de Netflix, Inc. (2020–2025

La región UCAN (Estados Unidos y Canadá) vemos que sus ingresos globales apenas varían, están entre el 43,7% y el 45.8%. Esto es un síntoma de que el mercado norteamericano ha alcanzado la madurez. Como advierte Cui (2024), con una penetración que ya en 2021 superaba el 60% de los hogares estadounidenses, el margen para seguir captando nuevos clientes de forma orgánica es muy limitado.

A pesar de este tope en el volumen de usuarios, la facturación real en la zona paso de 11.455 a 19.957 millones de dólares entre 2020 y 2025 (Netflix, Inc., 2021; Netflix, Inc., 2026). La explicación a este incremento económico es la política de tarifas. El ingreso medio mensual por suscriptor (ARPU) subió de 13,32 a 17,20$, lo que supone un encarecimiento del servicio del 29,1% en tan solo cuatro años (Netflix, Inc., 2021; Netflix, Inc., 2025)

Este dato permite descomponer el crecimiento de ingresos en UCAN y contrastar directamente la Hipótesis 1. Si bien Netflix sumó unos 70 millones de nuevos suscriptores globales entre 2022 y 2024, este crecimiento se concentró en regiones en desarrollo, mientras que UCAN se mantuvo estancada al ser un mercado saturado. Por tanto, su incremento de facturación de 14.085M$ a 17.359M$ (+3.274M$) no se debe a nuevos clientes. La clave es el precio: la subida del ARPU de 15,86$ a 17,20$ sobre ~80 millones de suscriptores UCAN (estimación propia basada en la proporción estable del 44% sobre los suscriptores globales reportados en Form 10-K 2022–2024) genera por sí sola unos 1.285M$ adicionales anuales sin un solo cliente nuevo, como aproximación asumiendo una distribución uniforme de la subida de precio sobre la base existente. En Norteamérica,

la monetización de la base existente es la fuente dominante de crecimiento, lo que constituye evidencia directa a favor de H1 (Netflix, Inc., 2021–2025).

EMEA se consolidó como el principal motor de crecimiento para Netflix, disparando sus ingresos casi un 87% entre 2020 y 2025 (Netflix, Inc., 2021; Netflix, Inc., 2026). Esta tremenda evolución da la razón a Afilipoaie et al. (2021) cuando afirman que invertir en series y películas locales es la única forma real de conectar con mercados culturalmente tan diversos.

La evolución del ARPU, no fue tan lineal. Este indicador experimentó bastantes altibajos. Tras alcanzar su máximo en 2021 con 11,63 dólares, descendió hasta situarse en 10,96$ al cierre de 2024 (Netflix, Inc., 2022, 2025). Esta irregularidad refleja el fuerte impacto negativo que ha tenido la apreciación del dólar frente a las divisas europeas.

El mayor potencial a largo plazo se presenta en la región de APAC (Asia-Pacífico).

Como reflejan los informes financieros de Netflix, Inc. (2021, 2026), este mercado todavía aporta la menor porción de los ingresos globales, aunque su peso relativo aumentó del 9,5% en 2020 a casi el 12% en 2025. Pese a su menor volumen actual, la región lidera el ritmo de expansión global. De hecho, registra una tasa de crecimiento interanual del 21%, un porcentaje notablemente superior al 15% obtenido en el mercado norteamericano. (Netflix, Inc., 2021; Netflix, Inc., 2026). Este fuerte avance se apoya en una clase media asiática en plena expansión, que consume entretenimiento principalmente a través del smartphone y en el uso de contenido local de gran éxito (como los K-dramas coreanos, el anime o Bollywood) como el gancho perfecto para captar suscriptores hacia sus planes de precios más económicos (Kim, 2022)

Tabla 3.3. ARPU mensual por región principal de Netflix (2020–2024, USD)

ARPU mensual (USD)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
UCAN	13,32	14,56	15,86	16,28	17,20	N/D
EMEA	10,72	11,63	10,99	10,87	10,96	N/D
LATAM	7,45	7,73	8,48	8,66	N/D	N/D
Global (media ponderada)	10,91	11,67	11,76	11,64	11,70	N/D

Fuente: Form 10-K de Netflix, Inc. N/D = No disponible o no reportado públicamente. APAC disponible en filings pero con mayor dispersión, se omite por falta de dato completo en todo el período.

El análisis del ARPU regional (Tabla 3.3) evidencia una estrategia de precios diferenciada a nivel global. Netflix adapta sus tarifas según el poder adquisitivo y la elasticidad de la demanda de cada mercado. Esto explica la enorme brecha entre los 17,20 dólares de ingreso medio en Norteamérica durante 2024 y los 8,66 dólares obtenidos en Latinoamérica en 2023 (Netflix, Inc., 2024, 2025).

La estrategia varía por completo según la región. Vacas-Aguilar (2021) señala que en las economías emergentes la empresa prefiere reducir su margen de beneficio por usuario. El objetivo es acelerar la captación masiva de suscriptores para amortizar los altos costes fijos de producción con una base de clientes mucho más amplia.

3.3. Evolución de la Estrategia Corporativa y Comportamiento Competitivo

3.3.1. De la distribución a la integración vertical: Netflix Originals

El paso de simple distribuidor digital a productor integrado verticalmente constituye el cambio estratégico más relevante en la trayectoria de Netflix. Estudios previos como los de Izquierdo-Castillo (2015) e Iordache et al. (2022) ya analizaban esta transición. En los inicios del servicio de *streaming*, el crecimiento de la plataforma dependía de la adquisición de licencias económicas de firmas tradicionales como Disney, Warner o Universal, puesto que por aquel entonces, estos grandes estudios consideraban el entorno digital como un canal secundario con escaso valor comercial (Hadida et al., 2021).

El panorama cambió drásticamente. Al consolidarse el liderazgo global de Netflix, los operadores tradicionales percibieron el riesgo competitivo y modificaron su postura. Hadida et al. (2021) y Vacas-Aguilar (2021) describen cómo estas compañías comenzaron a retirar sus catálogos de forma progresiva con el objetivo de nutrir sus propios servicios directos al consumidor, entre los que destacaron propuestas como Disney+, HBO Max o Peacock.

Esta retirada masiva de contenidos alteró el equilibrio de poder en el sector. Al perder el acceso a licencias de franquicias clave, el poder de negociación de los proveedores tradicionales aumentó, lo que situó a Netflix en una posición de vulnerabilidad. La reacción de la compañía fue inmediata. Clares-Gavilán et al. (2019) argumentan que esta

presión externa aceleró la inversión en producciones propias como mecanismo de defensa para reducir la dependencia de derechos de terceros.

Ante esto Netflix reforzó su integración vertical con la creación de Netflix Originals. Con una inversión de en torno a 17.000 millones de dólares, en el ejercicio 2022, incluyendo producción propia y adquisición de licencias (Izquierdo-Castillo & Latorre-Lázaro, 2022).

3.3.2. Estrategia de precios híbrida: del SVOD al modelo AVOD

La introducción en 2022 del plan con publicidad (AVOD, "Standard con anuncios") supone un cambio estratégico clave (Cortés Quesada et al., 2024). Entre 2021 y 2023, Netflix se enfrentó a un problema invisible pero grave, su ingreso medio global por usuario (ARPU) se quedó congelado. Las cifras apenas se movieron en una franja de entre 11,64 y 11,76$ al mes (Netflix, Inc., 2024). Según Cortés Quesada et al. (2024), este movimiento estratégico servía para captar a los usuarios más sensibles al precio y al mismo tiempo permite generar ingresos publicitarios por contenido para mitigar las crecientes pérdidas económicas de la industria (Spangler, 2023).

Los datos de Cortés Quesada et al. (2024) demuestran que el formato publicitario caló rápido, convirtiéndose en la opción preferida por la mayoría de las nuevas altas a finales de 2023. Esta convivencia de tarifas no es una casualidad. Izquierdo-Castillo y Latorre-Lázaro (2022) explican que unir suscripciones puras y opciones con anuncios refleja la transformación del sector hacia modelos híbridos. Al final, se trata de una estrategia de segmentación pura, ofrecer alternativas diferentes según lo que cada perfil de cliente esté dispuesto a pagar.

3.3.3. El algoritmo como barrera de entrada tecnológica

Wayne y Uribe Sandoval (2023) destacan cómo Netflix protege su posición competitiva mediante una combinación estratégica de análisis de datos y opacidad informativa. La compañía oculta activamente sus métricas de audiencia al resto de la industria. Este secretismo protege el núcleo de su negocio, el algoritmo de recomendación. Según los datos de Fernández-Manzano et al. (2016), esta herramienta determina más del 80% de los contenidos que consumen los usuarios. Cifra que, si bien procede de un estudio de 2016, refleja una tendencia estructural que los informes posteriores de la compañía no han contradicho (Wayne & Uribe Sandoval, 2023). Su finalidad es práctica. Lo que se busca es simplificar al máximo el proceso de elección ante un catálogo masivo, ahorrando

tiempo y esfuerzo al espectador para evitar así el abandono de la plataforma (Malhan et al., 2025).

La retención lo es todo en este modelo. Si las inversiones en producción y licencias son costes fijos que no bajan con el número de suscriptores, cualquier repunte en la tasa de cancelación golpea de forma directa en los ingresos operativos (Netflix, Inc., 2024).

La ventaja competitiva del algoritmo se sostiene sobre tres dimensiones que se retroalimentan entre sí, creando un entorno difícil de replicar para cualquier nuevo competidor (Izquierdo-Castillo, 2015).

El núcleo de este sistema es su inmenso volumen de datos, Netflix acumula décadas de historial de consumo de cientos de millones de usuarios en más de 190 países, una base de entrenamiento inaccesible para quien no cuente con esa masa crítica inicial (Cui, 2024). A este patrimonio de información se suma una retroalimentación continua en tiempo real. El algoritmo aprende de cada visualización, pausa, salto o abandono a mitad de capítulo (Fernández-Manzano et al., 2016), un flujo constante cuyo procesamiento requiere una compleja infraestructura en la nube que exige inversiones de miles de millones de dólares anuales (Netflix, Inc., 2026).

Por otro lado, la compañía aplica una estrategia de opacidad deliberada. Al ampararse en estrictas políticas de antitransparencia y negarse a publicar datos de audiencia desagregados (Wayne & Uribe Sandoval, 2023), Netflix impide que estudios y competidores calibren qué tipo de contenido retiene mejor a qué perfiles de usuario, lo que protege tanto sus decisiones de inversión como su ventaja de recomendación (Clares-Gavilán et al., 2019). Esta combinación eleva al algoritmo a la categoría de verdadera barrera de entrada tecnológica en la industria, lejos de ser un mero elemento de la experiencia de usuario (Vacas-Aguilar, 2021).

3.3.4. Password sharing y diversificación hacia videojuegos

Las dos decisiones más recientes que ha tomado Netflix son:

1. Eliminación de las cuentas compartidas: Esta medida se aplicó de forma generalizada desde 2023. Como explican Cortés Quesada et al. (2024), la intención de la compañía era monetizar a una parte importante de la audiencia que consumía sus contenidos sin asumir ningún coste. A pesar de los temores iniciales sobre una posible baja masiva de usuarios, la respuesta comercial superó las expectativas del sector. Las cifras oficiales de Netflix, Inc. (2025) confirman que

la empresa sumó 29,5 millones de usuarios netos en 2023 y superó los 41,3 millones durante el ejercicio 2024. Este avance demuestra que la fidelidad de los consumidores era sólida. Al final, este movimiento generó una corriente de ingresos adicionales que impactó de manera muy positiva en la expansión del margen operativo de la organización.

2. Incorporación de videojuegos móviles dentro de su plan de suscripción: Esta segunda línea de acción estratégica comenzó a desplegarse en 2021 (Netflix, Inc., 2022). A través de la adquisición de diversos estudios de desarrollo, la empresa busca expandir la experiencia de usuario fuera de la pantalla de vídeo convencional (Netflix, Inc., 2023). Al respecto, Cui (2024) argumenta que esta incursión tecnológica responde a una necesidad clara de retención de clientes. En un escenario caracterizado por la saturación del mercado audiovisual tradicional, ofrecer formatos de ocio alternativos se convierte en una herramienta idónea para consolidar la ventaja competitiva y asegurar la permanencia a largo plazo de los suscriptores.

3.4. Análisis Económico-Financiero: Estructura de Costes, Rentabilidad y Sostenibilidad (2020–2025)

El análisis financiero del periodo 2020–2025 no busca solo constatar que Netflix gana más. La pregunta de fondo es otra, ¿de dónde viene exactamente esa mejora? ¿Responde a economías de escala reales o simplemente a recortes de inversión que no son sostenibles a largo plazo? El flujo de caja también exige una lectura crítica para saber si su recuperación es estructural o si fue impulsada por factores coyunturales, igual que el nivel de deuda, que puede ser una palanca financiera controlada o un riesgo latente. Los datos se presentan en la Tabla 3.4.

Tabla 3.4. Cuenta de Resultados Consolidada y Ratios de Eficiencia por Partida de Coste — Netflix (2020–2025)

Magnitud (mill. USD / %)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos Totales	24.996	29.698	31.616	33.723	39.001	45.183
Coste de Ingresos (Contenido + Infraestr.)	15.276	17.333	19.168	19.715	21.038	23.275
→ CoR como % de Ingresos	61,1%	58,4%	60,6%	58,5%	53,9%	51,5%

Marketing y Ventas	2.228	2.545	2.531	2.658	2.918	3.301
→ Marketing como % de Ingresos	8,9%	8,6%	8,0%	7,9%	7,5%	7,3%
Tecnología y Desarrollo	1.830	2.274	2.711	2.676	2.925	3.391
General y Administración (G&A)	1.076	1.352	1.573	1.720	1.702	1.888
Resultado Operativo (EBIT)	4.585	6.195	5.633	6.954	10.418	13.327
→ Margen Operativo (%)	18,3%	20,9%	17,8%	20,6%	26,7%	29,5%
Resultado Neto	2.761	5.116	4.492	5.408	8.712	10.981
→ Margen Neto (%)	11,0%	17,2%	14,2%	16,0%	22,3%	24,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de los Consolidated Statements of Operations, Form 10-K de Netflix, Inc. (2020–2025). Verde = mejora significativa vs. año anterior; Amarillo = deterioro o punto de inflexión.

A) Análisis del Coste de Ingresos:

El coste de ingresos mide lo que gasta Netflix en producir series, pagar licencias y mantener la plataforma online, siendo un dato clave para su negocio. (Netflix, Inc., 2021). Entre 2020 y 2025, esta ratio ha bajado del 61,1 % al 51,5 % de la facturación (Netflix, Inc., 2026).

La compañía no está invirtiendo menos en contenidos, ya que la cifra absoluta subió de 15.276 a 23.275 millones de dólares. (Netflix, Inc., 2026). Lo que ocurre es que los ingresos crecen a mayor velocidad, reduciendo el peso relativo del coste operativo (Netflix, Inc., 2026).

Este escenario refleja el apalancamiento del *streaming*: una vez cubierta la inversión fija del catálogo, cada nuevo usuario genera un beneficio directo porque el coste técnico de distribución es mínimo. (Clares-Gavilán et al., 2019).

B) Eficiencia en Marketing y Tecnología:

Entre 2020 y 2025 la inversión en marketing baja del 8,9 % al 7,3 %, aunque el gasto real en dólares subiera de 2.228 a 3.301 millones (Netflix, Inc., 2026). Esta evolución

demuestra una mayor eficiencia comercial. La marca ya cuenta con un fuerte reconocimiento global y opera un modelo digital que prescinde de locales físicos o intermediarios (Clares-Gavilán et al., 2019). Por otra parte, el presupuesto de tecnología se estabilizó cerca del 7,5% de los ingresos al cierre de 2025 (Netflix, Inc., 2026). Este dato indica que Netflix es capaz de mantener su liderazgo técnico sin necesidad de elevar sus costes en la misma proporción.

C) Evolución del Margen Neto:

El beneficio neto de la empresa se estudia de forma independiente al resultado operativo por el impacto de los costes financieros. Esta diferencia responde a los intereses anuales de la deuda, situados entre los 699 y los 777 millones de dólares (Netflix, Inc., 2026). La carga financiera pesa en el balance. Al inicio del periodo, en 2020, la distancia entre ambos márgenes alcanzaba los 7,3 puntos porcentuales, con un 18,3% operativo frente al 11,0% neto. Afilipoaie et al. (2021) explican esta brecha histórica por el elevado nivel de endeudamiento que la compañía tuvo que asumir para poder financiar las primeras etapas de desarrollo de su catálogo de producción propia.

Con el tiempo, esta brecha se ha reducido hasta los 5,2 puntos en 2025 (29,5 % frente a 24,3 %), impulsada por el aumento del beneficio operativo y por un menor peso relativo de los intereses dentro de los resultados (Netflix, Inc., 2026).

Tabla 3.5. Análisis de Liquidez y Endeudamiento — Netflix (2020–2025)

Magnitud (mill. USD / ratio)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Deuda a Largo Plazo	15.809	14.693	14.353	14.143	13.798	13.464
Flujo de Caja Operativo (FCO)	2.427	393	2.026	7.274	7.361	10.149
Ratio Deuda LP / EBIT (x)	3,4x	2,4x	2,5x	2,0x	1,3x	1,0x
FCO / Deuda LP (%)	15,4%	2,7%	14,1%	51,4%	53,3%	75,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de los Balance Sheets y Statements of Cash Flows, Form 10-K de Netflix, Inc. (2020–2025). Verde = mejora estructural del perfil de riesgo financiero.

D) Desapalancamiento financiero: De la dependencia del mercado de capitales a la auto-financiación

El análisis de la Tabla 3.5 muestra el cambio más importante en la estructura financiera de Netflix durante el periodo, el paso de depender del mercado de capitales para financiar su contenido, hasta pasar a una situación mucho más autosuficiente (Afilipoaie et al., 2021). El ratio Deuda a largo plazo sobre EBIT ha caído con fuerza, desde 3,4x en 2020 hasta 1,0x en 2025 (Netflix, Inc., 2026). Esto significa que, en términos teóricos, la compañía podría cubrir toda su deuda a largo plazo con el resultado operativo de un solo año, lo que refleja una posición de solvencia muy sólida (Cui, 2024).

De forma similar, el ratio de flujo de caja operativo sobre deuda a largo plazo también mejora de manera notable, pasa de cubrir el 15,4 % en 2020 al 75,4 % en 2025.

Esta evolución se explica, en gran parte, por el cambio en el ciclo de inversión en contenido (Iordache et al., 2022). A partir de 2023, los flujos de caja se recuperan con fuerza, alcanzando 7.274 millones en 2023, 7.361 millones en 2024 y 10.149 millones en 2025, el nivel más alto del periodo (Netflix, Inc., 2026). El descenso registrado en 2021, hasta 393 millones, se explica por un efecto puntual relacionado con el retraso y concentración de producciones tras la pandemia (Netflix, Inc., 2022).

E) Síntesis interpretativa: ¿Qué explica el salto de margen de 2022 a 2025?

Para descifrar el avance del margen operativo de Netflix, el cual pasó del 17,8 % en 2022 al 29,5 % en 2025 (Netflix, Inc., 2026), no se puede apuntar a una sola dirección. Este crecimiento responde en realidad a la acción coordinada de cinco factores estratégicos que transformaron la estructura financiera de la empresa de forma simultánea (Netflix, Inc., 2026).

- Cuentas compartidas y la restricción del *password sharing*: El estudio de Cortés Quesada et al. (2024) deja claro que esta medida forzó la conversión de una masa de espectadores gratuitos en clientes de pago recurrentes. Al ser personas que ya utilizaban la plataforma a diario, su alta en el sistema inyectó ingresos marginales limpios, dado que la compañía no tuvo que gastar dinero en campañas para captarlos (Cortés Quesada et al., 2024).
- Lanzamiento del modelo AVOD: ¿Qué aportó el modelo AVOD que el SVOD puro no podía dar? El despliegue del modelo AVOD funcionó como una palanca de ingresos complementaria mediante el plan básico con anuncios (Netflix, Inc.,

2024). La ventaja de esta vía publicitaria es que exprime económicamente el catálogo histórico de la plataforma, así, el beneficio por espectador repunta sin necesidad de asumir nuevos rodajes o inflar los costes de infraestructura tecnológica (Netflix, Inc., 2024).

- Estabilización de la amortización de contenido: En el 2022, el gasto en producción fue el máximo. A partir de ahí, Netflix optó por estabilizar el volumen de estrenos (Netflix, Inc., 2026). Esta moderación en el ritmo de lanzamientos permitió que los ingresos globales de la plataforma crecieran a un ritmo superior al de los costes fijos (Netflix, Inc., 2026).
- Disciplina en el gasto operativo: Se ha visto como los ratios de marketing, tecnología y gastos generales han descendido de forma continua, mientras que la empresa seguía expandiéndose. Esto es un ejemplo de cómo operan las economías de escala en el modelo digital (Netflix, Inc., 2026).
- Incrementos de precio en UCAN: En la región de UCAN, mercado ya consolidado como maduro, el ARPU escaló un 29,1% entre 2020 y 2024 (de 13,32 a 17,20 dólares). Al encarecer el servicio sobre una base de clientes fiel y sin necesidad de invertir en captación, cada punto porcentual de subida de precio se tradujo directamente en margen operativo neto (Netflix, Inc., 2021; Netflix, Inc., 2025)

La interacción de todas estas variables explica la posición de liderazgo que mantiene la firma. El marco teórico desarrollado por Ayala-Pérez y Sandoval-Cabrera (2023) nos ayuda a comprender cómo la expansión de usuarios aumenta la facturación a la vez que multiplica los datos que alimentan el algoritmo de recomendación. Esta dinámica demuestra que un catálogo capaz de enganchar al usuario se convierte en la mejor defensa contra la tasa de abandono (*churn rate*). Al frenar esa rotación de clientes, Netflix logra reducir de forma automática sus costes comerciales, lo que alivia las necesidades de inversión en publicidad y consolida directamente la generación de caja final de la compañía (Netflix, Inc., 2026).

Todo esto ha contribuido a construir una ventaja competitiva difícil de replicar para muchos de sus competidores, especialmente aquellos con una base de usuarios más limitada o con modelos de negocio menos escalables a nivel internacional (Lotz, 2021).

4. LA RESPUESTA DE LA COMPETENCIA Y PERSPECTIVAS DE FUTURO

El liderazgo de Netflix durante los primeros años del streaming transformó profundamente la industria audiovisual (Izquierdo-Castillo & Latorre-Lázaro, 2022). Lo que comenzó como una alternativa a la televisión tradicional acabó convirtiéndose en la forma predominante de consumir contenidos, obligando a estudios, plataformas tecnológicas y cadenas de televisión a replantear sus modelos de negocio para seguir siendo competitivos (Clares-Gavilán et al., 2019).

A partir de esta transformación, resulta relevante analizar cómo han reaccionado los distintos actores del sector, qué procesos de concentración empresarial se han producido y cuáles son las principales consecuencias para los consumidores y para la sostenibilidad futura de la industria audiovisual (Vacas-Aguilar, 2021).

4.1. El caso Disney+): Propiedad Intelectual (IP) frente al nativo digital

Durante los primeros años del streaming, estudios como Disney, Warner Bros. o NBCUniversal actuaban como proveedores de contenido para Netflix, cediendo parte de sus catálogos mediante acuerdos de licencia (Hadida et al., 2021). Sin embargo, el rápido crecimiento de la plataforma les llevó a replantear esta estrategia y a apostar por un modelo de distribución directa al consumidor (DTC), con el objetivo de recuperar el control sobre sus contenidos y la relación con la audiencia (Havard, 2021).

El ejemplo más representativo de esta respuesta es Disney+, lanzada en 2019. Para impulsar esta transición, Disney adquirió la tecnología de BAMTech, puso fin de forma progresiva a algunos acuerdos con Netflix y reforzó su catálogo mediante la compra de 21st Century Fox (Vacas-Aguilar, 2021).

La principal ventaja de Disney frente a Netflix es su amplio catálogo de propiedades intelectuales ya consolidadas. Mientras Netflix necesita invertir constantemente en la creación de nuevas franquicias, Disney cuenta con marcas de enorme reconocimiento mundial como Marvel, Star Wars, Pixar o National Geographic (Vacas-Aguilar, 2021). Esta ventaja competitiva permitió estructurar una estrategia de precios bajos orientada al crecimiento en volumen. Al comercializar títulos con un posicionamiento previo, la curva de adopción de nuevos usuarios fue mucho más rápida.

Esta estrategia de captación basada en catálogos históricos reconfiguró la competencia, abriendo paso a lo que Havard (2021) define como rivalidad de marcas. Al restringirse

las licencias, la exclusividad se convirtió en la variable crítica para retener usuarios. De hecho, Izquierdo-Castillo y Latorre-Lázaro (2022) constatan que esta disputa infló el coste de los derechos de series clásicas, forzando a los operadores a cerrar sus catálogos. Por tanto, controlar esta propiedad intelectual (IP) actúa, según Vacas-Aguilar (2021), como la barrera de entrada o "foso defensivo" que protege a los estudios tradicionales frente a los nuevos entrantes.

Analizar este mercado como un juego de suma cero donde todas las empresas tienen la misma meta es un planteamiento erróneo (Lobato & Lotz, 2021). Netflix factura de forma exclusiva a través de las cuotas mensuales de sus abonados, pero Cui (2024) señala que sus competidores directos están integrados en empresas de mayor tamaño y diversificadas. El caso de Disney explica bien esta diferencia. Su servicio de televisión se utiliza para dar visibilidad a otros productos, logrando que los contenidos de su catálogo atraigan clientes hacia las divisiones de parques de atracciones, líneas de cruceros o comercialización de merchandising, que son los segmentos con los márgenes de beneficio más altos para el grupo (Vacas-Aguilar, 2021).

4.2. Fusiones, adquisiciones (M&A) y alianzas estratégicas en el sector

Financiar el paso al entorno digital exige un elevado volumen de capital destinado al desarrollo tecnológico y a las producciones propias (Afilipoaie et al., 2021). Ante la saturación de la oferta y la progresiva caída de los márgenes de beneficio, la respuesta sectorial se ha centrado en una concentración permanente a través de fusiones, adquisiciones (M&A) y acuerdos estratégicos (Clares-Gavilán et al., 2019).

Apple, Amazon y Google no apostaron por el streaming movidos por el atractivo de la industria del cine. Lo hicieron para reforzar sus ecosistemas propios (Borrastero & Juncos, 2021). Lobato y Lotz (2021) lo dicen con claridad, hay una desigualdad competitiva estructural, precisamente porque el *streaming* no representa el núcleo de sus negocios. El objetivo de estas plataformas es aprovechar el contenido audiovisual para atraer usuarios hacia sus divisiones de hardware, servicios digitales o comercio electrónico (Vacas-Aguilar, 2021). Al generar ingresos en sectores externos, consiguen asumir pérdidas operativas en el área de vídeo y mantener un ritmo de inversión inviable para empresas que dependen de forma exclusiva de la rentabilidad de sus pantallas (Havard, 2021). Conviene aclarar que la entrada de estos gigantes tecnológicos no contradice la concentración oligopólica descrita en el capítulo 2. Ocurre lo contrario, su

presencia desplaza a los operadores medianos sin musculatura financiera suficiente, elevando aún más la concentración en la cúspide del mercado. El oligopolio no se fragmenta, se recompone en torno a un grupo aún más reducido y poderoso (Borrastero & Juncos, 2022; Lobato & Lotz, 2021).

Para responder a este entorno, los operadores tradicionales de televisión lineal buscaron acuerdos comerciales y nuevas fórmulas de negocio. Según Marín Pérez (2021), las televisiones generalistas están incorporando tecnologías IP y modelos de streaming multicanal para mantener a las audiencias más jóvenes y reducir sus costes operativos.

No obstante, este proceso de creciente concentración corporativa y tecnológica entra en conflicto con el derecho de la competencia y las normativas antimonopolio, lo que obliga a las autoridades a supervisar de cerca los cambios en la estructura del mercado (García Álvarez, 2021).

La acumulación de licencias y la apuesta por la exclusividad de los contenidos puede generar dinámicas anticompetitivas, ya que eleva las barreras de entrada y reduce las opciones disponibles para el consumidor (García Álvarez, 2021). Un ejemplo de esta tensión son las investigaciones de la Comisión Europea sobre grandes tecnológicas como Apple, por posibles abusos de posición dominante ligados a comisiones elevadas y sistemas de pago cerrados en sus plataformas (Vishnu, 2023).

4.3. La "fatiga de suscripción" y el futuro del sector

La actual sobreoferta de plataformas de streaming (SVOD) está empezando a tener efectos negativos sobre el bienestar del consumidor (Cortés Quesada et al., 2024). El proceso de desagregación de contenidos en plataformas con exclusividad ha fragmentado el mercado (Havard, 2021). Como resultado, para acceder a un catálogo similar al que antes ofrecía de forma centralizada la televisión por cable, el usuario debe contratar varios servicios a la vez como Netflix, Disney+, Max o Prime Video (Izquierdo-Castillo & Latorre-Lázaro, 2022).

Esta obligación de acumular tarifas, unida a los recientes incrementos de precio, ha desencadenado el fenómeno conocido como "fatiga de suscripción", lo que se traduce directamente en mayores tasas de abandono o *churn* (Spangler, 2020).

Para analizar la permanencia de los clientes en este entorno, la teoría de los Costes de Transacción (TCE) demuestra que la incertidumbre generada por fallos técnicos merma

la intención de renovar, mientras que la especificidad de activos, como las producciones originales exclusivas, condiciona la retención a largo plazo (Malhan et al., 2025). Bajo este marco, la renovación contractual no responde al volumen de minutos consumidos, sino a la percepción de valor que logran plataformas como Netflix al combinar el desarrollo de títulos propios con un sistema de recomendación altamente personalizado (Malhan et al., 2025

5. CONCLUSIONES

5.1. Síntesis de hallazgos y respuesta a los objetivos planteados

la profunda transformación del entretenimiento digital, un mercado donde Netflix ha sido el motor de cambio definitivo. Las plataformas OTT alteraron por completo las reglas tradicionales de producción, distribución y consumo audiovisual (Clares-Gavilán et al., 2019). Históricamente, la llegada de las redes de alta velocidad forzó el paso del formato físico y las compras puntuales al acceso inmediato bajo demanda (Clares-Gavilán et al., 2019). Las consecuencias de ignorar este giro tecnológico quedaron grabadas en la historia con la quiebra de Blockbuster (Vacas-Aguilar, 2021).

Por otro lado, la desaparición de las limitaciones físicas asociadas al almacenamiento y la distribución de contenidos ha favorecido el desarrollo de catálogos cada vez más amplios y diversificados. En este sentido, Arjona Martín (2021) destaca que las plataformas han podido aplicar con éxito los principios de la teoría de la Larga Cola (Long Tail), obteniendo rentabilidad a partir de una oferta que combina grandes éxitos comerciales con contenidos dirigidos a nichos de audiencia más específicos.

Además, el análisis de la estructura actual del mercado muestra que la industria del streaming ha tendido hacia una creciente concentración, hasta quedar dominada por un reducido número de grandes compañías tecnológicas. Como señalan Borrastero y Juncos (2022), el sector presenta características propias de un oligopolio, donde unas pocas empresas concentran gran parte del mercado.

Esta situación se explica, en parte, por las elevadas barreras de entrada existentes. Según Park y Kwon (2019), competir en esta industria requiere realizar importantes inversiones en infraestructura tecnológica y en la adquisición o producción de contenidos. Además, la concentración del mercado ha favorecido la aparición de dinámicas de *coopetición*, en las que las principales plataformas compiten entre sí mientras mantienen ciertas formas

de colaboración en aspectos relacionados con la tecnología y la infraestructura (Borrastero & Juncos, 2022).

En el plano estratégico, Ayala-Pérez y Sandoval-Cabrera (2023) vinculan la evolución corporativa de Netflix con las características del empresario schumpeteriano. Como se analizó en detalle en la sección 3.3.1, la integración vertical hacia la producción propia fue la respuesta estratégica a la presión de los proveedores, y hoy constituye la barrera de entrada más sólida del modelo. A eso se suma la ventaja del algoritmo, cuyas tres dimensiones (volumen de datos, retroalimentación continua y opacidad deliberada) hacen de él una barrera tecnológica real, tal y como se argumentó en 3.3.3.

Frente a este dominio, los grandes grupos de medios recuperaron sus derechos de licencia para nutrir sus propios servicios de distribución directa al consumidor (Afilipoaie et al., 2021). Como se analiza en la sección 4.3, esta desagregación del mercado ha generado la "fatiga de suscripción", con consecuencias directas sobre la retención de clientes y la sostenibilidad del modelo actual. A este respecto, Cortés Quesada et al. (2024) advierten que este contexto está impulsando una nueva fase de consolidación sectorial basada en fusiones y alianzas estratégicas.

El análisis empírico de los estados financieros (2020-2025) confirma las hipótesis de la investigación:

- H1 — CONFIRMADA: Los datos apuntan en la misma dirección desde dos ángulos distintos. En UCAN, el mercado más maduro de Netflix, la facturación creció en más de 3.000 millones de dólares entre 2022 y 2024 sin que la base de suscriptores aumentara de forma significativa: la región llevaba años rozando el 60% de penetración en hogares estadounidenses. Lo que movió esa cifra fue el precio. La subida del ARPU de 15,86 a 17,20 dólares generó aproximadamente 1.285 millones adicionales anuales sobre clientes que ya existían. Al mismo tiempo, la restricción del *password sharing* convirtió en pagadores a una masa de usuarios que ya consumían la plataforma sin coste, inyectando ingresos con un coste de captación prácticamente nulo. El resultado fue un salto del flujo de caja operativo del +259% en un solo año, de 2.026 a 7.274 millones de dólares entre 2022 y 2023. El descenso del ratio CoR/Ingresos al 51,5% en 2025 confirma además que la eficiencia de costes es estructural, no coyuntural (Form 10-K, 2020–2025; Cortés Quesada et al., 2024).

- H2 — CONFIRMADA: En 2020, Netflix necesitaba 3,4 años de resultado operativo para cubrir su deuda a largo plazo. En 2025, ese ratio es de 1,0x. El flujo de caja operativo lleva cinco ejercicios consecutivos mejorando, desde los 393 millones de 2021 hasta los 10.149 millones de 2025. No es un rebote puntual tras la pandemia sino una tendencia que se sostiene año tras año, lo que valida que el modelo de producción propia ha alcanzado una autosuficiencia financiera real (Form 10-K, 2021–2025; Ayala-Pérez & Sandoval-Cabrera, 2023).

5.2. Aportaciones del caso Netflix para otros mercados

El éxito del modelo de suscripción audiovisual bajo demanda ha servido de referencia para otras industrias culturales, en un proceso que Chalaby (2024) denomina "plataformización". Elementos como la tarifa plana, el acceso multidispositivo o la recomendación algorítmica se han trasladado a sectores muy distintos (Izquierdo-Castillo, 2015). La industria musical es el ejemplo más claro: adoptó este modelo para frenar la piratería y monetizar la atención del usuario mediante un acceso asequible y continuo. Sin embargo, a diferencia del audiovisual, las plataformas de música siguen dependiendo de un oligopolio reducido de grandes sellos, lo que limita su capacidad de negociación y presiona sus márgenes a la baja (Chalaby, 2024; Afilipoaie et al., 2021).

En los videojuegos ocurre algo similar. El sector avanza desde el soporte físico hacia la suscripción y el juego en red (Lobato & Lotz, 2021), y la entrada de Netflix en este espacio responde a una lógica de retención: cada minuto que el usuario pasa en la app jugando es un minuto que no dedica a otra plataforma (Netflix, Inc., 2024).

El deporte en directo es el siguiente paso. Durante años fue el principal argumento para mantener una suscripción de cable, y ahora las plataformas digitales compiten por ese contenido. El acuerdo de Netflix con la WWE por más de 5.000 millones de dólares (Netflix, Inc., 2025) ilustra que los gigantes tecnológicos tienen capacidad financiera para asumir esas operaciones, algo que las cadenas de televisión convencionales no pueden igualar. Según Havard (2021), el control de los eventos en vivo será determinante para captar a los usuarios que aún no han migrado hacia los modelos de suscripción digital.

5.3. Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

Las limitaciones de este trabajo se deben a la falta de transparencia y a los rápidos cambios del mercado tecnológico analizado, factores que restringen el alcance del estudio pero abren caminos para futuros análisis (Chalaby, 2024). Iordache et al. (2022) destacan que la gran diferencia de información y la falta de claridad en las plataformas de streaming son el principal problema para investigar el sector. A diferencia de la televisión tradicional, donde el público se mide de forma pública, los datos de visualización y el funcionamiento del algoritmo de recomendación se guardan como un secreto de empresa (Clares-Gavilán et al., 2019). Esta falta de datos impide hacer un análisis numérico exacto que relacione el dinero invertido en series y películas propias con la permanencia real de los usuarios (Iordache et al., 2022). Además, el ritmo al que se compran empresas o se cambian los precios de las tarifas altera las cuotas de mercado casi cada tres meses, lo que obliga a actualizar los datos económicos de forma constante (Borrastero & Juncos, 2021.

En cuanto a las tareas para el futuro, el escenario analizado deja ver tres grandes áreas de trabajo (García Álvarez, 2021). En el plano de las leyes, Vishnu (2023) plantea la necesidad de estudiar cómo afectan las normas de competencia y las leyes antimonopolio a un sector controlado por muy pocas y grandes empresas. Este entorno exige revisar si las barreras de entrada actuales y el uso de sistemas cerrados suponen un abuso de poder en el mercado, analizando a la vez cómo las leyes de protección de datos limitan la capacidad de usar grandes volúmenes de información como una ventaja comercial difícil de copiar (García Álvarez, 2021; Vishnu, 2023).

Por otra parte, Martinez-Canedo (2024) propone examinar el impacto económico de los tiempos de estreno y la viabilidad de las salas de cine tradicionales. La ruptura del modelo de negocio tras la pandemia obliga a estudiar si la estrategia de estrenar a la vez en cine y plataformas es rentable para los estudios, o si las empresas volverán a dar prioridad al cine para evitar perder los ingresos de taquilla frente a los pocos beneficios que deja la tarifa plana (Vacas-Aguilar, 2021; Martinez-Canedo, 2024).

También hay una limitación metodológica relevante en el análisis de la estructura de mercado. El estudio caracteriza el sector como oligopolio tecnológico a partir de argumentos cualitativos, sin incluir indicadores cuantitativos de concentración como el índice Herfindahl-Hirschman (HHI) ni datos comparativos de cuotas de mercado entre plataformas. La ausencia de datos públicos fiables y homogéneos sobre suscriptores y

facturación de todos los operadores hace inviable ese cálculo con las fuentes disponibles en acceso abierto, pero futuras investigaciones con acceso a datos de firmas de análisis de mercado (como Ampere Analysis o Nielsen) podrían cuantificar con mayor precisión el grado de concentración real del sector.Una tercera línea de trabajo surge del propio contexto tecnológico de este estudio: el impacto de la inteligencia artificial generativa en la cadena de valor audiovisual. Será importante analizar cómo estas herramientas pueden ir modificando la estructura de costes de las plataformas, desde la automatización de tareas como la escritura de guiones o la postproducción, hasta la posibilidad de generar contenidos audiovisuales más personalizados en tiempo real (Martínez-Canedo, 2024).

Si su adopción se generaliza, la IA podría dar lugar a una nueva transformación disruptiva. Una que reduciría de forma notable las barreras económicas de producción y podría volver a reconfigurar, una vez más, el equilibrio competitivo del sector del entretenimiento global (Netflix, Inc., 2024).

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Mencía Rodríguez Valero, estudiante de Psicología y ADEde la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " Madurez y rentabilidad en el streaming: Comportamiento estratégico y análisis económico-financiero de netflix (2020–2025)", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir “no he usado ninguna”]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares..
6. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
7. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
8. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.

9. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
10. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
11. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 02/06/2026

Firma: Mencía Rodríguez Valero

BIBLIOGRAFÍA:

Afilipoaie, A., Iordache, C., y Raats, T. (2021). The 'Netflix Original' and what it means for the production of European TV content. *Critical Studies in Television, 16*(3), 304–325. https://doi.org/10.1177/17496020211023318

Arjona Martín, J. B. (2021). Convergencia de medios. Plataformas audiovisuales por Internet (Over-The-Top) y su impacto en el mercado audiovisual en España. Revista Latina de Comunicación Social, 79, 35-52. https://www.doi.org/10.4185/RLCS-2021-1496

Ayala Pérez, L. O. y Sandoval Cabrera, S. V. (2023). Netflix: El empresario schumpeteriano frente a los desafíos de la concentración en la industria del SVOD. *Revista Avante de Humanidades y Ciencias Sociales, 5*, 22–43. https://doi.org/10.5281/zenodo.10440001

Borrastero, C., y Juncos, I. (2022). Coo-petencia oligopólica y rentismo digital en el mercado tecnológico global. *Documentos de Trabajo de Investigación - FCE*, Universidad Nacional de Córdoba.

Castro Marino, D. y Cascajosa, C. (2020). From Netflix to Movistar+: How subscription video-on-demand services have transformed Spanish TV production. *Cinema Journal, 59*(3), 154–160. https://doi.org/10.1353/cj.2020.0019

Chalaby, J. K. (2024). The streaming industry and the platform economy: An analysis. *Media, Culture & Society, 46*(3), 552–571. https://doi.org/10.1177/016344372312104

Clares-Gavilán, J., Merino Álvarez, C. y Neira, E. (2019). *La revolución over the top: Del vídeo bajo demanda (VoD) a la televisión por internet*. Editorial UOC. https://openaccess.uoc.edu/items/7665a371-078b-4271-a6ee-2dfb71948a57#page=1

Cui, Y. (2024). *Research on Netflix's expansion and competitive strategies in the global markets*. **Highlights in Business Economics and Management, 41**, 107–114. https://doi.org/10.54097/4nyc7106

Cortés Quesada, J. A., Barceló Ugarte, T. y Fuentes Cortina, G. (2024). La burbuja de las plataformas de contenido en streaming: pérdida de suscriptores, causas y perspectiva de futuro. *Comunicación: Revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Estudios Culturales, 22*(1), 75–92. https://doi.org/10.12795/COMUNICACION.2024.V22.I01.05

Fernández-Manzano, E.-P., Neira, E., y Clares-Gavilán, J. (2016). Data management in audiovisual business: Netflix as a case study. *El Profesional de la Información, 25*(4), 568. https://doi.org/10.3145/epi.2016.jul.06

García Álvarez, B. (2021). Las plataformas audiovisuales de streaming y la competencia. *Revista de Estudios Europeos, (78)*, 203–223. https://uvadoc.uva.es/handle/10324/48582

Hadida, A. L., Lampel, J., Walls, W. D., y Joshi, A. (2021). Hollywood studio filmmaking in the age of Netflix: A tale of two institutional logics. *Journal of Cultural Economics, 45*(2), 213–238. https://doi.org/10.1007/s10824-020-09379-z

Havard, C. T. (2021). Disney, Netflix, and Amazon oh my! An analysis of streaming brand competition and the impact on the future of consumer entertainment. *Findings in Sport, Hospitality, Entertainment, and Event Management, 1*, Article 7. https://digitalcommons.memphis.edu/finsheem/vol1/iss1/7

Iordache, C., Raats, T., y Afilipoaie, A. (2022). *Transnationalisation revisited through the Netflix Original: An analysis of investment strategies in Europe*. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies, 28*(1), 236–254. https://doi.org/10.1177/13548565211047344

Izquierdo-Castillo, J. (2015). The new media business concept led by Netflix: A study of the model and its projection into the Spanish market. *El Profesional de la Información, 24*(6), 819. https://doi.org/10.3145/epi.2015.nov.14

Izquierdo-Castillo, J., y Latoree-Lázaro, T. (2022). Oferta de contenidos de las plataformas audiovisuales: Hacia una necesaria conceptualización de la programación streaming. *El Profesional de la Información*. https://doi.org/10.3145/EPI.2022.MAR.18

Kim, T. (2022). Cultural politics of Netflix in local contexts: A case of the Korean media industries. *Media, Culture & Society, 44*(8), 1508–1522. https://doi.org/10.1177/01634437221111917

Leiner, D. J., Lechner, M., Fröbel, L., y Gonzalo, I. (2024). Expanding on non-users' beliefs about streaming television: Reasons for SVoD adoption and continued use. *Studies in Communication and Media, 13*(3), 261–291. https://doi.org/10.5771/2192-4007-2024-3-261

Lobato, R. y Lotz, A. (2021). Beyond streaming wars: Rethinking competition in video services. *Media Industries Journal, 8*(1). https://doi.org/10.3998/mij.1338

Lotz, A. D. (2021). In between the global and the local: Mapping the geographies of Netflix as a multinational service. *International Journal of Cultural Studies, 24*(2), 195–215. https://doi.org/10.1177/1367877920953166

Malhan, A., Chaudhary, P. y Pavur, R. (2025). Online video streaming from the perspective of transaction cost economics. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 20*(3), 199. https://doi.org/10.3390/jtaer20030199

Mandal, G., Diroma, F. y Jain, R. (2017). *Netflix: An in-depth study of their proactive & adaptive strategies to drive growth and deal with issues of net-neutrality & digital equity*. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences, 8*(2), 152–161. https://doi.org/10.21013/jmss.v8.n2.p3

Martínez-Canedo, S. (2024). *Making financial sense of the movies: How streaming and Covid-19 have distorted the theatrical window* (Honors thesis, Gabelli School of Business, Fordham University). https://research.library.fordham.edu/gabelli_thesis/158

Marín Pérez, B. (2021). Streaming: Ventajas, desafíos y oportunidades de las radiotelevisiones para captar audiencias. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información, 26*, 45–65. https://doi.org/10.35742/rcci.2021.26.e85

Netflix, Inc. (2021). *Informe anual 10-K correspondiente al ejercicio fiscal finalizado el 31 de diciembre de 2020*. Comisión de Bolsa y Valores de EE. UU. (SEC). https://ir.netflix.net/financials/annual-reports-and-proxies/default.aspx

Netflix, Inc. (2022). *Informe anual 10-K correspondiente al ejercicio fiscal finalizado el 31 de diciembre de 2021*. Comisión de Bolsa y Valores de EE. UU. (SEC). https://ir.netflix.net/financials/annual-reports-and-proxies/default.aspx

Netflix, Inc. (2023). *Informe anual 10-K correspondiente al ejercicio fiscal finalizado el 31 de diciembre de 2022*. Comisión de Bolsa y Valores de EE. UU. (SEC). https://ir.netflix.net/financials/annual-reports-and-proxies/default.aspx

Netflix, Inc. (2024). *Informe anual 10-K correspondiente al ejercicio fiscal finalizado el 31 de diciembre de 2023*. Comisión de Bolsa y Valores de EE. UU. (SEC). https://ir.netflix.net/financials/annual-reports-and-proxies/default.aspx

Netflix, Inc. (2025). *Informe anual 10-K correspondiente al ejercicio fiscal finalizado el 31 de diciembre de 2024*. Comisión de Bolsa y Valores de EE. UU. (SEC). https://ir.netflix.net/financials/annual-reports-and-proxies/default.aspx

Netflix, Inc. (2026). *Informe anual 10-K correspondiente al ejercicio fiscal finalizado el 31 de diciembre de 2025*. Comisión de Bolsa y Valores de EE. UU. (SEC). https://ir.netflix.net/financials/annual-reports-and-proxies/default.aspx

Park, S. y Kwon, Y. (2019). *Research on the relationship between the growth of OTT service market and the change in the structure of the pay-TV market*. 30th European Conference of the International Telecommunications Society (ITS): "Towards a Connected and Automated Society", Helsinki, Finland, 16th–19th June 2019. International Telecommunications Society (ITS). https://hdl.handle.net/10419/205203

Spangler, T. (2023). Price storm: Why major streaming services have hiked rates this year. *Variety*. https://variety.com/2023/digital/news/streaming-service-price-increase-1235784311/

Szalkowski, G. A., y Johansen, C. (2025). Evidence of diseconomies of scale in subscription-based video on demand services: The case of Netflix. *IEEE Access, 13*, 67925–67941. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3561718

Vacas-Aguilar, F. (2021). El mercado del vídeo en streaming: Un análisis de la estrategia Disney+. *El Profesional de la Información, 30*(4), e300413. https://doi.org/10.3145/epi.2021.jul.13

Vishnu, S. (2023). Copyright and competition: A legal tightrope for streaming services. *Competition Commission of India Journal on Competition Law and Policy, 4*(1), 27–40. https://doi.org/10.54425/ccijoclp.v4.125

Wayne, M. L. y Uribe Sandoval, A. C. (2023). Netflix original series, global audiences and discourses of streaming success. *Critical Studies in Television, 18*(1), 81–100. https://doi.org/10.1177/17496020211037259