



ICADE, Universidad Pontificia Comillas

# **La internacionalización del negocio de música en streaming – Caso de estudio: Spotify.**

Autor: Lara Sass Cifuentes.  
Director: Pablo Blanco Juárez.

MADRID | Marzo 2023

## **Resumen**

Este trabajo de fin de grado tiene como objetivo analizar la estrategia de internacionalización del modelo de música en *streaming*. La expansión global de empresas nacidas para ser globales ha planteado interrogantes sobre cómo logran internacionalizar sus modelos de negocio a gran escala, prácticamente desde su creación. Las plataformas de música en streaming son un ejemplo de estas empresas, cuyo consumidor es el mercado global.

La investigación se centrará en un análisis exhaustivo de la nueva industria musical, tomando como caso a la pionera Spotify. La compañía sueca ha logrado posicionarse como líder en el sector mundial de música en *streaming*, al adaptar su modelo a los países en los que opera sin perder su carácter global. Se tomará como referencia su internacionalización en los mercados emergentes, en concreto en Latinoamérica, para entender qué la hace única y por qué se destaca frente a sus competidores.

**Palabras clave:** Internacionalización, modelo de negocio, streaming, *born to be global*, Spotify.

## **Abstract**

This thesis aims to analyze the internationalization strategy of the streaming music model. The worldwide expansion of companies that are born global has raised questions about how they have been able to scale their business models internationally, often from their inception. Streaming music platforms are an example of such companies, whose consumers are the global market.

The research will focus on conducting a comprehensive analysis of the new music industry, using Spotify as a case study. The Swedish company has established itself as a leader in the global music streaming sector by adapting its model to the countries in which it operates, without compromising its global identity. We will examine Spotify's international expansion into emerging markets, particularly Latin America, to determine its unique characteristics and competitive advantage over other streaming platforms.

**Keywords:** Internationalization, business model, streaming, born to be global, Spotify.

## ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
	1.1. <i>Contextualización y justificación del tema.</i> .....	6
	1.2. <i>Objetivo de la investigación. ¿Qué pretendemos alcanzar?</i> .....	7
	1.3. <i>Estructura</i> .....	7
	1.4. <i>Metodología</i> .....	9
<b>2.</b>	<b>MARCO TEÓRICO GENERAL</b> .....	<b>9</b>
	2.1. <i>Qué es la internacionalización y cómo ha llegado a ser el fenómeno que es actualmente.</i> .....	9
	2.1. <i>Estrategias de penetración de mercado</i> .....	11
	2.3. <i>Qué son las empresas “born to be global”</i> .....	15
	2.4. <i>Retos en la aplicación de las estrategias de internacionalización para empresas B2BG.</i> .....	21
<b>3.</b>	<b>MARCO TEÓRICO CONCRETO: ANÁLISIS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR DE LA MÚSICA EN STREAMING.</b> .....	<b>23</b>
	3.1. <i>Qué es la nueva industria del streaming:</i> .....	23
	3.2. <i>Retos a los que se enfrenta la industria musical – Una mirada crítica de la piratería.</i> .....	31
<b>4.</b>	<b>PAPEL DE SPOTIFY DENTRO DE LA INDUSTRIA DEL STREAMING – SU ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.</b> .....	<b>33</b>
	4.1. <i>Análisis de recursos y capacidades de Spotify – VRIO análisis.</i> .....	41
<b>5.</b>	<b>ESTUDIO DE CASO – EL RETO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE SPOTIFY EN MERCADOS EMERGENTES.</b> .....	<b>48</b>
	5.1. <i>Estrategia de internacionalización en América Latina - Efectividad de la misma.</i> .....	48
	5.2. <i>Éxito de la estrategia de internacionalización en América Latina</i> .....	53
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN Y PERSPECTIVAS A FUTURO.</b> .....	<b>55</b>
	6.1. <i>Conclusiones</i> .....	55
	6.2. <i>Perspectivas a futuro y recomendaciones</i> .....	57
<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>61</b>
<b>8.</b>	<b>ANEXO</b> .....	<b>66</b>

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

*assets*: activos de una compañía.

*breakeven*: punto de equilibrio en el que los ingresos y costes de igualan.

*chatbots*: robot virtual que simula una conversación mediante respuestas automáticas.

*cloud*: almacenamiento en la nube de datos y archivos en Internet.

*comeback*: retorno de algo que vuelve a estar de moda.

*critical success factor*: factores fundamentales de éxito.

*distinctive*: distintivas.

*drift*: variación.

*fast fashion*: producción y consumo masivo de ropa.

*flux*: cambio continuo.

*Foreign Direct Investment*: inversión extranjera directa.

*gap*: brecha.

*hardware*: soporte físico o externo en un dispositivo electrónico.

*hubs*: concentración de empresas en un lugar concreto.

*know-how*: conocimiento técnico y administrativo.

*K-Pop*: estilo de música pop de Corea.

*market share*: cuota de mercado de una compañía.

*partner*: compañero (referido a empresa).

*partnership*: en relación al partner, hace referencia a una alianza de negocios.

*pattern*: manera recurrente en la que se realiza una acción o proceso.

*peak*: momento de máximo esplendor.

*playlists*: lista de canciones musicales.

*portfolio*: recopilación de contenidos

*retail*: venta de productos al por menor.

*retailer*: en relación con retail, es el vendedor al por menor.

*revenue*: ingresos de una compañía.

*royalties*: derechos de suscripción.

*smartphone*: teléfono inteligente.

*startup*: empresa de nueva creación.

*strategic drift*: desvío estratégico.

*streaming*: reproducción de contenido online.

*streams*: referida al streaming, es el contenido reproducido.

*tablet*: dispositivo electrónico portátil.

*threshold*: básico, fundamental.

*top records*: canciones más populares.

*trending*: que está de moda.

*user friendly*: de diseño y uso sencillo para el usuario.

*vintage*: se refiere a algo antiguo pero que sin embargo está de moda.

*Wrapped*: envuelto. Referido a playlist con las canciones más escuchadas del año

## **1. Introducción**

### **1.1. Contextualización y justificación del tema.**

La música es una de las formas de comunicación más antiguas que existen en la sociedad. Se trata de un medio de expresión emocional único y universal. La música es capaz de crear sentimientos de comunidad, entre generaciones adultas y jóvenes, entre naciones y pueblos distintos, y permite generar vínculos que superan cualquier frontera.

La música es un acompañante diario, influye en los pensamientos, la forma de ver la vida y el estado de ánimo. Se trata de un componente con un poder implícito enorme sobre el ser humano. En el mundo actual, la música está más viva que nunca. La nueva era musical ha convertido al consumidor en el foco principal, ya no es el artista quien tiene el poder, sino sus oyentes. A solo un clic de distancia se encuentra a su disposición la mayor biblioteca de contenido musical que jamás haya existido. No existen barreras que impidan acceder a los contenidos, el *streaming*, ha logrado democratizar la industria musical para que todos puedan disfrutar del sonido de su artista favorito.

A pesar de las grandes ventajas que existen para el consumidor, los artistas y las discográficas se han visto invadidos por una ola tecnológica que ha generado disrupción en la industria musical. El libre acceso a miles de canciones, si bien globaliza los contenidos musicales, también dificulta el triunfo de un artista, pues su relevancia puede llegar a desaparecer en cuestión de semanas, si no días.

La motivación principal detrás de este proyecto de investigación fue el querer indagar en profundidad en el gran triunfo que ha tenido la plataforma Spotify, y cómo ha logrado internacionalizar el contenido que ofrece para que esté disponible en todos los rincones del mundo. Su modelo de negocio ha provocado un cambio drástico en la industria musical, permitiendo el acceso incluso a quienes menos recursos tienen, pudiendo así evitar que caigan en prácticas delictivas como la piratería.

En concreto, se decidió centralizar el caso de estudio en la región de América Latina, porque se trata de uno de los epicentros de la música hoy en día, y el objetivo es que el trabajo fuese lo más preciso en el tiempo posible, permitiendo así ver el porqué del triunfo

de la plataforma sueca frente a sus competidores, nacidos de las mayores compañías tecnológicas del mundo.

## **1.2. Objetivo de la investigación. ¿Qué pretendemos alcanzar?**

El objetivo de la investigación es precisamente analizar la internacionalización del negocio de música en *streaming*, este fenómeno que ha crecido exponencialmente en las últimas décadas se ve encarnado en la empresa líder por excelencia del sector: Spotify. Se empleará la plataforma sueca como caso de estudio, para analizar en profundidad su estrategia y el porqué de su éxito, centrando el final del análisis en su internacionalización en los mercados emergentes, más concretamente en Latinoamérica.

Se pretende realizar un análisis exhaustivo de la estrategia de internacionalización de las nuevas empresas tecnológicas, y posteriormente, centrarse en cómo la compañía sueca ha logrado internacionalizarse y hacerse un hueco en más de 80 países actualmente. Mediante el uso de distintas herramientas de análisis estratégico lograremos llegar a una conclusión acerca del puesto que ocupa la empresa en el mercado global, y especialmente, cómo ha logrado posicionarse como líder en el mercado de América Latina tan rápidamente.

Los resultados obtenidos de los distintos instrumentos utilizados en el análisis serán comparados con los de sus competidores más cercanos: Apple Music y Amazon Music. Ambas empresas son fruto de las mayores compañías tecnológicas del mundo. Será interesante, por tanto, ver cómo Spotify, nacida como *startup* en Suecia hace menos de 20 años, ha logrado tener semejante impacto y reconocimiento mundial.

## **1.3. Estructura**

Este trabajo se ha estructurado con el propósito de ser lo más intuitivo posible. Se organizará en forma de pirámide invertida, y constará, de 8 apartados con múltiples puntos dentro de cada uno de ellos:

Se comenzará con una breve **introducción**, en la cual se presenta la motivación detrás del tema escogido, el motivo de selección del mismo y los objetivos que pretenden alcanzarse. Asimismo, se analiza brevemente la metodología seguida para realizar este trabajo.

Le seguirá el **marco teórico general**, contextualizando en primer lugar en qué consiste el fenómeno de la internacionalización, lo cual proporcionará un profundo entendimiento de este fenómeno y por qué es tan relevante en el caso de la compañía.

Entendido el contexto general, se procederá a explicar la definición de las empresas *Born to be global*, y cómo aplica su relevancia para el trabajo. Dado que la internacionalización es una herramienta que emplean las empresas para expandir su base de operaciones, se mencionarán cuáles son los distintos métodos para penetrar los nuevos mercados, y qué problemáticas pueden surgir cuando lo hacen las nuevas empresas “nacidas para ser globales”.

Visto el marco teórico general, se procederá al **marco teórico concreto**, en el que se llevará a cabo un análisis de la industria del *streaming* en particular, la relevancia, la facturación anual, etc. En definitiva, por qué se trata de uno de los mercados más competitivos a día de hoy, así como la problemática a la que se enfrenta con la piratería de sus contenidos.

Finalizado el análisis general y concreto de la industria, se podrá centrar la investigación en la **compañía Spotify**, y su estrategia concreta de internacionalización. Para ello, se analizará su modelo de negocio, y se emplearán el *strategic drift*, y el *strategy canvas*. El siguiente punto consistirá en analizar el esqueleto de la empresa, sus recursos y capacidades, y cómo de útiles son cada uno de ellos; para ello emplearemos en VRIO.

Teniendo en cuenta los resultados, se verá cuál ha sido el transcurso de la estrategia de internacionalización, centrandose el **estudio de caso en América Latina**. ¿Ha sido efectiva la estrategia? Esta es la respuesta que tratará de responderse, centrándose en concreto en el caso de México.

El final de este trabajo culminará con unas breves **conclusiones y perspectivas a futuro**, así como con ciertas recomendaciones personales acerca de su estrategia que han surgido a raíz del profundo análisis previo.

El resto de los apartados serán la **bibliografía** empleada, y por último el **anexo** con los respectivos gráficos y tablas que sustentan los datos de la investigación.



## **1.4. Metodología**

La manera en la que se realizará este TFG será a través del análisis de la literatura. El trabajo de investigación se centrará en una revisión exhaustiva de fuentes secundarias, con el fin de extraer de ellas todos los contenidos necesarios y relevantes para apoyar el análisis del tema. El marco teórico se sustentará en un desarrollo descriptivo de la internacionalización, los distintos métodos para llevarla a cabo, y su aplicación concreta a la industria del *streaming* musical. En el estudio de caso, se utilizarán investigaciones y datos numéricos para comprender la evolución, y justificar el crecimiento de la empresa en cuestión; Spotify.

En su conjunto, el TFG empleará literatura, tanto nacional como internacional, de fuentes de primera calidad, para asegurar la validez y consistencia de los datos aportados. De esta manera, se podrá contrastar toda afirmación hecha a lo largo del trabajo con la bibliografía recogida en el séptimo apartado de esta tesis.

## **2. Marco teórico general**

### **2.1. Qué es la internacionalización y cómo ha llegado a ser el fenómeno que es actualmente.**

El fenómeno de las empresas internacionales es cada vez más común. Las fronteras nacionales se han vuelto borrosas para las empresas, sus líneas de actuación ya no se limitan a un consumidor local, sino a uno global. La internacionalización está indudablemente ligada a la globalización. Pese a que esta última se remonte a siglos atrás, a la época colonial y la extensión cultural, la internacionalización nace a raíz de ella. Son conceptos familiares, pero no sinónimos (Jaklič, Rojec, Kunčič, & Damijan, 2014).

Han de aclararse, por tanto, estas confusiones antes de introducirse en lo que es la internacionalización propiamente dicha. La palabra globalización se ha convertido en una de esas palabras comodín que sirven para justificar la estandarización de los mercados y los productos y servicios que se ofertan en cada uno de ellos. Existen dos creencias en el ámbito empresarial sobre la estandarización. Algunos, como el profesor de Harvard, Theodor Levitt, proponen que la clave para el éxito mundial es lograr crear productos y

marcas que se adapten al mercado global, que cuenta con un consumidor estandarizado sin importar el lugar del mundo en el que nos encontremos (Douglas & Wind, 1987).

Para otros, más críticos con este hilo de pensamiento, se considera que existen múltiples barreras a la estandarización. Dicen que se puede hablar de mercados internacionales, pero no globales, entendiéndose por global un consumidor único. Continúan especificando que los beneficios los obtendrán aquellas empresas que realmente logren la adaptación de sus productos y/o servicios a las características individuales de cada mercado, pese a tener una vocación global de la cual no dudan (Douglas & Wind, 1987).

En el ámbito empresarial moderno, la internacionalización se entiende como una estrategia más que puede aplicar toda compañía que busca ampliar el mercado en el que opera. Además, permite diversificar los riesgos de actuar en un solo mercado, aunque, por otro lado, también los aumenta, en el sentido de que el éxito o fracaso de la penetración en el nuevo entrono, dependerá de la adaptación al nuevo país en el que opera, a su cultura, y a la aceptación del producto por los consumidores locales. El aspecto sociocultural es el más relevante, sin olvidar también el económico y legal. El análisis PESTEL tan utilizado para simplificar la estructura de un país, es el primer paso para internacionalizar. Sin análisis previo, la internacionalización está destinada al fracaso. No toda empresa puede o debe extender su modelo de negocio más allá de sus fronteras nacionales, sino que ha de contar con las características necesarias para ello.

Son precisamente las empresas multinacionales las que pueden hablar de un proceso de internacionalización exitosa, o al menos realizable. Las dos estrategias de desarrollo principales de internacionalización son la gradual y la radical, teniendo cada una de ellas distintas sub-estrategias mencionadas en un apartado posterior. La manera de explicarlo es a través de un ejemplo sencillo. La estrategia gradual consiste en ir adentrándose en el agua poco a poco. En un inicio es solo el pie, para poder acabar sumergiéndose por completo en el nuevo país. Esta es la seguida por las grandes compañías como por ejemplo Inditex. El charco inicial son los países similares, para poder ir adecuándose. El paso final es llegar a todas las regiones del mundo, tal y como han logrado, sin importar las diferencias culturales, geográficas o políticas (McDougall, Shane, & Oviatt, 1994).

La estrategia radical consiste en saltar directamente al agua, y en lugar de atravesar ciertas fases, extender el modelo de negocio a un país nuevo sin pasos previos. Esta última es la relevante en este trabajo de investigación, dado que está fuertemente ligada a las empresas *born to be global* (B2BG en adelante). Para esta estrategia no hay escalones, sino que directamente hay una caída libre, ¿éxito o fracaso?, el tiempo lo dirá.

## **2.1. Estrategias de penetración de mercado**

La internacionalización como fase natural de cualquier empresa que busque ampliar sus horizontes de negocios consta de una fase de entrada en el nuevo mercado. La penetración en el nuevo país puede llevarse a cabo de diversas maneras, según la estructura de la empresa, su objetivo, y la presencia que quiera tener en el nuevo destino. La manera de proceder a explicar cada una de ellas, será primero en función de su objetivo, ya sea de producción o de mercado. Después, habrá que centrarse en las estrategias que hay dentro de cada uno, organizándolas de menor a mayor intensidad de penetración en el mercado extranjero (Fanjul, 2021).

### **A. Internacionalización de producción:**

Esta estrategia consiste en internacionalizar las fábricas en las que se produce el bien final, bien sea por motivos de eficiencia, o como suele ser en su mayoría, para la reducción de costes. La diferencia entre la internacionalización de productos y la de mercados, es que la primera no implica vender el producto que se fabrica en el nuevo país en ese mismo destino, sino que tan solo se internacionaliza la producción. La venta sigue siendo exclusiva en el lugar de origen. Una internacionalización de mercado y de producción, no son mutuamente excluyentes, sino que, por el contrario, suelen aparecer juntas, especialmente en la venta de bienes de consumo.

La ventaja principal que pretende alcanzarse mediante la internacionalización de producción es la reducción de costes, especialmente porque se suele trasladar a lugares donde los precios de las materias primas y del capital son más bajos. Es por ello por lo que surgen conflictos con la responsabilidad social de la empresa y los valores éticos detrás de las acciones. Entre sus mayores desventajas se encuentran, por tanto, los riesgos

de reputación, el bajo control sobre las actividades, y la adquisición limitada de conocimientos.

## **B. Internacionalización de mercado:**

La internacionalización de mercado, como se mencionaba previamente, consiste en extender la venta de productos y servicios locales a nuevos países. No es, por tanto, una estrategia de reducción de costos o mejora de la eficiencia como sí lo es la de producción, sino que es más bien una apertura para acceder a un mayor número de consumidores. Existen diversos métodos para llevarla a cabo, en función de su grado de intensidad encontramos:

1. Exportación: de igual forma que los países comercian entre sí, así lo hacen las empresas. La exportación de productos locales en el mercado extranjero es una forma más de internacionalización en sentido estricto, pues implica abstraerse de las barreras nacionales para adentrarse en un mercado extranjero. El producto se vende a un *retailer* nacional en el país de destino, que se encarga de su distribución (Grönroos, 2016).

Entre las ventajas de la exportación, se encuentran su simplicidad, los bajos costes y el riesgo moderado. Además, de que es una forma de testear el mercado en el que se adentra, y de aprovecharse del arbitraje del tipo de cambio en caso de ser conveniente. En cuanto a sus desventajas, se encuentra el bajo control que existe sobre la mercancía, el contacto prácticamente nulo con el consumidor y la dependencia del distribuidor.

2. Turnkey Project: la estrategia de llave en mano, como se conoce en español, consiste en externalizar un proyecto completo a un cliente extranjero que incluye diseño, construcción, operación y mantenimiento. Esta estrategia es comúnmente utilizada en sectores como la construcción, ingeniería, petróleo y gas, energía y tecnología. Para llevar a cabo esta estrategia, las empresas deben identificar oportunidades en el extranjero y establecer relaciones con clientes potenciales. Luego, deben desarrollar soluciones personalizadas para satisfacer las

necesidades del cliente y completar el proyecto de manera eficiente y rentable (Hayes, 2022).

Entre las ventajas de los proyectos llave en mano, se encuentra el hecho de que suponen un menor riesgo en aquellos países donde la situación política y regulatoria es más compleja, evitando así asumir el riesgo como propio. Por otro lado, plantea una serie de inconvenientes, como la creación de un nuevo competidor, o el hecho de que ese mismo país termine resultando ser un mercado atractivo a largo plazo, y se desaproveche esa oportunidad.

Un claro ejemplo de *Turnkey Project* fue la entrega del proyecto Haramain, por parte de Arabia Saudí a la empresa estatal española Renfe, para construir una vía de alta velocidad que uniese La Meca y Medina (Renfe, 2018).

3. Licensing: la licencia es una estrategia muy extendida en el mundo de la internacionalización. Consiste en un acuerdo contractual mediante el cual el licenciante permite al licenciatarlo el uso de su propiedad intelectual a cambio de una cuota determinada. Es común encontrar este tipo de modelo de penetración en empresas tecnológicas (Erramilli, 1991).

La virtud de este método es su bajo coste, la creación de economías de escala de *know-how*, y el control directo sobre el uso de marca o imagen de la empresa. El problema principal es que puede dar lugar a la aparición de un competidor, el riesgo de perder la propiedad intelectual, y su falta de adquisición de conocimiento sobre el mercado en el que se adentra.

4. Franchising: la estrategia de internacionalización a través de un sistema de franquicias. Estas nacen una vez se ha corroborado el éxito de la empresa en el mercado nacional.

La ventaja es una vez más la evasión del riesgo de introducirse en un nuevo mercado. Sin embargo, presenta inconvenientes como que impide que la empresa pueda trasladar los beneficios de un país a otro. Asimismo, la distancia geográfica

reduce el control sobre la marca, y puede provocar grandes distorsiones respecto a la original.

5. Joint Venture: consiste precisamente en formar alianzas con empresas de capacidades y recursos similares, en mercados altamente competitivos, para de esta forma poder asegurarse los canales de provisión o distribución. El resultado de una *Joint Venture* (JV en adelante), es la creación de una entidad nueva, mientras que las compañías colaboradoras en el proyecto siguen manteniendo sus actividades individuales por separado. Esta es la característica principal que las diferencias de la estrategia de M&A comentada a continuación. Las JV pueden ser la única opción e internacionalización en ciertos países debido a sus estrictas regulaciones, tal es el caso de China. Hasta hace relativamente poco, toda empresa extranjera necesitaba de un socio chino para poder operar en la República Popular (Ortega, 2010).

Entre las ventajas de las JV se encuentra precisamente la distribución igualitaria de riesgos y costes, el acceso al *know-how* de la empresa local, y el hecho de ser un proceso relativamente rápido. Los problemas que pueden surgir son conflictos de intereses, el control limitado sobre las operaciones, y la divergencia de objetivos entre socios.

Todas las anteriores estrategias mencionadas son efectivamente de internacionalización de mercado; pero por sus características, son menos intensivas. Una vez analizadas, procedemos a estudiar las estrategias de inversión extranjera directa, o FDI por sus siglas en inglés (*Foreign Direct Investment*). La estrategia de FDI aplicada a las B2BG se traduce fundamentalmente en la apertura de oficinas de ventas y marketing, dado que no requieren de activos tangibles como previamente se ha mencionado (Ramasamy & Yeung, 2010).

Existen dos tipos de estrategias de FDI:

6. Inversión Greenfield: consiste en la creación de una empresa subsidiaria en el mercado extranjero (Grönroos, 2016). Todas las B2BG se han decantado por este

tipo de estrategia para llevar a cabo su actividad en los distintos países en los que operan.

La mayor ventaja es que existe un control directo sobre las actividades, se transfieren las ventajas competitivas necesarias, y se escoge libremente la localización de la nueva entidad. Entre sus problemáticas, se encuentra la extensión en el tiempo, el alto riesgo y la falta de conocimiento y experiencias en el mercado en el que se adentra.

7. Fusión y adquisición (M&A): se trata de una estrategia de penetración directa, dado que consiste en que la empresa extranjera y una empresa local se combinen bajo una única entidad nueva. Al fusionarse dos compañías, se comparten las actividades de negocio, los recursos y capacidades bajo una única entidad (Grönroos, 2016).

Entre sus ventajas, está el conocimiento compartido con la empresa local, el acceso a sus relaciones preexistentes y la presencia ya establecida en el mercado, también su rapidez y adquisición directa de capacidades sin necesidad de tener que desarrollarlas. Mientras tanto, existen desventajas como los conflictos con las estructuras de poder y los trabajadores, así como conflictos culturales. Hay que tomar en consideración también el pago de una prima que ha de recuperarse a lo largo del tiempo. En cualquier caso, se trata de una relación de simbiosis en la que ambas deberían salir beneficiadas.

Las B2BG no suelen requerir fusionarse o adquirir una compañía para entrar a operar en un mercado, dado que ya cuentan con su propio modelo de negocio y *know-how*, y no se requiere de ningún *partner* nacional en la mayoría de los casos (existen excepciones).

### **2.3. Qué son las empresas “born to be global”**

Para poder analizar una empresa relativamente “nueva” como lo son las grandes tecnológicas, debe entenderse antes el marco en el que esta se engloba, lo que actualmente se denomina empresas *born to be global*. En su traducción literal al español, se entiende

que son aquellas que nacen para ser globales, es decir, cuyo *scope* no es nacional, sino que aspiran directamente a ser internacionales.

En palabras de Knight & Cavusgil (1996): “Las born global son pequeñas compañías (usualmente) orientadas hacia la tecnología que operan en mercados internacionales desde los primeros días de su establecimiento” (p.11). Al margen de que las denomine “pequeñas compañías”, el resto de la definición nos otorga una idea clara de la misión con la que nacen este tipo de empresas. Al contrario que la mayoría de PYMES, que compiten en el mercado local adaptándose a las necesidades geográficas particulares del cliente; las B2BG, parten de que una de sus ventajas competitivas fundamentales, es el uso de recursos y la generación de *outputs* en numerosos países repartidos por el mundo (Kudina et al., 2008).

El gran cambio que se ha producido en los últimos años, ha sido el crecimiento exponencial de la internacionalización, no siendo solo una fase más a la que aspiran las grandes empresas una vez alcanzan su grado de madurez en un país, sino siendo una característica fundamental de su modelo de negocio. Ejemplos de internacionalizaciones tradicionales se encuentran en todos los lugares del mundo, por nombrar algunos casos de éxito, podemos referirnos a Santander, BP, Philips, así como los grandes conglomerados de *retail*. Al contrario que la concepción tradicional de internacionalizar una empresa, las B2BG, como su propio nombre indica, llevan en su ADN el ser mundiales desde el primer momento en que son constituidas, si las condiciones se les permiten. De esta forma, son capaces de aprovechar al máximo las redes de interconexión globales para crecer y expandirse a gran velocidad.

Debe hablarse de factores, mecanismos y motivos que han impulsado la expansión de las B2BG, por ello se detallará cada uno de ellos en los siguientes apartados.

- **Factores:**

Los flujos globales han permitido precisamente que en lugar de ser un paso más, la internacionalización sea un hecho inmediato. Cuatro factores en concreto han impulsado el auge de las B2BG (Kudina et al., 2008):



- a. Las nuevas condiciones de mercado: refiriéndose a la homogeneización de los consumidores a causa de la globalización, lo cual facilita la venta de productos y servicios en países ajenos. Se entiende también que las redes mundiales y las economías de escala hacen posible una distribución prácticamente instantánea de un lugar del mundo a otro.
  - b. Los avances tecnológicos: en relación con el primer punto, las tecnologías han sido sin duda el impulsor fundamental en la globalización, y por ende en la internacionalización de empresas, agilizando los procesos exponencialmente.
  - c. La extensión de los activos no tangibles: una de las principales características que ha permitido la extensión global de las B2BG, es el hecho de que estas no requieren de activos tangibles, lo cual permite una internacionalización prácticamente instantánea. No es necesaria la existencia de una infraestructura previa para que la empresa pueda operar, lo que permite agilizar y simplificar el proceso.
  - d. El *know-how* y las nuevas formas de administración empresarial: si hay algo que haya condicionado el triunfo de las B2BG, ha sido el aprendizaje mixto de las numerosas culturas organizacionales del mundo, y la evolución hacia un estilo adaptable y anticipado al cambio. De manera que se logre siempre adelantarse a las necesidades del consumidor global.
- **Mecanismos**:

Del mismo modo, existen una serie de mecanismos que permiten que las empresas puedan llegar a ser globales, de nuevo son tres (Kudina et al., 2008):

- i. Los conocimientos adquiridos localmente: pese a que todas las B2BG nazcan con la misión de ser globales inmediatamente, hay un momento inicial en el que tan sólo están presentes en su país de origen. Estas compañías se distinguen por invertir gran cantidad de sus recursos en I + D, pero más que hacerlo en cada país, lo hacen en el de origen, y de ahí lo externalizan al resto.

- ii. Velocidad en la asimilación tecnológica: más que hablar de tecnología difícil de imitar, como sí ocurre en otros mercados, lo que realmente es relevante para la B2BG, es la velocidad de asimilación de su tecnología. Se pone como supuesto el ejemplo de Cabify y Uber. El modelo que Uber creó en EE. UU, fue único en su momento, lo cual no es sinónimo de difícil de imitar. Las B2BG, se caracterizan por ser empresas visionarias, que pueden ser imitadas por otras. Volviendo al ejemplo, Cabify logró reproducir el modelo de Uber rápidamente en el mercado español, y lo implementó antes de que lo hiciesen los fundadores de este. Cabify se implantó en España en 2011, mientras que Uber no lo hizo hasta 2014 (Jiménez, 2016). Esto demuestra, una vez más, cómo influye la globalización en el proceso, permitiendo que ideas de negocio que surgen al otro lado del Atlántico, puedan ser rápidamente adaptadas al mercado local.
  
- iii. Diferenciación: en consonancia con el punto anterior, las B2BG compiten en ser lo más únicas posible. Los costes también son relevantes, pero no lo primordial. La feroz competencia entre empresas lleva a que busquen diferenciar su producto al máximo, de manera que sean capaces de adaptarse, o mejor aún, de anteponerse a las necesidades de los consumidores. En el mismo caso de Uber y Cabify, ambos compiten por ofrecer el mejor servicio, bien sea ofreciendo agua a los pasajeros, o prestando servicios como UberX o Cabify Electric. Se trata de ofrecer el mismo servicio, pero mejorando la experiencia del cliente, para que, en el próximo trayecto, vuelva a decantarse por ellos y no por su competidor.

- **Motivos:**

En el modelo tradicional de internacionalización, el motivo principal sería la escasez del mercado nacional, como le ocurrió a Inditex. En cambio, cuando se habla de las B2BG, su mercado nunca parte de una base nacional, sino que, directamente, nacen para actuar en el mercado global. Como toda compañía, esta tiene un ciclo de vida con inicio y fin.

Tradicionalmente, las compañías se internacionalizaban para ampliar su base de negocios, conseguir ventajas competitivas en la reducción de costes y la creación de economías de

escala, y el acceso a un mayor número de clientes. Las B2BG, no son empresas que decidan buscar nuevos mercados una vez están quedando obsoletas, sino que se crean ya con la intención de entrar en el mercado global, por ello, la internacionalización no es tanto una fase en su ciclo de vida, sino una base de su modelo de negocio como se verá más adelante. El consumidor local y el global tienen distintas necesidades, y las B2BG han sabido explotar esta oportunidad (Kudina et al., 2008).

- **Ejemplificación de las B2BG:**

Para poner cara a algunas de estas empresas que nacen para ser globales, se toman como ejemplo a dos de ellas, por un lado, Airbnb, y por otro Skype. Ambas fueron creadas en los mayores *hubs* de tecnología e innovación del mundo. Mientras que la primera de ellas nació en Silicon Valley, la segunda, tuvo su origen en Estocolmo, que ocupa el segundo lugar en el ranking global de ciudades con mayor número de compañías tecnológicas globales per cápita, solo por detrás de SV (Semuels, 2017).

Skype fue fundada en Suecia, bajo el nombre de Tele2 en 2003. Se creó como *software* para realizar llamadas de ordenador a ordenador de manera gratuita usando internet. Se trata del ejemplo perfecto para demostrar su vocación internacional y su adaptación al mercado global en el que Internet estaba dando sus primeros frutos. La diferenciación y las ventajas competitivas no han resultado ser suficientes, puesto que pese a haber tenido un éxito sin precedentes y a ser un pionero en el sistema de videollamadas gratuitas, a día de hoy, Skype (perteneciente a Microsoft) ha perdido su relevancia frente a otros gigantes como Zoom o Meta.

Airbnb, mientras tanto, nació en 2008, y se convirtió en un éxito prácticamente inmediato (Gerwe & Frojan, 2017). Tan solo cuatro años después, tuvo el mayor número de reservas de habitaciones, alcanzando un valor de mercado de \$7 billones más que Hilton Worldwide. Su modelo de negocio basado en el alquiler de habitaciones de inmobiliarios ya existentes ha sido revolucionario. La internacionalización ha tenido grandes ventajas para esta empresa, dado que su mercado local se habría quedado pequeño. Sin embargo, también ha supuesto una serie de inconvenientes, debido a las barreras de entrada legislativas y regulatorias que existen en los distintos países donde opera.

En ambos casos, se reflejan las cuatro características que se habían nombrado al principio que han impulsado las B2BG:

- a. Las nuevas condiciones de mercado: la homogeneización de consumidores como consecuencia de la globalización ha permitido la expansión mundial tanto de Skype como de Airbnb. Las necesidades tecnológicas de los consumidores en todos los lugares del mundo tienden a reducir cada vez sus diferencias. Todo usuario puede querer conectarse a Skype desde cualquier rincón, y por el mismo motivo, puede buscar un apartamento de corta estancia en España o incluso en Filipinas. La globalización de las características del consumidor ha motivado la internacionalización de las B2BG.
- b. Los avances tecnológicos: tanto en el caso de Skype como en el de Airbnb, queda evidenciado que sin Internet y la expansión de los smartphones y demás tecnologías, su modelo no habría podido triunfar. Es gracias a la agilidad de Internet y la sencillez de su uso, que estas empresas hayan logrado posicionarse como líderes mundiales en tan poco tiempo.
- c. El uso de activos no tangibles: como se mencionó previamente, el rápido crecimiento se debe en gran parte a que los activos tangibles son prescindibles en este tipo de empresas. Tanto para Skype como para Airbnb, no hay requerimientos de capital previos para establecer sus operaciones otro país. Es especialmente relevante en el caso de Airbnb, dado que es una empresa que ofrece servicios de alojamiento, lo cual implica un inmueble, es decir, un activo tangible. Lo revolucionario de su modelo de negocio y lo que lo diferencia de los hoteles, es precisamente el hecho de alquilar inmuebles ya existentes, y pertenecientes a personas ajenas a la empresa. Gracias a ello, no tienen que invertir en las infraestructuras, como sí lo hace cualquier compañía hotelera, lo cual supone una agilización y reducción de costes importante en el proceso de internacionalización.
- d. El *know-how* y las nuevas formas de administración empresarial: las B2BG nacen como ideas de negocio revolucionarias en las que nadie creía hace años. El contexto global en el que estas surgen las hace tener que adaptarse a

situaciones distintas. A pesar de que los consumidores hayan homogeneizado sus necesidades, siguen existiendo barreras políticas y socioculturales que en cierta forma dificultan el proceso y suponen tener que adaptar el modelo de negocio rápida y efectivamente, antes de que otro competidor decida entrar al mercado. Skype y Airbnb han sabido anticiparse a las necesidades del consumidor global, generando dos plataformas cuyos modelos de negocio y adaptabilidad, han logrado atraer a clientes de cada rincón del mundo.

#### **2.4. Retos en la aplicación de las estrategias de internacionalización para empresas B2BG.**

Tras haber descrito en detalle cada estrategia de internacionalización, es relevante mencionar que gran parte de ellas han quedado obsoletas en su aplicación a las empresas de servicios, en especial las tecnológicas. El problema es que la mayoría de la literatura habla de la internacionalización como un proceso en el ciclo de vida de las empresas manufactureras, teniendo en cuenta las grandes inversiones en capital de estas.

Las nuevas empresas digitales, véase el caso de Spotify, Netflix y otras tantas, no requieren de activos tangibles, sino, por el contrario, invierten fuertemente en el desarrollo del servicio en *streaming* y almacenamiento *cloud*. Como se mencionaba anteriormente, estas nuevas compañías, nacen con la vocación de ser globales. Las B2BG aceleran el proceso de internacionalización exponencialmente, dado que nada más requieren de conexión a Internet (simplificándolo excesivamente). El principal reto al que se enfrentan no es tanto de capital, como si lo es la adaptación a las culturas y normas del nuevo país en el que se asientan.

Se trata, por tanto, de un desafío de etnocentrismo, dado que las empresas de *streaming*, ya sea contenido musical u audiovisual, tienen un fuerte carácter cultural. Mientras que el inglés es una lengua extensible a todo el mundo, y con alto poder de adaptación, no hay que en cada región hay distintos idiomas y tradiciones que limitan en cierta manera la globalización de la plataforma. Esta ha de ser capaz de ofrecer contenidos que sean extensibles a nivel global, así como cierto contenido que se consuma en un mercado local particular.

Un ejemplo es el caso de la India y Netflix, donde el gigante del *streaming* audiovisual, no ha logrado alcanzar su objetivo de 100 millones de suscriptores que se había propuesto. El motivo principal por el cual Netflix no ha llegado a calar en el mercado hindú y sus competidores sí, es por no ofrecer contenido lo suficientemente adaptado al público indio, que es más complejo que el del resto de mercados a los que se ha expandido hasta el momento (ver Gráfico 1 en el Anexo). A pesar de los millones de dólares invertidos en producciones locales, estos no han tenido el éxito esperado. El *pattern* de éxito que Netflix logró en su internacionalización a América Latina, Europa y Asia no se ha cumplido en la India, el motivo principal: las distancias culturales (Cornish & Nicolaou, 2022).

Sajadi (2015), afirma la importancia de adaptarse a la cultura local del país, y ofrecer contenido que se adecúe a la misma, en caso contrario, la empresa no conseguirá sobrevivir más que por los locales que vivan en ese país extranjero, y ni siquiera por ellos. El componente etnocéntrico es fundamental a la hora de llevar a cabo una internacionalización de cualquier tipo de empresa, pero más aún de aquellas que ofrecen un contenido a la orden del día con la demanda de sus clientes. Los habitantes nacionales tenderán a preferir un servicio que haya surgido en su lugar de origen frente a uno extranjero, aunque según recientes investigaciones de Sajadi (2015), las generaciones más jóvenes, están cada vez más abiertas a recibir a compañías extranjeras.

La estrategia que siguen todas ellas en los estados donde pueden operar libremente, es el *Greenfield investment*, abriendo una subsidiaria bajo el mismo nombre que opere en ese país o región de países. La excepción, son aquellos estados donde existen leyes más restrictivas, especialmente en países menos democráticos como China, o con industrias altamente protegidas, lo que puede obligue a estas compañías a formar algún tipo de *partnership* con una empresa local (Chablani, 2021). La realidad es que las restricciones político-legales obligan indirectamente a la internacionalización mediante *joint-venture*, limitando así el poder de la empresa extranjera en el país.

Este es una vez más el caso de Netflix en China. El gobierno de la República Popular mantiene una política muy estricta en lo referente al contenido que pueden consumir los habitantes del país. Netflix no podía operar bajo sus propias condiciones como hace por ejemplo en Europa, sino que tuvo que establecer una alianza con la plataforma china

iQiyi. En 2017, se firmó el acuerdo, pero tras dos años, este no fue renovado, porque el contenido de Netflix no fue bien acogido en el mercado chino, y las leyes eran demasiado restrictivas, limitando la cantidad de contenido que se podía ofrecer al consumidor (Kharpal, 2019).

A día de hoy, Netflix no opera en el China, ni pretende hacer en el futuro próximo. Por el contrario, ha decidido buscar alternativas, para no perder a los millones de consumidores de este mercado. Su estrategia consiste en captar a los hablantes de mandarín que habitan en las regiones del mundo fuera de la China continental, y ofrecerles contenido en su idioma (Kharpal, 2019).

### **3. Marco teórico concreto: análisis de la internacionalización del sector de la música en streaming.**

Una vez analizada en profundidad la internacionalización, sus métodos y su aplicación a las empresas tecnológicas B2BG, se procede a un análisis detallado de la industria de la música en streaming, para ello, se explicará primeramente en qué consiste, se analizará su atractivo a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter, y por último se expondrá uno de los mayores retos para el sector.

#### **3.1. Qué es la nueva industria del streaming:**

Antes de nada, definir qué es el *streaming*. Este término desconocido hace poco más de una década, ha resultado ser una de las mayores contribuciones al éxito de empresas tales como Netflix, YouTube o Disney, pero en este caso, será relevante centrarse en la industria del *streaming* musical.

La conversión de la industria musical basada en casetes, vinilos y CDs hacia una completamente tecnológica y para la que no se requiere más que conexión a Internet, ha dado lugar a que la música sea un servicio más, del mismo modo que hablamos de Software as a Service (SaaS), podemos definir el este nuevo fenómeno como Music as a Service (MaaS). El hecho de que no sea necesario ningún tipo de *hardware* de almacenamiento, lo ha convertido en un bien mucho más accesible y de extensión rápida. Contar con un reproductor, bien sea un *smartphone*, una *tablet*, un ordenador o cualquier

otro dispositivo electrónico compatible, es suficiente para disfrutar de millones de títulos musicales. Antes era necesario esperar a que se grabase la canción, se publicase el disco, y este después fuese distribuido. Los artistas requerían de más tiempo para ofrecer su música al público. La industria musical era prácticamente un monopolio para las grandes empresas del sector, dado que solo se ofrecía a través de la venta de copias digitales. A partir de 2001, con la revolución tecnológica del s.XXI, el mercado comenzó a democratizarse (Lopes & Simoes, 2021).

Gracias al *streaming*, este proceso ha multiplicado su velocidad. Hoy en día, se puede grabar una canción, publicarla y hacerla viral en todo el mundo en menos de 24 horas. Las infinitas posibilidades que ofrece la tecnología han revolucionado la forma en la que se consume la música. Ya no se compran CDs o vinilos, o en caso de hacerlo se convierte en algo “vintage”, ahora, lo que se pretende es alcanzar la inmediatez y la disolución de fronteras. Escuchar a un artista español es igual de accesible en Madrid que en Hong Kong, siempre y cuando se tenga acceso a una red de Internet (Lopes & Simoes, 2021).

Existen dos modelos de negocio principales que siguen estas empresas; por un lado, el modelo *freemium* y por otro el tradicional de suscripción. Este último se caracteriza porque los clientes pagan una cuota mensual para recibir el servicio, destaca especialmente Apple Music. Gran cantidad de empresas del mundo del *streaming*, no solo musical, utilizan este método, séase, Netflix, Hulu o HBO. Si bien es necesario pagar para consumir, es cierto que hay un periodo de prueba gratuito, para de esta forma atraer al consumidor a pagar la cuota en un futuro. El segundo modelo, seguido por Spotify, entre otros, es el *freemium*, que como su propio nombre indica es una combinación entre *free* y *premium* (de suscripción). Existen dos variantes del servicio, una primera en la que no es necesario pagar, pero a cambio hay publicidad que interrumpe las canciones cada cierto tiempo. Y la segunda variante es aquella en la que se paga una cuota, no hay publicidad y la calidad de sonido es algo superior.

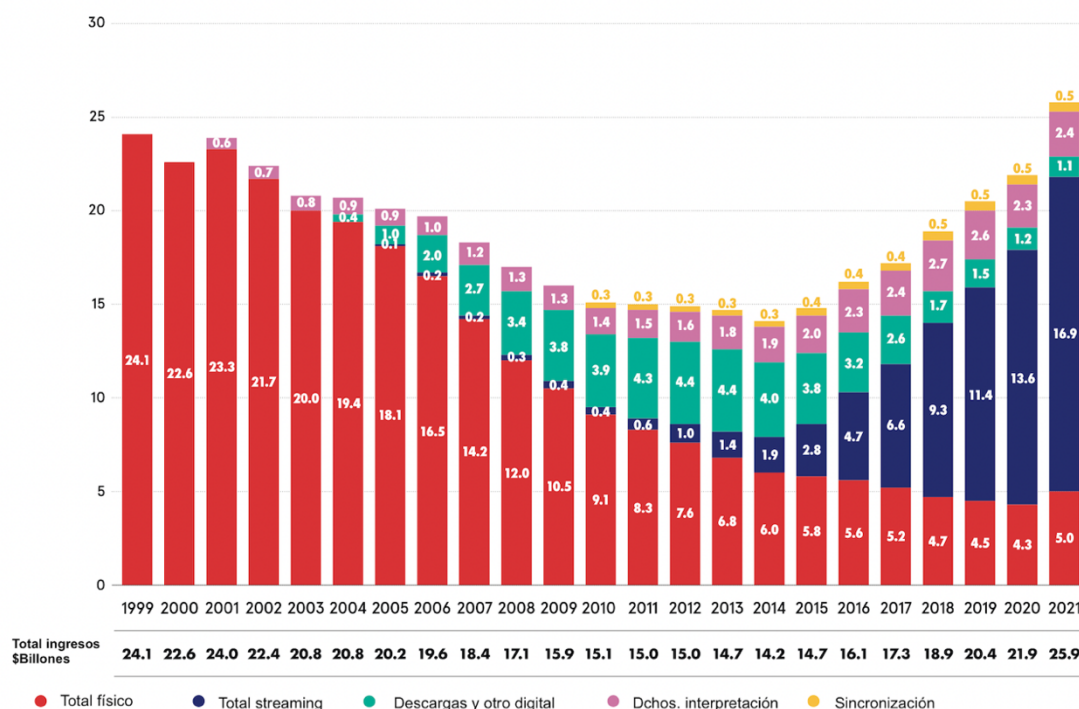
Este modelo ha sido revolucionario, sin embargo, a corto plazo no es fructuoso, dado que hay más costes que ingresos. Es por ello por lo que las empresas compiten por mantener a sus clientes, y lograr su fidelidad, de manera que pasado un tiempo acaben pasándose al modelo de suscripción.



La aparición de la música en *streaming*, no solo ha revolucionado la industria, sino que ha dado lugar a nuevos modelos de negocio que hasta el momento no eran concebibles. Los servicios de música que se encuentran ya en la fase madura de su ciclo de vida, Apple Music y Spotify, están presentes ya en más de 50 países a nivel mundial. La industria musical está lo más globalizada que había estado nunca. Sin embargo, con toda oportunidad surgen también inconvenientes. Como se comentó anteriormente, la internacionalización no es un proceso idéntico que pueda replicarse al pie de la letra en cada país, al contrario, se trata de un proceso costoso y complejo dadas las barreras de entrada que pueden existir. Entre ellas destacamos la relevancia de las licencias, los derechos de autor, las normas culturales, y las desigualdades en la extensión de Internet (Lopes & Simoes, 2021).

Para poder analizar la verdadera relevancia de esta industria será necesario hacerlo con datos concretos. Tal como se refleja en el Gráfico 2, se puede ver la evolución en beneficios de la industria musical entre 1999 y 2021.

**Gráfico 2: Ingresos globales de la industria de la música 1999-2021 (Billones \$)**

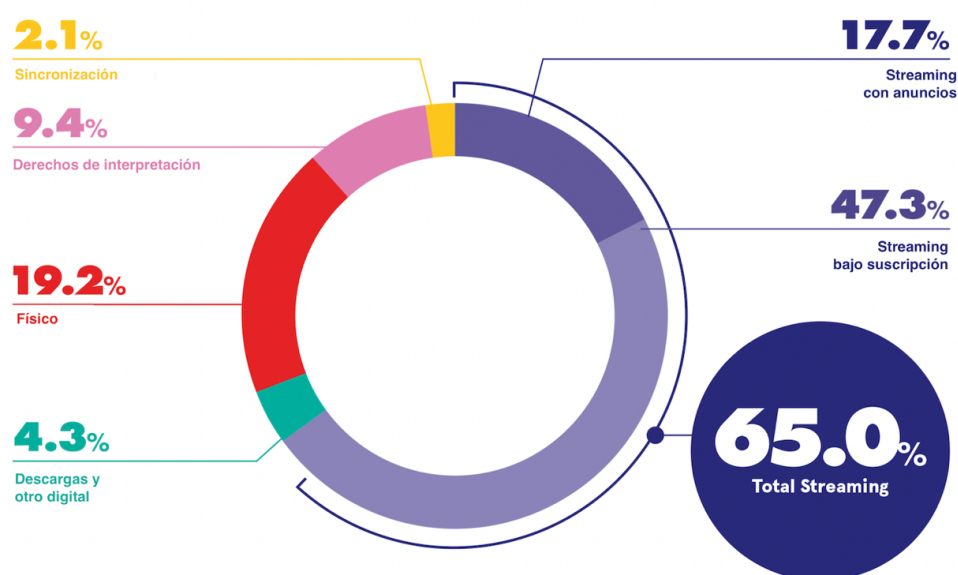


Fuente: IFPI, 2022.

A finales del siglo XX, los ingresos de la industria procedían exclusivamente de ventas de música a través de copias físicas. Esto comenzó a cambiar con la entrada de los *performance rights*, o derechos de representación, por los cuales el artista, o más bien el sello discográfico que lo representa, recibe una cantidad monetaria cada vez que la canción se reproduce en público, bien sea un concierto, radio, etc. Estos ingresos y otros como los procedentes de las descargas o de sincronización (uso de música en publicidad, películas, televisión ...) comenzaron a abrirse camino, pero han sido opacados por completo desde la llegada del *streaming*. Como se aprecia en el mismo Gráfico 2, desde 2005, el *streaming* ha pasado de conformar un 0,1% de ingresos a un 16,9% en 2021, siendo actualmente la mayor fuente de retribución de la industria.

Del mismo modo resulta interesante la información recogida en el Gráfico 3, en el que se desglosan los ingresos de la industria musical del año 2021.

**Gráfico 3: Desglose de los ingresos de la industria musical por segmento en 2021.**



Fuente: IFPI, 2022.

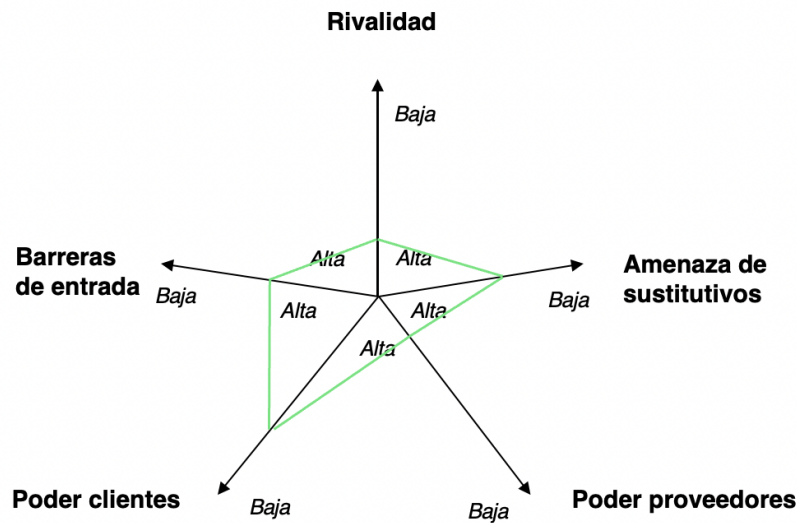
El 65% se corresponde a la música en *streaming*. De este total, aproximadamente un 50% procede de suscripciones a servicios de MaaS, mientras que el 18% se corresponde a servicios subvencionados con anuncios. Es evidente que las plataformas de música en la nube están dominando la industria musical, y que estas deben lograr basar la mayoría de su negocio en las suscripciones de pago, dado que son las que realmente las mantienen a flote (Ifpi, 2022).

En relación con el caso de investigación, es relevante destacar la región de América Latina, dado que a pesar de representar menos de un 5% del mercado global, los ingresos crecientes de la región la hacen especialmente atractivas para las empresas del sector, en particular las de habla hispana dada la cercanía cultural. 2021 fue el duodécimo año en el que se registró un crecimiento constante en la región, llegando a experimentar un aumento del 31,2%. Los ingresos de la industria del *streaming* representaron un 86% de la industria musical latinoamericana, una de las mayores proporciones de todas las regiones. Los mercados que se situaron en el top fueron Brasil (+32,0%) y México (+27,7%), conformando el 66% de ingresos de la zona (Ifpi, 2022).

- **Análisis de la industria – 5 fuerzas de Porter**

La industria del *streaming* se trata de una burbuja altamente competitiva, en la que los líderes de mercado están claramente identificados. La manera más explicativa de entender este mercado es a través del análisis de las 5 fuerzas de Porter (Sletten, 2021). Es por ello por lo que se analizan cada una de ellas en detalle de mayor a menor relevancia, representándolas en el diamante de Porter (Gráfico 4), y el índice sintético, que servirá para medir del 0-100, cuán relevante es cada fuerza para la industria, cuanto más cercana a 100, mayor fortaleza tendrá (ver Tabla 1 del Anexo):

### Gráfico 4: Diamante de Porter



Fuente: Elaboración propia

Analizando cada una de ellas:

- i. Rivalidad entre competidores: Spotify posee a día de hoy más del 30% del *market share*, un número que se espera crezca en el futuro próximo. Apple music por su parte, acapara el 25% de cuota de mercado, lo que deja un espacio reducido para todos los demás competidores (Chablani, 2021). Las rivalidades se caracterizan más por la diferenciación de producto, no tanto por la competencia en precio, dado que estos son relativamente similares (entre los cinco y los diez euros en el mercado europeo, dependiendo de la suscripción).

El resultado de esta fuerza es que la rivalidad es excesivamente alta. En relación con las barreras de entrada anteriormente mencionadas, las empresas de la industria compiten fuertemente por mejorar su tecnología y mantenerla a la orden del día de las necesidades de los consumidores. Es por ello por lo que la diferenciación juega un gran papel en la rivalidad de este mercado. Su puntaje en el índice sintético se ha decidido situar en torno a los 90-100 puntos.

- ii. Barreras de entrada: la existencia de gigantes tecnológicos presentes en el sector como Apple Music o Amazon, cuyos algoritmos ya existentes son

difíciles de imitar o sustituir, limita la entrada de nuevos competidores. Además, el acceso a los contenidos musicales es restringido, dado que debe negociarse con un gran número de discográficas para tener acceso a los derechos de autor, o incluso en ocasiones con los artistas a nivel individual. Lo mismo ocurre con las exigencias legislativas del mercado, el copyright, y el elevado control contra las actividades piratas.

En conclusión, las barreras de entrada al mercado son relativamente altas. Las inversiones en I + D son el factor fundamental, y quien no tenga capacidad de adaptación no podrá entrar a competir en un mercado altamente diversificado. Su puntaje en el índice sintético se sitúa en torno a los 80-90 puntos.

- iii. Poder de negociación de los proveedores: Las discográficas y los artistas son los grandes protagonistas del contenido musical, y el objetivo de las plataformas de *streaming* es tener el mayor volumen de canciones disponible para que todos los gustos musicales estén representados y poder de esta forma acceder a una mayor base de clientes. Los proveedores tienen cierto poder de negociación, de hecho, ha habido más de un caso en el que los artistas no han querido publicar su contenido en plataformas de streaming. Tal fue el caso de la artista norteamericana Taylor Swift, quien en 2014 retiró todas sus canciones de la plataforma Spotify en protesta contra la escasa retribución que reciben los artistas que publican su trabajo en ella (McIntyre, 2017).

Esta fuerza merece especial atención, porque está influyendo en el cambio del modelo de negocio de Spotify. En lugar de seguir pagando las cuotas de *royalties* que minimizan sus ingresos, la plataforma está apostando, como tantas otras empresas de *streaming*, por producir su propio contenido, y así lo ha hecho con los podcasts. Su puntaje de relevancia se encuentra entre 40-50 puntos en el índice sintético.

- iv. Productos sustitutivos: los productos sustitutivos también son relevantes, pero no a los niveles de las anteriores. Los formatos físicos, como CDs, han perdido gran relevancia, pero es verdad que ha habido un *comeback* de productos como los vinilos. En España, los últimos datos muestran que estos generan un 43%

de los ingresos de discos físicos vendidos. En lo que respecta a la piratería, este es el sustitutivo que más temor causa en la industria, dado que sigue siendo la alternativa preferida para algunos. Por último, aparecen las descargas de contenidos musicales, como iTunes music o YouTube, que con su actualización premium permite tanto reproducir la canción como visualizar el videoclip.

A pesar de no ser una fuerza principal en la industria, hay que prestarle atención, para ver cómo introducir ciertos productos sustitutivos dentro del modelo de negocio de la empresa. Por ejemplo, en el caso de los videoclips que ofrece YouTube, Spotify está tratando de incluir clips en sus canciones también. Su importancia ha sido relegada a 40-50 puntos en el índice.

- v. Poder de negociación de los clientes: el poder que tienen los clientes para negociar con los proveedores de música en *streaming* es moderado. Por un lado, tienen gran facilidad para cambiarse de una plataforma a otra, dado que los títulos ofrecidos tienen a ser los mismos, y el coste de suscripción es relativamente similar. A esto se une el hecho de que aún no existe la lealtad de marca que las empresas están tratando de conseguir a través de la diferenciación. Sin embargo, al haber un número elevado de suscriptores, no se puede hablar de un mercado monopsonista o similares, en el que un cliente o varios tengan un gran poder de negociación.

En conclusión, esta fuerza podría ser considerada la menos relevante, con una puntuación de 20-30 puntos en el índice. Al no existir la amenaza de un cliente con alto poder de negociación, las empresas se centran en el resto de las fuerzas para lograr posicionarse como líder de la industria.

La conclusión global del análisis de las 5 fuerzas de Porter sobre la industria de la música del *streaming*, es que se trata de un mercado poco atractivo para entrar a competir, el valor total aproximado de 80 sobre 100, justifica esta afirmación.

La rivalidad entre competidores, las barreras de entrada, el poder de negociación de los proveedores son las tres fuerzas más relevantes, y cuyo puntaje elevado mantiene esta

industria como un mercado poco atractivo al que entrar a competir, especialmente para empresas pequeñas sin los recursos tecnológicos suficientes.

Ahora bien, si se quisiese analizar el atractivo de la industria para los competidores que ya están dentro, el resultado sería el opuesto. Puede, por tanto, entenderse desde dos perspectivas distintas. En este caso, centrando el foco en Spotify, la empresa dominante del sector del *streaming* musical, la industria es extremadamente atractiva para la compañía sueca. Este es un claro ejemplo de industria *winner takes all* (Barwise, 2018), esto quiere decir, que quien acapara la mayor cuota de mercado es quien domina el mercado, y esta posición queda anclada hasta que alguien sea capaz de confortar el *statu quo*. Spotify, a fecha de 2021, acaparó el 30% del mercado global de la música en *streaming*, cifra que dobla la de su mayor competidor, Apple Music (Forde, 2022).

Al tratarse de un mercado prácticamente obsoleto, donde todas las plataformas ofrecen el mismo contenido musical, la única forma de sobrevivir es expandiendo la cuota de mercado, y/o diferenciándose de la competencia.

### **3.2. Retos a los que se enfrenta la industria musical – Una mirada crítica de la piratería.**

A pesar de toda la bonanza que ha generado la industria del *streaming*, permitiendo la democratización y la globalización de la música, esta ha tenido que enfrentarse a un gran obstáculo: la piratería.

La piratería ha sido el principal oponente en la digitalización de la música, dado que ha generado una gran facilidad para la descarga ilegal de archivos musicales, tomándose como víctimas principales a los artistas que no ven remunerado su trabajo.

Con la llegada de Internet, se generalizó la descarga de archivos a Mp3, permitiendo tener alcance gratuito al trabajo de innumerables artistas. El nacimiento del *streaming*, en particular de la empresa Spotify, fue precisamente impulsado por legalizar la piratería, de manera que las personas pudiesen tener acceso a los archivos, y que los artistas viesen reconocido su trabajo. Es decir, se pretendía lograr la democratización de la música, de

manera que esta fuese accesible a todos y sin necesidad de recurrir a mecanismos ilegales que no más perjudicaban al artista.

Plataformas como Napster, Kazaa o SoulSeek fueron pioneras en piratear canciones y permitir su libre acceso a cualquier usuario, siendo esto ilegal. Spotify nació inspirada precisamente en estas anteriores, con la misión de liberar la industria musical, pero sin perjudicar al artista. Mientras que Spotify se fundó en 2006 con esta misión, la realidad fue muy distinta. Después de su competidor YouTube, Spotify es la plataforma más pirateada globalmente (Parvez, 2021). En concordancia con el estudio llevado a cabo por MusicWatch, el número de piratas de plataformas de streaming (musical y visual) tan sólo en los EE. UU. alcanzó la cifra de 17 millones de 2018. Las razones principales que los llevan a no querer suscribirse a una plataforma de pago son: el rechazo a pagar cuando tan sólo quieren seleccionarse ciertas canciones, y el poder reproducir el contenido *offline* (Parvez, 2021).

A pesar de las alarmantes cifras, en 2019, hubo un giro hacia una reducción de la piratería, y un auge en las suscripciones a plataformas de pago o *freemium*. El porcentaje de personas recurriendo a métodos ilegales de descarga musical, se redujo de un 32% a un 23% en 2019 (Ifpi, 2022). Esto indica un cambio en el comportamiento de los oyentes mundiales, hacia una “purificación” y legalización de la industria. Durante el COVID, los datos fueron sorprendentes, dado que mientras que las suscripciones a servicios de música incrementaron, la piratería de *streaming* audiovisual se multiplicó. Las mayores caídas se produjeron en América de Norte y Europa, mientras que la región latinoamericana siguió presentando dificultades para dejar atrás estas alternativas ilegales, al igual que ocurre en África y ciertas regiones de Oriente Medio.

Esto último muestra un patrón claro, y es que quienes más renta disponible tienen, séase los países occidentales, pueden destinar parte de ella a servicios de pago. Mientras tanto, las regiones más desfavorecidas, no consideran la música en *streaming* como una prioridad, recurriendo a alternativas ilegales por las que no haya que pagar (Parvez, 2021). Asimismo, la falta de medidas de protección de derechos de autor y la escasez de recursos para hacer cumplir las leyes existentes, abren las puertas a la piratería.



La solución más común a este problema ha sido la fuerza legal. Las leyes anti-piratería han sido el principal impulsor en contra de la descarga y reproducción ilegal de canciones a pesar de los progresos que ha supuesto también el *streaming*. Las leyes estatales y federales han sido las encargadas de prevenir las brechas de copyright y permitir una distribución legal de música bajo licencia. Organizaciones como la RIAA (Recording Industry Association of America), han trabajado durante años por la protección de la propiedad intelectual de artistas y sellos discográficos. Del mismo modo, las autoridades europeas, han actuado para prevenir la piratería y combatirla en todas sus especies. El Parlamento Europeo aprobó en julio del pasado año el Acta de Servicios Digitales, que puede resumirse en una simple frase: “lo que es ilegal, offline, también lo es online”. No es preciso en lo que se refiere a dar una solución concreta al problema, que es la distribución del contenido ilegal por la red, pero es una herramienta naciente que puede abrir el camino hacia una estrategia más contundente en el futuro próximo (Nawotka, 2022).

#### **4. Papel de Spotify dentro de la industria del streaming – Su estrategia de internacionalización.**

##### **○ Historia de la compañía**

En este apartado se procederá a introducirse en la empresa líder del sector de *streaming* musical por excelencia: Spotify. La compañía nació en 2006, en Estocolmo, de la mano de Daniel Ek y Martin Lorentzon, fue la pionera en ofrecer un servicio de *streaming* de música en línea a escala global. Desde su nacimiento, Spotify se ha convertido en una de las principales plataformas de *streaming* de música en el mundo y ha transformado la forma en que los usuarios escuchan y descubren música.

Se trata de una plataforma que nació para ofrecer a los usuarios la capacidad de escuchar música de manera asequible desde cualquier dispositivo, accediendo a más de 70 millones de canciones y otros contenidos de audio, así como la capacidad de crear listas de reproducción personalizadas. Desde su lanzamiento, Spotify ha sido ampliamente aclamado por la industria musical y ha sido reconocido como una de las principales plataformas de *streaming* de música en el mundo. Ha sido elogiada por su diseño intuitivo, la calidad de sonido y la capacidad de descubrir música nueva a través de su

algoritmo de recomendación (Wiese, 2020). Además, el modelo de negocio de Spotify, basado en una combinación de suscripciones y publicidad, ha sido clave para su éxito y ha tenido un impacto significativo en la industria del *streaming* y la industria musical en general.

Spotify se ha expandido a nivel mundial y actualmente está disponible en más de 80 países, incluyendo los Estados Unidos, Reino Unido, Australia y múltiples países de Europa y América Latina en 2021. Las cifras de suscriptores han crecido exponencialmente. El primer millón se alcanzó en marzo de 2011, antes de introducirse en el mercado norteamericano (Spotify, 2022). Tres años después, se logran los 10 millones de suscriptores. En 2017, ya eran más de 50, y en enero de este año, se ha alcanzado la cifra de 205 millones de usuarios (Statista, 2021). Es decir, aproximadamente un 3% de la población mundial está suscrita a esta plataforma que nació hace poco menos de 20 años.

Es importante destacar que este cronograma es una simplificación y que la internacionalización de Spotify ha sido un proceso continuo y en constante evolución. Además, la compañía ha experimentado un crecimiento constante y ha introducido nuevas características y funciones a lo largo de los años para mantenerse a la vanguardia en la industria del *streaming* de música.

Spotify acapara el 36% de la cuota de mercado global de la industria del *streaming*, sin embargo, se trata de un mercado con feroz competencia, especialmente por parte de Apple y Amazon Music. Estas dos últimas plataformas pertenecen a conglomerados tecnológicos mundiales con una vasta extensión y recursos, lo que supone una presión añadida respecto a costes e innovación para la plataforma sueca (Chablani, 2021).

- **Modelo de negocio**

El modelo de negocio de Spotify se basa en una combinación de ingresos procedentes tanto de las suscripciones premium como de la publicidad. La publicidad se integra en la versión gratuita del servicio y se dirige a un público amplio de usuarios. El nombre común por el cual es conocido en la industria es *freemium*.

Para proceder a su análisis, debe hacerse a través de los 3 atributos básicos y fundamentales de todo modelo de negocio: propuesta de valor, configuración de valor y captura de valor (Cohen y Kietzmann, 2014).

- i. Propuesta de valor: uno de los elementos fundamentales es describir qué ofrece el modelo de negocio y cómo crea valor para todos los *shareholders* interesados; clientes, proveedores, accionistas, etc. La cuestión principal es, por tanto, quién es el público objetivo y cómo se pueden resolver las necesidades que estos plantean (Cohen y Kietzmann, 2014).

En el caso de Spotify, la propuesta de valor es ofrecer música en streaming, y que esta sea accesible a toda persona que posea un dispositivo para escucharla. Se trata de la única plataforma que realmente ofrece un servicio *freemium*, es decir, ofrece gratuitamente el servicio a los usuarios. Spotify, además, crea valor a través de su personalización de *playlists* para usuarios, logrando un contenido único para cada persona en función de sus gustos musicales.

- ii. Configuración de valor: el segundo componente de un modelo de negocio es aquel que explica cómo el uso de recursos y capacidades que serán explicadas en profundidad más adelante, sostienen la propuesta de valor. La configuración de valor es explicada a través de la cadena de valor, que lleva a diferenciar qué recursos y capacidades son los que realmente suponen una ventaja competitiva, y cuáles son las actividades de soporte que lo hacen posible (Cohen & Kietzmann, 2014).

En el supuesto de Spotify, la configuración de valor se realiza a través de sus alianzas con las compañías discográficas. Su contenido se reproduce en la plataforma a cambio del pago de unos *royalties* que sirven para retribuir al pago de los derechos musicales del artista. Los contenidos de la plataforma están disponibles en cualquier *smartphone*, PC u otro dispositivo electrónico, para su descarga gratuita por parte del usuario.

- iii. Captura de valor: se trata de una parte fundamental para permitir que la empresa obtenga beneficios, dado que muchos modelos de negocio pueden

tener una propuesta y una configuración de valor, pero no ser rentables en sí mismos. Dentro de este apartado se incluyen la estructura de costes de los recursos y capacidades empleados, y los ingresos que se obtienen de la actividad de la empresa (Cohen y Kietzmann, 2014).

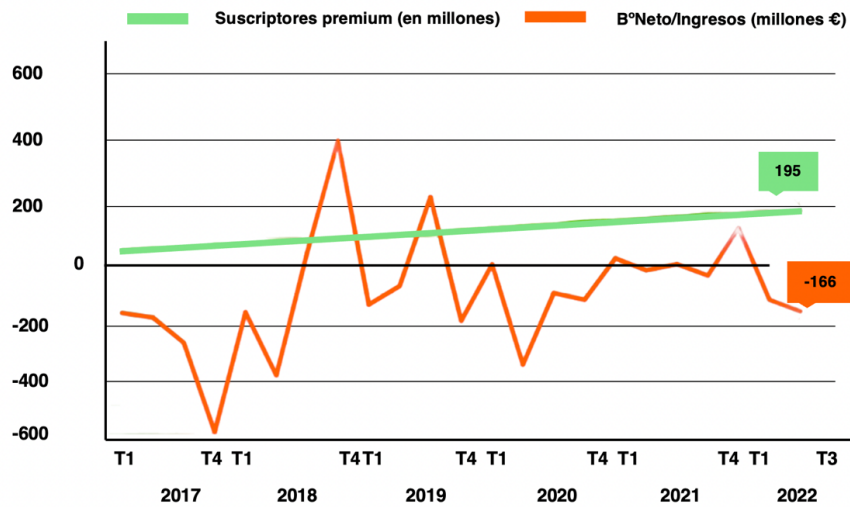
En el caso de Spotify, este es sin duda el atributo más complejo de su modelo de negocio. Como se mencionaba, su modelo fundamental es el *freemium*, por el cual obtiene ingresos de los anunciantes en la plataforma. Los usuarios que busquen una experiencia superior y sin interrupciones, son los que se suscriben al modelo de pago, que es la fuente de ingresos principal de la compañía, siendo realmente la única fuente sostenible a largo plazo.

A pesar de ser una empresa global y mundialmente conocida, la realidad es que no se encuentra entre las primeras en cuanto a ingreso se refiere. Mas aún, Spotify no logró ser rentable en términos operativos hasta el cuarto trimestre de 2019. Esto se logró a través de la combinación de varios factores, como los crecientes ingresos, la expansión de la base de usuarios, y la escalabilidad de sus operaciones (Mercuri, 2019).

Spotify pudo aumentar sus ingresos al expandir su servicio de suscripción de pago, así como al ofrecer otros servicios generadores de ingresos como los podcasts y las producciones de audio en vivo. Al mismo tiempo, la plataforma se ha concentrado en controlar sus gastos y mejorar su eficiencia operativa, en parte mediante la automatización de varios aspectos de sus operaciones y la inversión en tecnología en infraestructura. Estos esfuerzos han ayudado a la compañía a lograr rentabilidad en términos operativos, a pesar de los costos continuos asociados a la compensación de los derechos musicales (*royalties*), y la adquisición de nuevas empresas para expandir su base de operaciones (China y África mayoritariamente).

El Gráfico 5 demuestra cómo la evolución del número de suscriptores no ha sido coherente con los ingresos netos de la compañía.

**Gráfico 5: Evolución del número de suscriptores y el ingreso neto de Spotify (2017-2022)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Statista, 2021.

Pese a tener beneficios operativos relativamente altos, los costes de los *royalties*, ahogaban por completo los esfuerzos de llegar a *breakeven*. Fueron el cuarto y el tercer trimestre de 2018 y 2019, respectivamente, los más exitosos a nivel económico para la compañía. A pesar del gran auge de suscriptores durante 2020 en los meses de pandemia, los ingresos no han logrado estabilizarse. Spotify tiene esto en común con empresas como Tesla, cuyo éxito es de renombre a nivel mundial, y que cuentan con un gran número de inversores que los sustentan, pero cuyas cuentas anuales rara vez tienen resultados positivos a finales de año.

Los motivos principales al margen de los costes son también las fuertes inversiones en tecnología y alianzas con otras empresas. La reciente adquisición de la empresa *Heardly*, o las *partnerships* con el FC Barcelona (Irigoyen, 2022), suponen gastos, pero se espera que los beneficios futuros sean capaces de sustentarlos. El propio Daniel Ek, afirma que no hay que centrarse en los resultados trimestrales, sino en los objetivos a largo plazo. El fin último es alcanzar el billón de suscriptores en 2030, una tarea que parece complicarse por la fuerte competencia de las compañías emergentes como TikTok, más allá de las que ya estaban presentes en la industria.

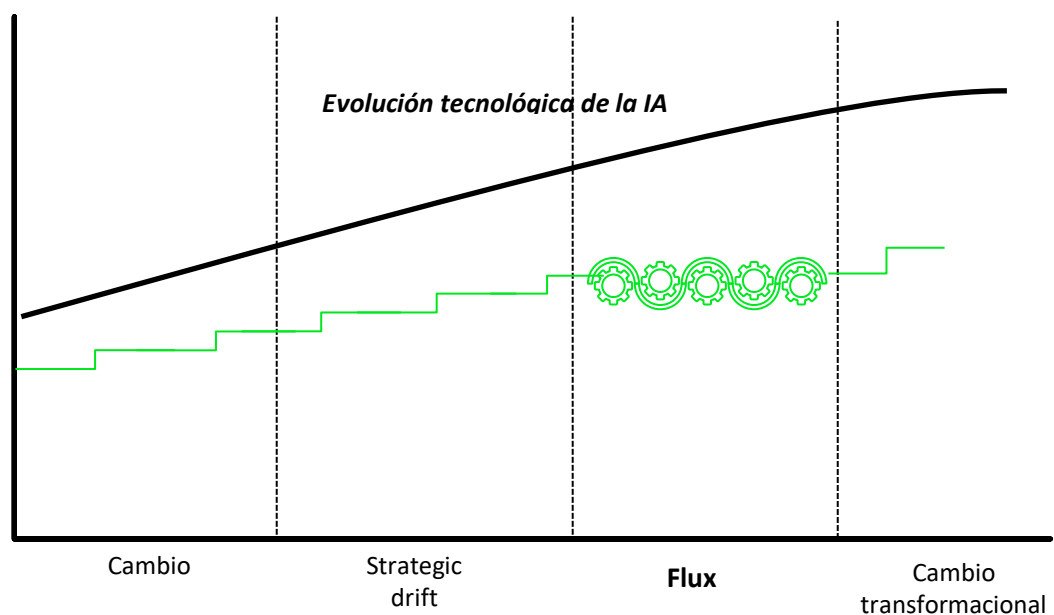
Tras haber mostrado los tres axiomas principales del modelo de Spotify, será necesario un análisis más detallado sobre cómo encaja su modelo dentro de la industria del *streaming*, y para ello se emplean el diagrama del *Strategic Drift*, y el *Strategy Canvas*.

- **Strategic drift**

El *strategic drift*, es un concepto que hace referencia a cómo las empresas pueden modificar gradualmente de su estrategia original a medida que surgen nuevos desafíos y oportunidades. Esto puede ocurrir por una serie de factores como son la falta de claridad en la estrategia inicial, la falta de recursos para llevar a cabo la estrategia, la competencia cambiante o el cambio en las condiciones de mercado. Es importante que las empresas estén al tanto de posibles modificaciones estratégicas y tomen medidas para corregirlos. Esto puede ser incluir una revisión regular de su estrategia, la definición clara de sus objetivos y la asignación de recursos adecuados (Johnson, 1988).

En su aplicación a este caso, tras un análisis sobre Spotify, sus años de operación y su estrategia, se decidió situar a la misma en la fase de *flux*, tal como se muestra en el Gráfico 6.

**Gráfico 6: Strategic drift de Spotify**



Fuente: Elaboración propia

Pese a haber sido la empresa más innovadora desde sus inicios, el *streaming* se está volviendo *mainstream*, es decir, cada día más común y asimilado. Si bien es cierto que Spotify está a la cabeza de sus competidores, no los supera con creces, como sí ocurre en las primeras fases descritas por esta teoría.

La inteligencia artificial es considerada como la provocadora de este *drift*, dado que está revolucionando la industria del *streaming* de tres formas clave que influyen en la estrategia de Spotify hoy y en el futuro:

- a. La manera en la que los artistas redistribuyen su música: el uso de *chatbots* ofrece a los artistas y a las discográficas formas más optimizadas de distribuir y vender su música, dado que analiza los gustos particulares del consumidor.
- b. La forma en la que se produce la música: hoy en día cualquier persona tiene la oportunidad y capacidad para crear contenido y subirlo a las plataformas de audio sin necesidad de contratos previos.
- c. La manera en que se clasifican los *top records*: Las discográficas pueden utilizar *bots* que reproducen incontables veces sus temas para posicionarse entre los primeros de las listas de reproducción. Esto les permite ganar poder y presionar a Spotify en las negociaciones.

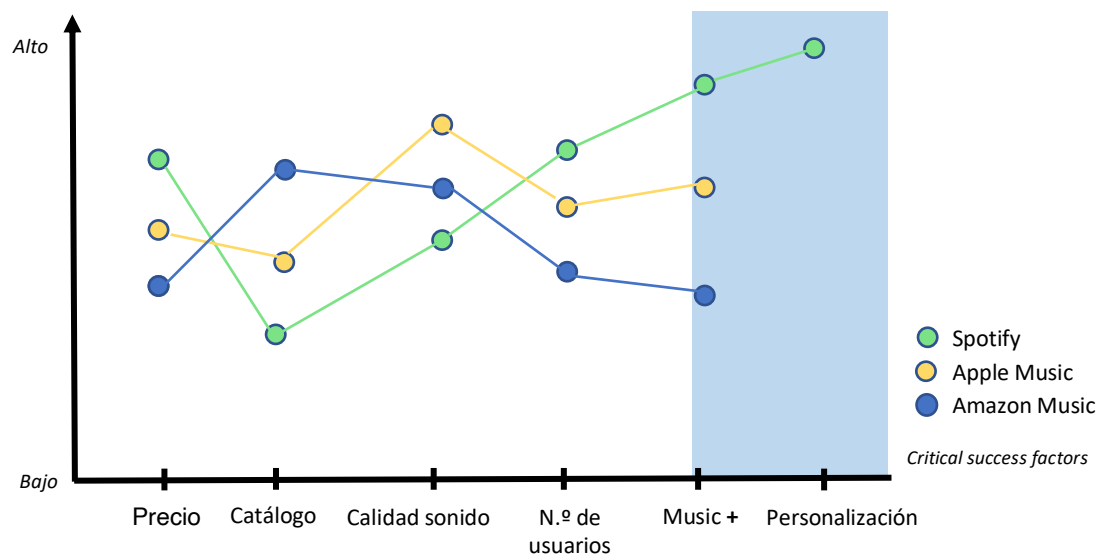
La última fase de esta teoría es la reinención o la desaparición, dependiendo de si la empresa es capaz de asumir el cambio y adaptarse a él o no. Por el momento, Spotify parece ir bien encaminado, dado que asume las novedades, e incluso trata de anteponerse a ellas. Con la creación de los *Wrapped* del año, unas *playlists* que recogen los hits más escuchados por cada persona en el año, han logrado innovar en el sector. Lo mismo ocurre con sus *playlists* personalizadas al gusto de cada uno, y la diversificación a nuevos contenidos como los podcasts (Spotify, 2022).

- **Strategy Canvas:**

El *Strategy canvas* no es más que una herramienta de visualización que permite a las empresas representar de forma gráfica sus estrategias de negocios. Permite a las empresas

comparar su posición en el mercado con respecto a la de sus competidores, para mejorar su oferta de valor y desarrollar estrategias para diferenciarse y generar ventajas competitivas. El *canvas* tal como es representado en el Gráfico 7, consta de dos ejes; el horizontal, en el que se sitúan los *critical success factors*, es decir, aquellos factores que generan valor para la empresa, y en el vertical se mide la relevancia de cada uno de estos.

**Gráfico 7: Strategy canvas**



Fuente: Elaboración propia

Al utilizar el *Strategy Canvas*, las empresas pueden analizar su posición en el mercado e identificar áreas para mejorar su oferta de valor y diferenciarse de sus competidores. Además, pueden utilizar la herramienta para desarrollar y comunicar su estrategia de negocios de manera clara y efectiva a su equipo y a sus partes interesadas.

Tal y como se aprecia en la figura, los factores críticos escogidos han sido: el precio, el catálogo, la calidad de sonido, la base de usuarios, la oferta de contenido más allá del musical, y la personalización. En base a las características de la plataforma Spotify y sus dos principales competidores, Apple y Amazon Music, se ha realizado el *canvas*, llegando a una conclusión:



Spotify es líder en precio, ofreciendo la opción del *freemium*, cosa que ninguno de los otros dos competidores otorga. Del mismo modo, es líder en número de usuarios (350 millones), frente a Apple y Amazon Music. No se encuentra a la vanguardia en lo que a calidad de sonido se refiere, dado que sus competidores ofrecen Hi-Res, una equivalencia de mayor calidad. Tampoco lo es en cuanto a catálogo, contando con 10 y 15 millones menos de títulos que Apple y Amazon Music respectivamente (Stone, 2020).

A lo largo de todo el canvas, se demuestra que Spotify lidera en la mayoría de los factores críticos, y en aquellos que no, no queda lejos de sus competidores. Es, por tanto, que se decide situar la estrategia de Spotify dentro de la categoría de *Blue Ocean* (Kim & Mauborgne, 2005). Estas son estrategias de negocio que se enfocan en crear nuevos mercados y nuevas oportunidades de negocios en lugar de competir en mercados ya existentes y altamente competitivos. La *Blue Ocean strategy* se centra en identificar oportunidades para crear nuevos mercados y nuevas categorías de productos o servicios, lo que permite a las empresas evitar la competencia directa y aumentar su potencial de rentabilidad.

Spotify ha creado una nueva categoría de mercado al combinar la música en línea y la personalización en una plataforma accesible y fácil de usar. Ha logrado diferenciarse tanto del sector de música tradicional, como de sus competidores en *streaming*, ofreciendo *playlists* personalizadas, y ampliando su alcance hacia nuevos productos de audio como los podcasts, *live* audio e incluso pequeños clips de vídeo que acompañan a las canciones (Chablani, 2021). De esta manera, la propuesta de valor que ofrece Spotify ha logrado diferenciarlos y hacerlos destacar en la industria.

#### **4.1. Análisis de recursos y capacidades de Spotify – VRIO análisis.**

Como todo análisis de una compañía al completo, ha de tratarse de diseccionarla lo máximo posible para entender su *modus operandi*, y la manera de ser de la misma.

Los recursos y capacidades son lo que permiten que una empresa posea una ventaja competitiva o no. La manera en que estos recursos y capacidades, son distintos o bien se emplean de manera diferenciada respecto a otras empresas, es lo que permite discernir si realmente se trata de una actividad que la hace superior a sus competidores o no. Tras

analizar cada uno de estos componentes, se procederá a situarlo en el marco VRIO, para localizar cuáles de los realmente suponen una ventaja competitiva única para la empresa.

Los recursos y capacidades pueden clasificarse en *threshold* y *distinctive*. Las primeras son aquellas que son necesarias y fundamentales para que la compañía pueda llevar a cabo su actividad y competir en el mercado. Son, por tanto, los recursos y capacidades que la sitúan en paridad con sus competidores, y que no suponen una ventaja competitiva frente a ellos (British Academy of Management, 2014). Las capacidades y recursos pueden ser tanto de carácter físico, económico y humano.

Por otro lado, se encuentran los recursos *distinctive*, que son aquellos que hacen a la compañía destacar frente a sus competidores. En otras palabras, son todos aquellos recursos y actividades que la compañía lleva a cabo que son difíciles de imitar y que le suponen a la empresa una ventaja competitiva en el mercado en el que operan (British Academy of Management, 2014).

- **Recursos y capacidades *threshold*:**

En el caso de la compañía Spotify, sus recursos y capacidades *threshold*, serían la infraestructura y su plataforma online de streaming. Se trata de la base de toda compañía que opera en la industria, y sin la cual no se puede consumir el contenido musical.

Se incluye dentro de los recursos *threshold* también el almacenamiento ilimitado que supone tener el contenido en la nube, ahorrando así todo el espacio físico que ocuparían los millones de títulos publicados en la plataforma. Del mismo modo, es fundamental su acuerdo con las discográficas, dado que estas son las que ofertan todo el contenido, que es compartido en su gran mayoría entre todos los competidores de la industria. Por tanto, se destaca como fundamento de toda compañía de *streaming*: su plataforma online, el almacenamiento *cloud* y su *portfolio* de contenido (Sletten, 2021).

- **Recursos y capacidades *distinctive*:**

Respecto a sus recursos y capacidades distintivas, la primera y más evidente, es la personalización de la plataforma. Esta se consigue gracias a la gran cantidad de datos que

son almacenados y analizados por la plataforma para lograr que cada usuario sienta que la aplicación ha sido diseñada para él. Del mismo modo, se incluyen también los algoritmos empleados por la plataforma, para personalizar la experiencia del usuario y lograr fidelizarlo.

Asimismo, se destaca la estructura organizacional de la compañía. Su organización se basa en equipos de tamaño reducido y con gran autonomía, que trabajan por lograr que la plataforma sea lo más *user friendly* e intuitiva posible (Sletten, 2021).

Por último, se debe incluir también el carácter global de la marca. La importancia que tiene este nombre en la industria musical global es cada vez mayor. Spotify ha logrado convertir su marca en un *asset* fundamental que los consumidores de todo el mundo relacionan directamente con la música en *streaming*.

- **Análisis VRIO**

Tras la descripción de cada uno de los recursos y capacidades que se han considerado más relevantes para el análisis, se procede a realizar su correspondiente VRIO. Esta herramienta permite ver qué capacidades y recursos suponen una ventaja competitiva para la empresa, de manera que, en vez de estar en paridad con la competencia, sean superiores a ella. VRIO, son las siglas en inglés para: Valor, Rareza, Imitabilidad y Soporte Organizacional (Barney & Clark, 2007).

- **Valor**: se trata de ver qué recursos y capacidades generan algún tipo de valor para el consumidor. Parece algo obvio, pero la realidad es que, en incontables ocasiones, los directivos centran sus esfuerzos en aspectos del producto que generan poco valor para el consumidor final del mismo.
- **Rareza**: cuanto más distintivo sea la capacidad o el recurso del que se trata, más difícil será que la competencia lo obtenga. En caso de que estos tengan algún tipo de recurso similar, podrán responder rápidamente a los avances de alguno de sus competidores. Se habla de un recurso o capacidad raro, cuando es realmente único para una compañía y no todos en el mercado tienen acceso a él.

- **Imitabilidad:** cuando se habla de cómo de fácil o difícil es imitar el producto, uno se refiere a cómo de rápido un competidor podrá reproducir un recurso o capacidad que posea la empresa en cuestión. Cuanto más difícil de imitar sea mejor, bien sea por el coste que supone reproducirlo, obtenerlo o sustituirlo.

Por lo general, no son los recursos o capacidades materiales los que son difícil de imitar, sino que normalmente son las estructuras organizacionales, o la manera en la que entrelazan entre sí ciertas actividades, que permiten que una compañía tenga una ventaja difícil de imitar por la competencia.

- **Soporte Organizacional:** no se trata solo de crear u obtener recursos y capacidades que generen valor, sean raros y difíciles de imitar, sino que también hay que contar con una estructura organizacional que permita mantenerlos y desarrollarlos. Cierta potencial de las ventajas competitivas puede perderse si no se cuenta con una estructura formal e informal adecuada para ello (Barney & Clark, 2007).

Teniendo en cuenta cuáles son los cuatro componentes del análisis, se procede a desglosar cada una de las capacidades y recursos mencionados anteriormente, para reconocer cuáles suponen una verdadera ventaja competitiva para Spotify, la Tabla 2 sirve como resumen a modo ilustrativo.

**Tabla 2: VRIO análisis**

<b>Recursos y capacidades</b>	<b>VALOR</b>	<b>RAREZA</b>	<b>IMITABILIDAD</b>	<b>SOPORTE</b>
<i>Infraestructura/plataforma online</i>	✓	X	X	X
<i>Almacenamiento cloud</i>	✓	X	X	X
<i>Contenido</i>	✓	✓	X	X
<i>Personalización (datos + algoritmo)</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Estructura organizacional</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Carácter global de marca</i>	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

Procediendo con el desglose:

- i. Arquitectura tecnológica: toda compañía de *streaming*, bien sea musical o de contenido audiovisual, cuenta con una plataforma online donde oferta el contenido. Se trata de un recurso que genera valor para el consumidor, pero más allá de eso, no es ni raro, ni difícil de imitar, por lo que no puede ser considerado como creador de ventaja competitiva para Spotify.
- ii. Almacenamiento *cloud*: las compañías de *streaming* tienen su base de operaciones en la nube, es decir, que no cuentan con servidores físicos donde almacenar su contenido, y esto no es solo así para Spotify, sino para todas las compañías del sector. Es por ello, que no es raro ni difícil de imitar, a pesar de sí generar valor para el consumidor, puesto que tiene todo el contenido disponible a través de una *app* y en cualquier dispositivo.
- iii. Portfolio de contenido: el contenido ha sido incluido como recursos *threshold*, sin embargo, hay hacer hincapié, en que según cuán diferenciado sea este contenido, más ventajas puede aportar a la empresa (Sletten, 2021). En el caso de Spotify, en lo que a contenido musical se refiere, este sí genera valor, pero está presente en cualquier otra plataforma de música. Es por ello, que se busca diferenciación a través de la creación de contenidos únicos, como lo son los podcasts. Este recurso, por tanto, además de generar valor para el consumidor, es también raro. Sin embargo, es realmente simple de imitar por los competidores, por lo que no puede considerarse una ventaja competitiva.
- iv. Personalización: esta es una de las capacidades más relevantes de la compañía. Gracias al uso de recolección de datos y a la generación de un algoritmo avanzado, Spotify ha logrado grandes avances en lo que a personalización de contenido se refiere (Sletten, 2021). La creación de *playlists* diarias, en función del momento del día, del estado de ánimo, del artista más escuchado en el año, etc., ha logrado fidelizar a los consumidores hacia esta plataforma. La personalización, por tanto, crea valor, es además raro, dado que los competidores no poseen los mismos avances en lo que a esta materia se refiere. Se trata de una capacidad difícil de imitar, puesto que supondría tener que contar con el equipo técnico y creativo que hay detrás. Y, por último, cuenta

con el soporte organizacional, dado que este se ha enfocado en convertir la personalización en su propuesta de valor principal, y el resultado así lo ha confirmado. Por ello se puede hablar de una ventaja competitiva.

- v. Estructura organizacional: efectivamente, no todos los recursos y capacidades han de ser físicos. En este caso, la manera en la que la compañía decide organizar sus equipos de tamaño reducido y con gran autonomía, ha permitido un flujo de creatividad, que ha llevado a situarla en pionera de la industria. Se trata de una capacidad que es rara de encontrar en otras empresas, que tienden a seguir estructuras jerárquicas de poder, en lugar de horizontales. Es además difícil de imitar, dado que supondría tener que realizar cambios a nivel global en la empresa, lo que sería costoso y lleva tiempo. Los competidores del sector como Apple o Amazon Music no son más que subsidiarias de las grandes empresas tecnológicas, por lo que su estructura es más similar a la de la matriz. Por último, al ser la estructura organizacional en sí, evidentemente cuenta con el soporte de la compañía, lo que la convierte en una ventaja competitiva.
  
- vi. Carácter global de la marca Spotify: lo que realmente ha posicionado a la empresa como líder del sector, es el poder de la marca. Se trata de una empresa cuya imagen es reconocida mundialmente dentro del sector. Su nombre, además de generar valor para el consumidor, que confía en la marca, es raro e inimitable, dado que es complejo para los competidores llegar a alcanzar el renombre y el poder que la empresa ha logrado en el mercado. El soporte organizacional detrás de la empresa es lo que la impulsa a ser líder, y lo que permite explotar la imagen de marca al máximo posible. Es por ello por lo que todas las *playlists* que realiza la plataforma llevan incorporado en nombre de esta, véase el caso de *Spotify Wrapped* (Sletten, 2021).

El análisis VRIO representado en la Tabla 2 de manera ilustrativa, confirma que son tres los recursos y capacidades que Spotify ha logrado convertir en ventaja competitiva. Cabe mencionar, que éstas no son infinitas, sino que pueden ser temporales. Hay que prestar atención a la competencia, y tratar de lograr que estas perduren en el tiempo.

- **Spotify sigue su propia estrategia de internacionalización - la glocalización.**

Tras haber analizado las diferentes estrategias de penetración en el mercado, la industria del *streaming* y el modelo de negocio de la empresa, se puede hablar de que Spotify ha logrado la creación de su propia estrategia de internacionalización, denominada: glocalización. Este no es un término comúnmente utilizado, pero una vez entendida su definición, quedará evidenciado que tiene sentido en el contexto de la empresa.

Glocalización, hace referencia a la combinación de las palabras global, local y localización. En su uso conjunto, lo que trata de explicar este término, es la adaptación de las empresas, con una visión global, a los mercados locales. Spotify encarna a la perfección este término, dado que a pesar de haber nacido como empresa B2BG, con un modelo de negocio generalizado, su estrategia de desarrollo en cada país ha tenido que adaptarse a los factores sociales y culturales que conforman el gusto musical de los consumidores de cada uno. Es por ello, que el modelo global, se concreta a nivel local, ofreciendo una personalización acorde al idioma, los gustos musicales, y otros factores particulares. No hay que pensar en global y local como fronteras marcadas, sino más bien como dos entes. Lo importante no es el dónde, sino quién. Spotify ha logrado entender las particularidades del consumidor, sin importar en qué lugar del mundo se encuentre.

El término glocalización, también puede entenderse, al contrario, es decir, desde el espacio local hacia el global. De acuerdo con los objetivos enumerados por la propia compañía, estos pretenden lograr que los contenidos que hasta entonces eran locales, se hagan globales a través del *streaming* (Spotify, 2021). En lugar de partir de la base global, se parte del contenido local, que gracias a la plataforma puede viralizarse y lanzarse a todos los mercados en los que está disponible la plataforma, que a día de hoy son más de 80. Spotify ha sido el responsable en gran parte de globalizar la música, y lograr la expansión de géneros musicales locales como el K-Pop coreano a todo el mundo (Spotify, 2021).

## **5. Estudio de caso – El reto de internacionalización de Spotify en mercados emergentes.**

### **5.1. Estrategia de internacionalización en América Latina - Efectividad de la misma.**

Para dar respuesta al motivo por el cual se realizó este trabajo de investigación, debe analizarse la estrategia de la plataforma de *streaming* en América Latina, en concreto, el caso de México, dado que se trata del mercado más importante en la región para la compañía.

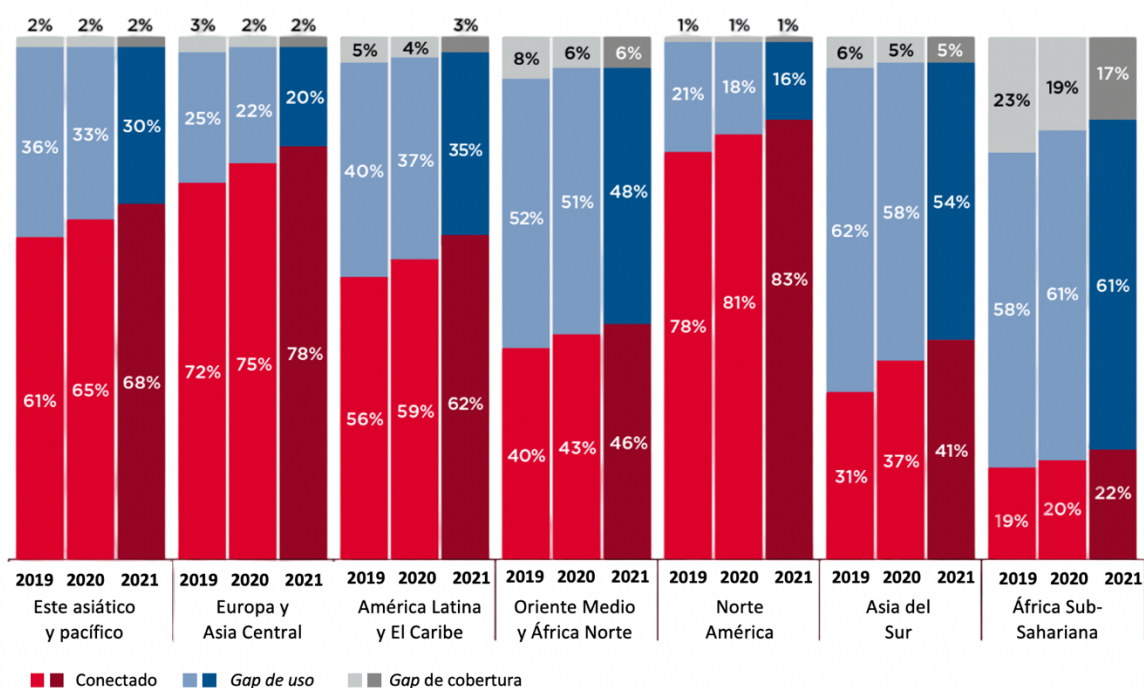
América Latina, se incluye dentro de los mercados emergentes, por el potencial que tiene, en concreto, por el rápido crecimiento económico que presentan, y por los procesos de modernización que se están llevando a cabo en toda la región. La característica, quizás más relevante para la industria del *streaming*, es el hecho de que alberga un alto porcentaje de población joven, y con alto potencial de crecimiento a largo plazo. Dentro de estos mercados, no solo se encuentra América Latina, sino también África, Asia, y Europa del Este. Entonces, ¿Por qué decantarse por Sudamérica teniendo otros países más cerca geográficamente hablando?

La clave está precisamente en entender que la proximidad geográfica no tiene que ver con la proximidad cultural o de normas sociales. La expansión inicial de Spotify en Europa allá en 2008 fue de gran éxito, sin embargo, su penetración en el mercado estadounidense no lo fue, dado que otros competidores dominaban ya la industria, séase, Apple Music. El mercado asiático es especialmente complejo, por sus diferencias tanto culturales como legislativas, por lo que su estudio podría derivar en otro trabajo e investigación distinto, pero en este caso, se pretende analizar el porqué de América Latina.

La evolución de las telecomunicaciones en el mercado latinoamericano ha pegado un salto exponencial en los últimos años. De acuerdo con los datos de Global System for Mobile Communications (2022), presentados en el Gráfico 8, se muestran tres indicadores, la conexión, el *gap* de uso, y el *gap* de cobertura.



**Gráfico 8: Evolución de la conectividad a internet por región (2019-2021)**



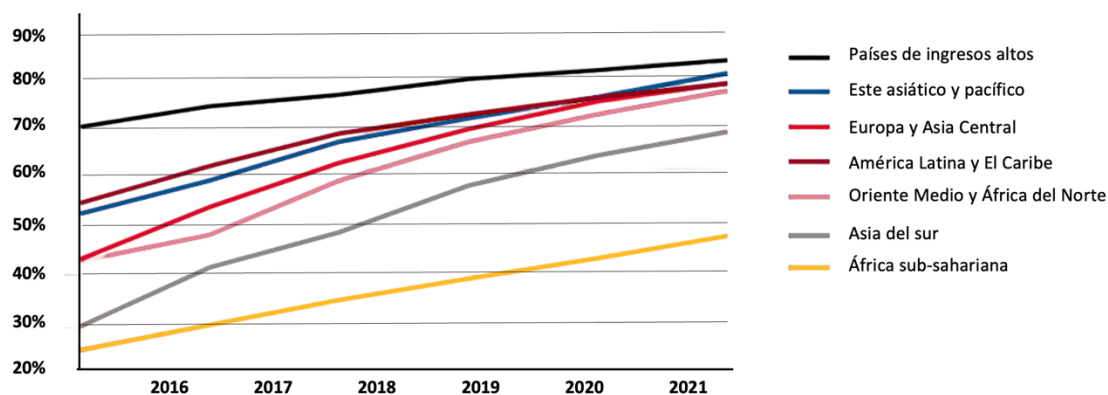
Fuente: GSMA, 2022.

La conexión en a redes móviles en América Latina es relativamente similar a la de otros países emergentes de características parecidas, como es el Sudeste asiático y pacífico, y muy superior al de otras regiones menos avanzadas como el sur de Asia o África subsahariana. Es evidente, que los valores no llegan a ser tan elevados como en las regiones más desarrolladas del planeta, como son América del Norte y Europa, donde el gap de cobertura no llega a alcanzar el 5%.

La evolución ha sido favorable en los estos tres últimos años representados. Es especialmente relevante centrarse en la reducción del *gap* de cobertura, dado que esto significa que cada vez más personas tienen acceso a una red de conexión móvil, aunque no la utilicen. El porcentaje de usuarios ascendió en tres puntos porcentuales, llegando a situarse por encima del 60% de la población total de la región.

En la misma línea, el número de *smartphones* disponibles sobre el total de conexiones móviles por país demuestra un crecimiento espectacular para la región, tal como muestra el Gráfico 9.

**Gráfico 9: Evolución de la proporción de *smartphones* respecto al total de conexiones móviles en países de alto y bajo ingreso (por región) (2016-2021).**

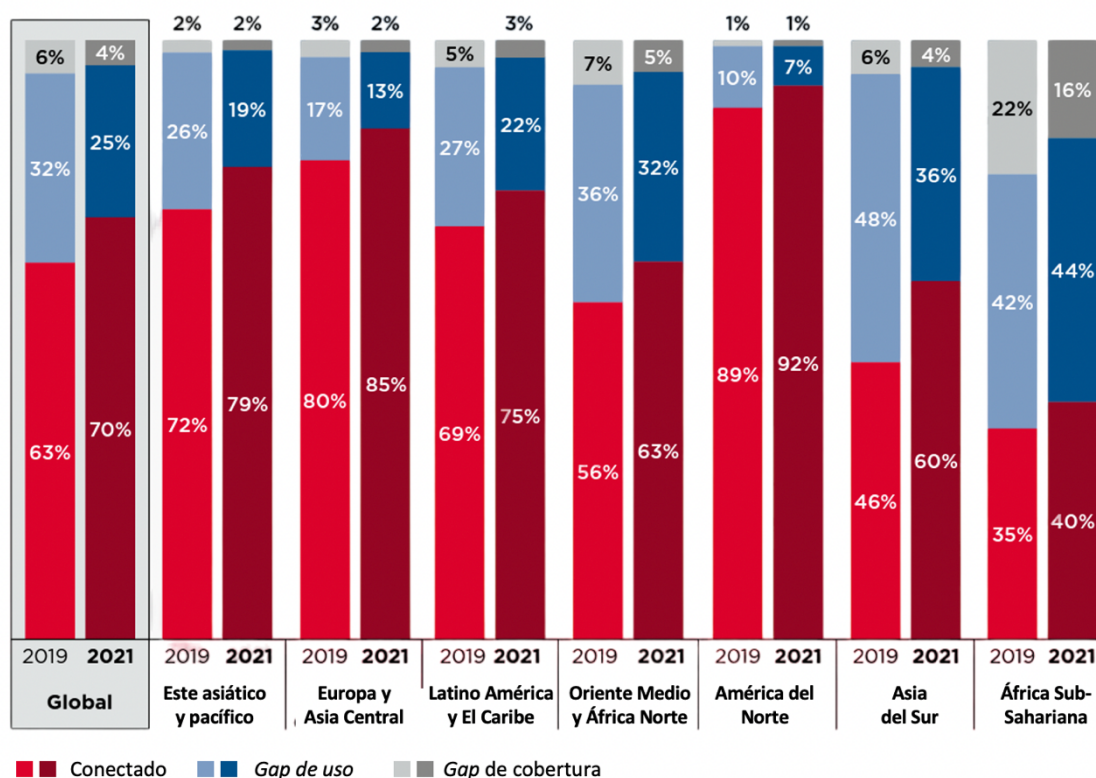


Fuente: GSMA, 2022.

De media, más del 70% de los habitantes, posee un teléfono inteligente con capacidad de conexión a Internet. El número de *smartphones* con conexión a redes 4G y 5G, ha crecido en más de un 4% entre 2020 y 2021, lo que supone que los avances tecnológicos están dando sus frutos.

Por último, cabe mencionar la evolución de la conexión a redes de datos móviles entre la población adulta. Como se presenta en el Gráfico 10, el 75% de la población mayor de 18 años en la región latinoamericana tiene acceso a conexiones móviles de Internet.

**Gráfico 10: Evolución de la conectividad a redes de internet móviles entre adultos mayores de 18 años (2019-2021)**



Fuente: GSMA, 2022.

El *gap* de uso se ha reducido en un 5%, mientras que el *gap* de cobertura es de tan solo un 3%, un dato relativamente similar al de las regiones de Europa y América del Norte, y alejado del de otras economías emergentes como el sur de Asia o África subsahariana.

Es después de haber desglosado el sector de las telecomunicaciones y las conexiones móviles, que podemos entender mejor el porqué de la decisión de Spotify, entre tantas otras, de decantarse por América Latina.

El hecho de que se trate de una región con potencial de crecimiento, donde las conexiones son cada vez superiores y donde el *gap* de cobertura se está cerrado poco a poco, suponen que sea un lugar donde poder comenzar una nueva base de operaciones. El servicio de *streaming*, tiene como público objetivo principalmente a la población joven en posesión de un dispositivo inteligente donde poder descargar la aplicación y hacer uso del contenido. La cultura musical latinoamericana es bien extensa y conocida por todo el

mundo. Desde el tango argentino hasta la bachata colombiana, la música invade todos los rincones del continente.

La entrada de la plataforma de *streaming* en América Latina fue subestimada por la competencia. Estos veían la región como un foco de problemas, especialmente por el uso generalizado de la piratería para descargar y reproducir música, así como por las diferencias de ingresos respecto a los países más desarrollados. Pero lo que para ellos era una amenaza, Spotify lo interpretó como una oportunidad. Al contrario que todos los demás competidores que solo ofrecían un modelo de suscripción con un cote relativamente alto, que en lugar de incitar a pagar incitaba precisamente a piratear su contenido; Spotify apareció con un modelo de negocio alternativo y revolucionario para las economías emergentes. El modelo *freemium* era la alternativa perfecta a la piratería, dado que permitía reproducir de manera legal el mismo contenido musical que antes obtenían por medio de la piratería.

- **México, el nicho de éxito que pretende replicarse en todo el mundo**

A raíz de la explicación de por qué la compañía decidió introducirse en un mercado como es el latino americano, la investigación ha de centrarse en el caso de mayor éxito de toda la región: México.

México es el segundo país más poblado de la zona, superado tan solo por Brasil. Se trata de un entorno en el que se cumplen todos los condicionantes que permiten a Spotify ser líder. Desde su entrada en el mercado mexicano en 2013, se ha convertido en la única región del mundo donde el modelo *freemium* ha tenido un éxito arrollador. Fue un éxito menos que esperado, de hecho, ningún directivo contaba con el crecimiento exponencial que obtuvo desde el primer momento. Ya a finales de 2013 contaba con más de 45 millones de usuarios, aunque en su mayoría hacían uso del modelo *freemium*. Las predicciones fallaron, pero a favor de la empresa, dado que los resultados obtenidos en tan solo seis meses eran los que se esperaban obtener en un plazo superior a un año (Irwin, 2019).

Entre los motivos, se encuentra el hecho de que no tenía ningún tipo de competencia. Amazon Music directamente no tiene presencia, mientras que Apple no llega a alcanzar

el 9% de cuota. En cambio, más del 60% de usuarios de plataformas de *streaming* en México, utilizan Spotify. Ciudad de México cuenta a día de hoy con el mismo número de oyentes que las grandes metrópolis europeas o estadounidenses como son París o Nueva York. Y, a nivel global, México ocupa el puesto número dos de países que más emplean la plataforma. Solo el lugar de nacimiento de la empresa, Suecia, es capaz de superar al país latino (Irwin, 2019).

Spotify se introdujo en el mercado abriendo una nueva sede en Ciudad de México, que sirve como base de operaciones para toda la región. Esto prueba efectivamente el uso de la estrategia de *Greenfield*, que tan utilizada es entre las B2BG. En el caso de América Latina, tan solo cuentan con esta oficina y una en Brasil, enfocada al mercado de habla portuguesa. El éxito que ha logrado la compañía en el país se debe también a un condicionante esencial: la adaptación. Como B2BG, ha sabido anticiparse a las necesidades del consumidor local, estableciendo un precio de suscripción adecuado a los ingresos del país y en general de la región. Mientras que en EE. UU. los suscriptores pagan en torno a 10 dólares al mes por el servicio sin anuncios, en México en precio queda reducido a la mitad (Nicolau, 2019).

No se trata solo de los ingresos de la región, sino también de la estrategia de ahorro de costes que les ha permitido aumentar su margen de beneficio. Numerosas compañías discográficas del país vendieron sus derechos de autor a un precio mucho inferior al que recibirían a valor de mercado a día de hoy (Nicolau, 2019).

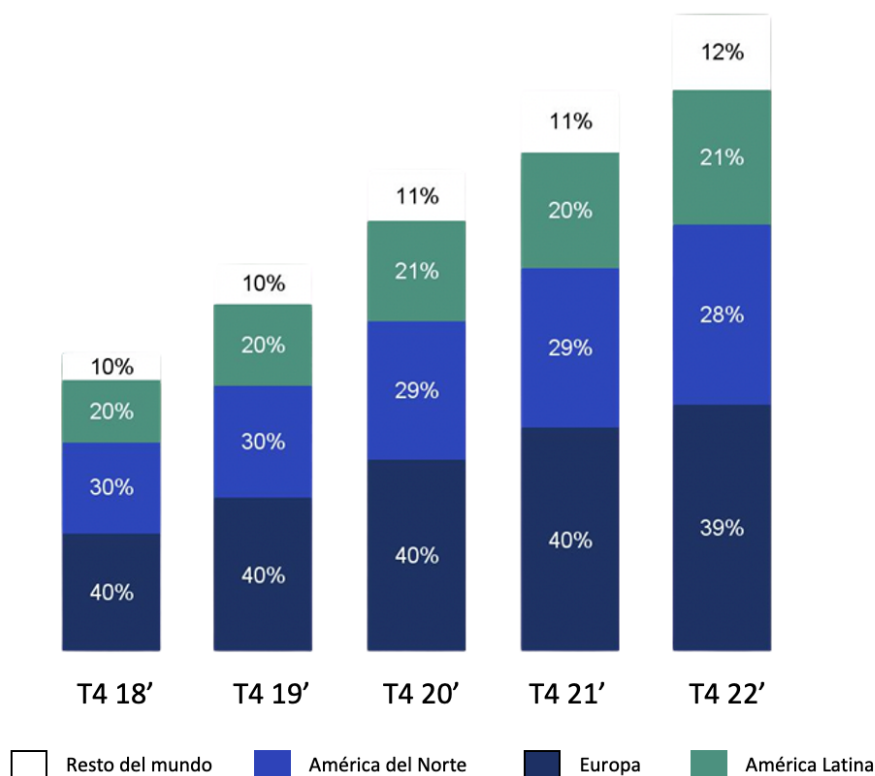
México es concebido como el ejemplo de éxito que Spotify pretende repicar a las demás regiones del mundo.

## **5.2. Éxito de la estrategia de internacionalización en América Latina**

El éxito arrollador de la plataforma de *streaming* en América Latina es más que evidente si se comparan sus números con los de la competencia.

A fecha de 2022, Spotify contó con más de 456 millones de usuarios activos mensuales, de los cuales, 195 millones poseían una suscripción premium. El Gráfico 11, desglosa el número de suscriptores globales de la plataforma durante el último trimestre de 2022.

**Gráfico 11: Evolución trimestral del número de suscriptores (2018-2022)**



Fuente: Spotify, 2022

De este total, la región de América Latina representa el 21% de suscriptores *premium* a nivel global, solo por detrás de Europa y Norte América (Spotify, 2022). En lo que respecta a la proporción de estos que tienen una suscripción *premium*, nos encontramos en una cifra de entorno al 21%. Latinoamérica aporta a Spotify el 22% de sus ingresos globales (Carrasposo, 2022), teniendo tan solo una oficina en la región, localizada precisamente en México.

El rápido crecimiento de la compañía, y el éxito mundial del estilo de música latino, está conllevando grandes victorias para la plataforma. En 2022, se terminó de construir la conocida como “Casa Medalló”, en Medellín, como forma de homenaje a la música latina y al *peak* global que está teniendo.

Spotify ha sido un visionario, y ha logrado captar la gran mayoría del mercado de música latina cuando su fama aún no era la que es a día de hoy. Si Apple, Amazon Music u otro competidor tratase de introducirse en este momento en el continente, su fracaso estaría

prácticamente asegurado. Spotify ha logrado, en un período de tiempo ínfimo, hacerse con uno de los mercados globales más poderosos y que seguirá creciendo en los próximos años. La moda musical sigue las mismas tendencias que la ropa, un día está *in*, y al siguiente nadie lo recuerda. Entre los cantantes con mayor número de *streams*, se encuentra como mínimo un latino, y con altas probabilidades, esta cifra crecerá próximamente. El momento de Latinoamérica es ahora, y Spotify ha tenido la suerte de ser el altavoz de la música latina hacia el mundo entero.

## **6. Conclusiones de la investigación y perspectivas a futuro**

### **6.1. Conclusiones**

Una vez se ha analizado en profundidad la internacionalización industria del *streaming* musical, procederemos a dar las conclusiones de la industria en general, y de la empresa Spotify en particular.

Antes de nada, cabe remontarse al inicio del trabajo, en el que se comentaba la relevancia de la música en la vida de todos nosotros, y cómo el *streaming* ha logrado democratizar un bien, haciéndolo estar disponible para todos, en cualquier lugar y en todo momento. Los ingresos de este nuevo sector de la industria suponen, a fecha de 2021, el 65% de los ingresos totales (Ifpi, 2022), una mayoría muy por encima de los formatos físicos o cualquier otro método de reproducción musical. El fenómeno de la reproducción online, tanto de contenido musical como audiovisual, ha sido el mayor ejemplo de internacionalización de las últimas décadas. Las empresas participantes en esta expansión global incluso han recibido un nuevo nombre: *born to be global*.

Estas empresas desde el momento en que se constituyen tienen como objetivo competir en el mercado global. Sin embargo, debe destacarse, que a pesar de la generalización que se hace sobre el consumidor homogéneo y el mercado estandarizado, la realidad no es tan sencilla. Pese a que vivamos en una sociedad global donde todo es retransmitirle instantáneamente, las diferencias socioculturales marcan implícitamente el tipo de producto o servicios que consumimos, o mejor dicho la forma en la que lo hacemos.

Las empresas B2BG tienen un modelo de negocio estándar, que es el que internacionalizan, en su mayoría, mediante el método *Greenfield*. La facilidad que tienen para extenderse a todos los rincones del mundo es el hecho de que no emplean activos tangibles. No tener que contar con inmobiliario, maquinaria u otros *assets*, es lo que permite la instantaneidad y facilidad de uso de las plataformas, ya sea Airbnb, Uber o Spotify.

La personalidad actual del mundo es la de ser lo más global posible, borrar las fronteras físicas y vivir conectado continuamente a Internet. A pesar de que todo ello sea cierto, el carácter local pervive, y precisamente este es el fallo que ciertas compañías más tradicionales no han logrado entender. En relación con la compañía de estudio de esta tesis, Spotify, la empresa de *streaming* musical sueca, sigue su propio modelo, al que se ha denominado “glocalización”. Gracias a él, ha logrado cohesionar el carácter global de la compañía, con las particularidades locales de cada país al que se expande.

El sector de la música en *streaming* se encuentra completamente dominado por no más de tres compañías, por lo que la rivalidad entre competidores es extremadamente alta. La única manera de competir por ser líder en el mercado es a través de la diferenciación tecnológica del producto.

La música es muy personal, y la gran ventaja que ha logrado introducir Spotify y que la convierte en líder del sector de música en *streaming* a nivel mundial es su capacidad de personalización. Han sido ya numerosos los éxitos la plataforma en este campo. A través de sus *playlists* semanales que descubren nuevas canciones, los recopilatorios anuales de las canciones más escuchadas, o incluso la posibilidad de crear *playlists* compartidas en función del grado de compatibilidad musical, la convierte en una fuente inagotable de innovación, que logra atraer y mantener al consumidor.

Cabe mencionar una noticia de última hora, y es que, en estos próximos meses, Spotify pretende introducir un asistente virtual. Por ahora tan solo se encuentra disponible en EE. UU y Canadá. Se trata de un DJ en vivo que opera a través de inteligencia artificial. El asistente ha sido desarrollado en coordinación con la compañía de Elon Musk, Open AI. Su propósito es que este conozca tan bien los gustos personales del oyente, que sea capaz de anticiparse al mismo (Bastarrica, 2023).



## 6.2. Perspectivas a futuro y recomendaciones

A raíz de las conclusiones obtenidas en el punto anterior, debemos emplear este último apartado para analizar las perspectivas a futuro, e incluso aportar ciertas recomendaciones personales que han surgido a raíz de la investigación.

Spotify está siguiendo la ruta adecuada en lo que a innovación y desarrollo se refiere. Pese a no haber tenido ingresos durante su primera década en funcionamiento, está comprobado que a día de hoy la rentabilidad no es lo que impulsa a las empresas a competir en el mercado, véase el caso de Tesla. Daniel Ek fundó la compañía sin estar respaldado por ningún gigante tecnológico, como sí ha sido el caso de sus competidores más cercanos. El modelo *freemium* y la personalización musical han sido las ventajas competitivas que han llevado a Spotify a ser líder. A raíz de este modelo, han logrado introducirse en mercados que para la competencia no parecían atractivos, como América Latina, pero que han terminado siendo el epicentro de la música urbana del siglo XXI.

Pese a ser reconocido su éxito internacionalmente, Spotify si ha de preocuparse por generar ingresos, porque de no hacerlo, los inversores podrían retirarse, al fin y al cabo, una compañía no puede mantenerse solo por su reputación. El gran problema de Spotify no es tanto sus ingresos brutos, como sí lo son los costes asociados a su actividad. Su principal fuente de *revenue* son el pago de suscripciones de los usuarios, de los cuales, el 70% se destina a pagar los *royalties* a las discográficas por el uso de sus canciones.

Spotify tiene una serie de oportunidades para lograr mejorar su posición en el mercado y rentabilidad. Pasaremos a comentar cada una de mayor a menor relevancia.

- i. Invertir en la creación de contenido original. Siguiendo la línea que tantas otras compañías de streaming, especialmente del sector audiovisual, la manera más sencilla de reducir los pagos a terceros es generando un contenido propio y exclusivo. Spotify cuenta con todas las capacidades y recursos para hacerlo. Tal como veíamos en el análisis VRIO, el contenido musical no es más que un recurso *threshold*, dado que está disponible en todas las plataformas (Sletten, 2021). Por tanto, si quisiésemos convertirlo en una ventaja competitiva, la forma de hacerlo sería fomentando el contenido original.

Spotify podría crear su propia discográfica, al fin y al cabo, ya cuenta con el reconocimiento de marca y todos los artistas promocionan su contenido en la plataforma. Asimismo, el algoritmo de Spotify ha sido desarrollado para conocer el gusto musical personal, lo que permite evaluar qué tipo de música está *trending* y en qué artistas invertir. De esta manera, los recursos irían orientados a las fuentes más rentables, permitiendo incrementar beneficios y reducir costes en *royalties*.

La compañía ya ha dado los primeros pasos en esta dirección con la creación de *podcasts* originales, sin embargo, estos no son fácilmente “internacionalizables”, dado que se consumen en su mayoría a nivel local. Por tanto, pese a mejorar los beneficios, no puede considerarse una fuente de *revenue* tan estable como lo es el contenido musical, que al fin y al cabo es sobre el que se sustenta la base de usuarios de la plataforma. La inversión sería importante, sin embargo, a largo plazo sería rentable, teniendo en cuenta la importante fracción de beneficios que es destinada al pago de *royalties* y que dejaría de serlo de contar con su contenido propio.

El gran inconveniente de esta alternativa es precisamente la oposición de los proveedores de contenido, tanto las discográficas como los artistas. Las compañías que llevan décadas en el sector y que han tenido que adaptarse a las novedades como el *streaming*, perderían por completo su relevancia si Spotify llegase a conformar su propia discográfica.

- ii. Mejorar su presencia en los mercados emergentes: visto su éxito en México y Brasil, Spotify debería centrar sus esfuerzos en seguir manteniéndose como líder en la región de Latinoamérica. Una de las maneras que tendría de hacerlo sería variando su estrategia de diferenciación hacia una estrategia de liderazgo en costes. A pesar de ofrecer su servicio a un precio inferior que, en los países más desarrollados, reduciendo el precio aún más, u ofreciendo promociones especiales, lograría aumentar su *user base* y de esta forma el número de suscriptores que sigue siendo su principal fuente de ingresos a día de hoy.

Para Spotify sería sencillo implementar esta estrategia, dado que ya cuenta con el reconocimiento de marca y es líder en cuota de mercado en la región, lo que hace

que pueda permitirse reducir el precio de suscripción. Esto demostraría que siendo una empresa global se adapta a las necesidades locales.

Por supuesto que seguir esta estrategia tendría ciertos inconvenientes, como la reducción de beneficios al exigir un precio menor. Esto podría provocar enfrentamientos con los accionistas e incluso con los artistas que podrían verse afectados. Sin embargo, la solución sería destinar parte de los beneficios del resto de mercados a esta región que tanto potencial tiene y que se encuentra ahora mismo en auge.

Considero que esta estrategia, a pesar de no ser tan lucrativa como la primera, es más sencilla de implementar y podría promocionar resultados a corto plazo, teniendo en cuenta que la música latina se encuentra ahora mismo en su máximo esplendor.

- iii. Promoción de marca: partiendo de la base de que una de las ventajas competitivas de Spotify es su reconocimiento de marca, una estrategia sencilla sería organizando eventos para seguir promocionándose.

Al igual que hacen los artistas individuales o incluso algunas discográficas o cadenas de radio, Spotify podría organizar sus propios conciertos o festivales de música. De la misma forma, podría organizarse una entrega de premios a los artistas más destacados del año. Se trata de una estrategia que sirve para potenciar el valor de Spotify, y de reforzar el reconocimiento de los artistas, que son el producto fundamental de la compañía. La plataforma ha iniciado sus primeros pasos en esta dirección, creando la “Casa Medalló” en Medellín, Colombia este pasado noviembre 2022. Este sería una especie de “refugio” para que los artistas puedan compartir contenido y fomentar la colaboración entre ellos.

Se trata de una alternativa viable, sin embargo, es cierto que supone una cierta desviación de la línea de negocio tradicional de la compañía, que es la música en streaming, y sería quizás más una estrategia local que global. No sería el método más atractivo, por ello se sitúa en tercer puesto, pero considero que es sin duda es

una vía que merece la pena ser explorada, porque lograría acercar la plataforma online a los oyentes.

- iv. Adquisición de los derechos de autor: la última alternativa es quizás la menos atractiva porque podría derivar en conflictos con los competidores y los propios artistas. Esta consiste precisamente en adquirir los derechos de las canciones que se reproducen en la plataforma para que se conviertan en contenido exclusivo que no pueda ser empleado por los competidores.

Sería una alternativa para lograr retener a consumidores y a traer a los de la competencia. Además, al igual que la primera, lograría reducir el coste de *royalties*, dado que sería una única adquisición en lugar de un pago periódico. Sin embargo, considero que, en esta alternativa, los inconvenientes podrían tener mayor peso que las ventajas, dado que desencadenarían un conflicto con los competidores y las discográficas que supondría mayores costes.

Habiendo considerado 4 posibles recomendaciones a futuro para la empresa, la primera de ellas sería la que elegiría en caso de estar yo al mando de la compañía. Visto el éxito que ha tenido la producción de contenido original en otras compañías de *streaming*, como Netflix o HBO, lo mismo podría darse para el caso del contenido musical. Sería una estrategia alineada con los objetivos de la compañía, dado que beneficiaría tanto al artista como al consumidor. Sería una manera de fomentar las ventajas competitivas que ya posee, e incluso de crear otras nuevas, explorando nuevas líneas de negocio.

Spotify tiene las capacidades más que suficientes para lograr seguir siendo líder, sin embargo, las innovaciones tecnológicas son cada vez más rápidas, lo que supone la necesidad constante de innovar y de mantenerse al día de las tendencias, porque como bien se dice en las industrias, se trata de una cuestión de “canibalismo”, o te comes a tus rivales, o ellos te comerán a ti. Si bien parece que su modelo de negocio ha logrado catapultarse y superar al de sus competidores, la realidad es que aparecerán otros nuevos.

¿Qué vendrá después del *streaming*? A esta pregunta aún no se le ha encontrado respuesta, pero Spotify debe planteársela, y actuar con la suficiente anticipación y agilidad para asegurarse de sobrevivir en el creciente mundo de las B2BG, cuyos límites están aún por

definir. Compañías como Twitch o TikTok, pueden convertirse en el mejor aliado, o en el peor enemigo de Spotify, habrá que valorar el alcance de cada una, y cómo su modelo de negocio puede transformar la industria musical, más allá del *streaming*.

## 7. Bibliografía

- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). Firm resources and sustained competitive advantage. En J. B. Barney, & D. N. Clark, *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage* (págs. 50-75). Oxford: Oxford.  
Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/264403811\\_Resource-Based\\_Theory\\_Creating\\_and\\_Sustaining\\_Competitive\\_Advantage\\_Edited\\_by\\_J\\_B\\_Barney\\_and\\_DN\\_Clark\\_Oxford\\_University\\_Press\\_Oxford\\_Paperback\\_2007\\_316\\_pages\\_ISBN\\_978-019-927769-8](https://www.researchgate.net/publication/264403811_Resource-Based_Theory_Creating_and_Sustaining_Competitive_Advantage_Edited_by_J_B_Barney_and_DN_Clark_Oxford_University_Press_Oxford_Paperback_2007_316_pages_ISBN_978-019-927769-8)
- Barwise, P. (16 de junio de 2018). Why tech markets are winner-take-all. *London School of Economics*. Recuperado de: <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2018/06/16/why-tech-markets-are-winner-take-all/>
- British Academy of Management. (2014). The terms 'threshold', 'distinctive', and 'sustainable' are they different in small businesses?: the context of soft-play industry. *BAM2014 Conference*. Recuperado de: <https://www.bl.uk/britishlibrary/~media/bl/global/business-and-management/pdfs/non-secure/t/e/r/terms-threshold-distinctive-and-sustainable-are-they-different-in-small-businesses-the-context-of-softplay-industry.pdf>
- Carrasposo, J. (5 de Diciembre de 2022). Cómo Spotify conquista los oídos de 100 millones de personas en Latinoamérica. *Forbes Perú*. Recuperado de: <https://forbes.pe/editors-pick/2022-12-05/como-spotify-conquista-los-oidos-de-100-millones-de-personas-en-latinoamerica/>
- Chablani, J. (24 de Enero de 2021). How successful is Spotify in the global context? *Medium*. Recuperado de: <https://jitenchablani.medium.com/how-successful-is-spotify-in-the-global-market-e75bbd47f9d2>
- Chablani, J. (24 de Enero de 2021). *Medium*. Obtenido de How successful is Spotify in the global context?: <https://jitenchablani.medium.com/how-successful-is-spotify-in-the-global-market-e75bbd47f9d2>

- Cohen, B., & Kietzmann, J. (2014). Ride on! Mobility business models for the sharing economy. *Organization & Environment*, 27(3), 279-296.  
<https://doi.org/10.1177/1086026614546199>
- Cornish, C., & Nicolaou, A. (24 de febrero de 2022). Netflix struggles with ambitions in India. *Financial Times*. Recuperado de: <https://www.ft.com/content/47ade68f-c7b4-4db6-961a-720456ece68a>
- Douglas, S., & Wind, Y. (1987). The myth of globalization. *Columbia Journal of world business*, 22(4), 19-29. Recuperado de: [https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2012/04/8712\\_The\\_Myth\\_of\\_Globalization.pdf](https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2012/04/8712_The_Myth_of_Globalization.pdf)
- Erramilli, M. (1991). The experience factor in foreign market entry modes by service firms. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 479-501. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/154919>
- Fanjul, E. (2021). Qué es la internacionalización de la empresa. *Iberglobal*. Recuperado de: [https://www.iberglobal.com/files/2021/Que\\_es\\_la\\_internacionalizacin\\_de\\_la\\_empresa-C.pdf](https://www.iberglobal.com/files/2021/Que_es_la_internacionalizacin_de_la_empresa-C.pdf)
- Forde, E. (19 de enero de 2022). Spotify comfortably remains the biggest streaming service despite its market share being eaten into. *Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/eamonforde/2022/01/19/spotify-comfortably-remains-the-biggest-streaming-service-despite-its-market-share-being-eaten-into/>
- Global System for Mobile Communications. (2022). *The estate of mobile internet connectivity Report 2022*. Recuperado de: [https://www.gsma.com/r/wp-content/uploads/2022/12/The-State-of-Mobile-Internet-Connectivity-Report-2022.pdf?utm\\_source=website&utm\\_medium=download-button&utm\\_campaign=somic22](https://www.gsma.com/r/wp-content/uploads/2022/12/The-State-of-Mobile-Internet-Connectivity-Report-2022.pdf?utm_source=website&utm_medium=download-button&utm_campaign=somic22)
- Gerwe, O., & Frojan, R. (30 de noviembre de 2017). Gerwe, O., & Froján, R.S. (2017). Airbnb: A Foe or a Friend? Effect of Entry of a Peer-to-Peer Platform on Incumbents' Performance. *Academy of Management*. Recuperado de: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/AMBPP.2017.13347abstract>
- Ghemawat, P. (2007). Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter. *Harvard Business Press*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/9261552/Redefining\\_Global\\_Strategy\\_Crossing\\_Borders\\_in\\_a\\_World\\_Where\\_Differences\\_Still\\_Matter](https://www.academia.edu/9261552/Redefining_Global_Strategy_Crossing_Borders_in_a_World_Where_Differences_Still_Matter)

- Grönroos, C. (2016). Internationalization strategies for services: a retrospective. *Journal of Services Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2015-0354>
- Hayes, A. (17 de diciembre de 2022). Turnkey Business. *Investopedia*. Recuperado de: <https://www.investopedia.com/terms/t/turnkeybusiness.asp>
- Ifpi. (2022). Global Music Report- State of the Industry. <https://globalmusicreport.ifpi.org/>
- Irigoyen, J. (3 de abril de 2022). Los socios del Barcelona aprueban el acuerdo con Spotify. *El País*. Recuperado de: <https://elpais.com/deportes/2022-04-03/los-socios-del-barcelona-aprueban-el-acuerdo-con-spotify.html>
- Irwin, L. (15 de julio de 2019). *5 curiosidades de Spotify en México*. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/tecnologia/5-curiosidades-de-Spotify-en-Mexico-20160715-0019.html>
- Jaklič, A., Rojec, M., Kunčič, A., & Damijan, J. P. (2014). Elevance of innovation cooperation for firms' innovation activity: the case of Slovenia. *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 27(1), 645-661. Recuperado de: <https://hrcak.srce.hr/file/252817>
- Jiménez Cano, R. (03 de mayo de 2016). Cabify quiere plantar cara a Uber y crecer en América Latina. *El País*. Recuperado de: [https://elpais.com/economia/2016/04/26/actualidad/1461690269\\_838909.html#?prm=copy\\_link](https://elpais.com/economia/2016/04/26/actualidad/1461690269_838909.html#?prm=copy_link)
- Johnson, G. (1988). Rethinking Incrementalism. *Strategic Management Journal*, 9(1), 75-91. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/2486003>
- Kharpal, A. (10 de mayo de 2019). Netflix has a China strategy — but it doesn't involve launching there soon. *CNBC*. Recuperado de: <https://www.cnbc.com/2019/05/10/netflix-has-a-china-strategy-it-doesnt-involve-launching-there-soon.html>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. *Harvard Business Review*, 4(13), 1-2. Recuperado de: <https://hbr.org/1999/01/creating-new-market-space>
- Knight, G., & Cavusgil, S. (2015). The Born Global Firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business studies*, 46 (1). Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/270704294\\_The\\_born\\_global\\_firm\\_A](https://www.researchgate.net/publication/270704294_The_born_global_firm_A)

n\_entrepreneurial\_and\_capabilities\_perspective\_on\_early\_and\_rapid\_internationalization

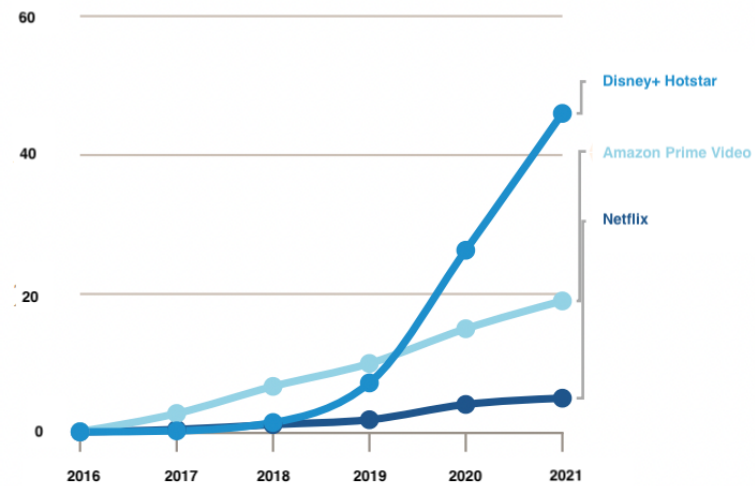
- Kudina, A., Yip, G., & Barkema, H. (1 de diciembre de 2008). Born to be global. *Think. At London Business School*. Recuperado de: <https://www.london.edu/think/born-global>
- Lopes Barata, M., & Simoes Coelho, P. (13 de agosto de 2021). Music streaming services: understanding the drivers of customer purchase and intention to recommend. *Heliyon*, 7(8). Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844021018867>
- McDougall, P., Shane, S., & Oviatt, B. (1994). Explaining The Formation Of International New Venture: The Limits of Theories From International Business Research. *Journal of Business Venture*, 9, 469-487. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0883902694900175>
- Mercuri, M. (6 de febrero de 2019). Spotify reports first quarterly operating profit & reaches 96 million subscribers. *Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/monicamercuri/2019/02/06/spotify-reports-first-quarterly-operating-profit-reaches-96-million-paid-subscribers/>
- McIntyre, H. (27 de junio de 2017). Why did Taylor Swift really rejoin Spotify? *Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/hughmcintyre/2017/06/27/why-did-taylor-swift-really-rejoin-spotify/>
- Nawotka, E. (5 de julio de 2022). Europe approves measure to fight digital piracy, disinformation. *Publishers Weekly*. Recuperado de: <https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/international/international-book-news/article/89766-europe-approves-measure-to-fight-digital-piracy-disinformation.html>
- Nicolau, A. (1 de febrero de 2019). Spotify quiere replicar su éxito en América Latina en el resto del mundo. *Expansión*. Recuperado de: <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2019/02/01/5c502eed468aeb14338b4643.html>
- Parvez, T. (2021). *SonoSuite*. Obtenido de The evolution of music piracy: The impact of stream-ripping services on the music industry: <https://sonosuite.com/en/blog/music-piracy-the-impact-of-stream-ripping-services/>



- Ramasamy, B., & Yeung, M. (31 de marzo de 2010). The Determinants of Foreign Direct Investment in Services. *The World Economy*, 33(4), 573-596.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2009.01256.x>
- Renfe. (2018). *Proyecto Haramain*. Recuperado de <https://www.renfe.com/es/es/grupo-renfe/grupo-renfe/conocenos/renfe-en-el-mundo/proyecto-haramain>.
- Sajadi, R. (2015). Performance in Internationalization of Service Firms: The Case of Computer-Related Services Sector. *2008 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*. Recuperado de:  
[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-10963-3\\_95](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-10963-3_95)
- Semuels, A. (28 de septiembre de 2017). Why does Sweden have so many Start-ups? *The Atlantic*. Recuperado de:  
<https://www.theatlantic.com/business/archive/2017/09/sweden-startups/541413/>
- Sletten, R. T. (2021). Spotify: Strategic Plan and Analysis. *Undergraduate Thesis, Professional Papers, and Capstone Artifacts*. Recuperado de:  
<https://scholarworks.umt.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1346&context=utpp>
- Spotify. (22 de febrero de 2021). *Spotify Expands International Footprint, Bringing Audio to 80+ New Markets*. Recuperado de:  
<https://newsroom.spotify.com/2021-02-22/spotify-expands-international-footprint-bringing-audio-to-80-new-markets/>
- Spotify. (2022). *About Spotify*. Recuperado de: <https://newsroom.spotify.com/company-info/>
- Spotify. (2022). *Reporte financiero 4T 2022*. Recuperado de:  
[https://s29.q4cdn.com/175625835/files/doc\\_financials/2022/q4/Shareholder-Deck-Q4-2022-FINAL.pdf](https://s29.q4cdn.com/175625835/files/doc_financials/2022/q4/Shareholder-Deck-Q4-2022-FINAL.pdf)
- Spotify. (1 de febrero de 2022). *Spotify's Journey to 200 Million Subscribers*.  
 Recuperado de: <https://newsroom.spotify.com/2023-02-01/spotify-journey-to-200-million-subscribers/>
- Stone, J. (2020). *The state of the Music Industry in 2020*. Recuperado de:  
<https://www.toptal.com/finance/market-research-analysts/state-of-music-industry>
- Wiese, L. (14 de febrero de 2020). The Spotify Story: How a kid from Sweden changed the Tech world. *Medium*. Recuperado de: <https://medium.com/publishous/the-spotify-story-c49d7456cdae>

## 8. Anexo

**Gráfico 1: Número de suscriptores a plataformas de streaming en la India (2016-2021)**



Fuente: Financial Times, 2022.

**Tabla 1: Índice Sintético- 5 fuerzas de Porter**

	PODER CLIENTES	PODER PROVEEDORES	RIVALIDAD COMPETIDORES	BARRERAS DE ENTRADA	PRODUCTOS SUSTITUTIVOS
<i>Nivel de precios</i>	70	10	100	80	50
<i>Costes fijos</i>	10	10	100	100	10
<i>Algoritmos</i>	10	30	100	100	10
<i>Integración vertical</i>	10	100	80	50	60
<i>Piratería y otros</i>	70	35	10	10	100
<i>Media</i>	34	37	78	68	46
<i>Ponderación</i>	5%	5%	40%	40%	10%
<b>RESULTADO*</b>	<b>80</b>				

Fuente: Elaboración propia.

\*Nota: La tabla recoge las variables más relevantes y su puntuación de 0-100, de menor a mayor importancia. Se puntúa la relevancia para cada fuerza de Porter, y se calcula una media. La ponderación es un reparto de 100 puntos en función de cuán importante es cada fuerza para la industria. El resultado es la suma de medias ponderadas. Cuanto más cercano a 100 menos atractiva es la industria para nuevos competidores.

	PODER CLIENTES	PROVEEDORES	RIVALIDAD COMPETIDORES	BARRERAS ENTRADA	PRODUCTOS SUSTITUTIVOS
<i>Media</i>	20 - 30	40 - 50	90 -100	80 - 90	40 -50
<i>Ponderación</i>	5%	5%	30%	40%	10%
<b>RESULTADO*</b>	<b>80</b>				

Fuente: Elaboración propia.

\*Nota: La tabla recoge la relevancia media que tiene cada fuerza en el total de la industria, así como la ponderación y el resultado total obtenido en la tabla anterior.