



UNIVERSITAS
Miguel Hernández

Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche
Grado en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Grado

Curso 2022/2023



**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS
PLATAFORMAS DE STREAMING EN ESPAÑA**

Autora: Jennifer Martín Sánchez

Tutora: M.^a Elena González Gascón

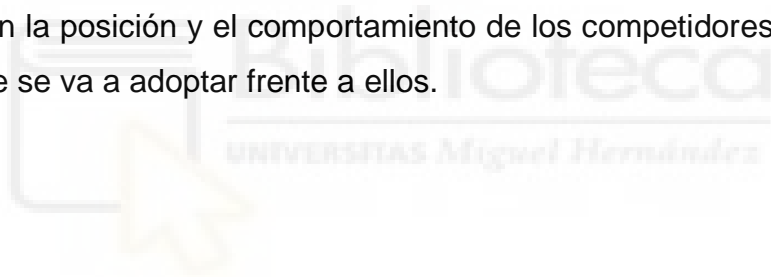
ÍNDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVOS DEL ESTUDIO Y METODOLOGÍA EMPLEADA	5
Objetivos.....	5
Metodología.....	5
PLATAFORMAS DE VIDEO BAJO DEMANDA	7
¿Qué son las plataformas de vídeo bajo demanda?	7
¿Qué comportamiento muestran los españoles hacia las plataformas de vídeo bajo demanda?.....	8
EMPRESA LÍDER	11
Teoría.....	11
Presentación de Netflix.....	12
Estrategias competitivas seguidas por Netflix	14
EMPRESA RETADORA	20
Teoría.....	20
Presentación de Amazon Prime Video.....	21
Estrategias competitivas seguidas por Prime Video.....	22
EMPRESA SEGUIDORA	26
Teoría.....	26
Presentación de HBO Max.....	27
Estrategias competitivas seguidas por HBO Max.....	29
EMPRESA ESPECIALISTA	32
Teoría.....	32
Presentación de DAZN	33
Estrategias competitivas seguidas por DAZN	35
COMPARACIÓN DE LAS CUOTAS DE MERCADO DE LAS PLATAFORMAS STREAMING EN ESPAÑA	37
CONCLUSIONES	44
BIBLIOGRAFÍA	46

RESUMEN

Por medio de estrategias competitivas de marketing las empresas buscan oportunidades para destacarse frente a su competencia. En este trabajo se analizarán las estrategias competitivas que hacen uso las distintas plataformas de streaming más conocidas y usadas por los consumidores en España, entre ellas se hallan Netflix, Amazon Prime Video, HBO Max y DAZN.

Se definirá el concepto de plataforma de video bajo demanda, el comportamiento, en este caso, de los españoles hacia estas plataformas, se estudiará cada empresa por separado y a continuación se hará una comparación según las cuotas de mercado de cada una de las empresas seleccionadas en este estudio, puesto que será necesario a la hora de clasificarlas en los distintos roles que establecen Kotler y Singh (1981) de líder, retador, seguidor y especialista a las distintas marcas del mercado, en la que se tienen en consideración la posición y el comportamiento de los competidores, además de la actitud que se va a adoptar frente a ellos.



INTRODUCCIÓN

El tema de este trabajo se centrará en definir las estrategias de marketing para generar ventajas competitivas de cuatro empresas dedicadas al mismo sector del streaming, para catalogarlas según la posición que ocupa cada una de ellas dentro de la clasificación de Kotler y Singh de 1981, que dividen en roles de líder, retador, seguidor y especialista a las distintas marcas.

Estos cuatro roles dependen de la cuota de mercado de cada empresa y las acciones que desarrolla cada empresa con relación a sus competidores.

Las empresas elegidas para el trabajo se posicionarán en los distintos roles de líder como es el caso de Netflix, retador que será Amazon Prime Video, seguidor como es HBO Max y especialista como es el caso de DAZN, tomando España como país de estudio.



OBJETIVOS DEL ESTUDIO Y METODOLOGÍA EMPLEADA

Objetivos

El principal objetivo de este trabajo será el de comparar las estrategias de marketing para generar ventajas competitivas de las plataformas de streaming seguidas por la sociedad en España. Atendiendo conjuntamente a la importancia de la cuota de mercado y a las acciones que desarrollan con relación a los competidores, tendrán un rol u otro (Kotler y Singh, 1981).

Se investigará cada empresa por separado y, posteriormente, se hará una comparación de todas ellas para observar cómo actúa cada una pensando en la competencia y cómo tener el éxito deseado en el mercado de vídeo de baja demanda.

Metodología

La metodología de investigación usada se basa en fuentes de información secundarias, las cuales ya están elaboradas. Este tipo de fuentes proporciona información organizada, elaborada, producto de análisis de terceros, traducciones, o la reorganización de una información obtenida de una fuente primaria.

La información del estudio tratará de las distintas páginas web de cada empresa escogida como son Netflix, Amazon Prime Video, HBO Max y DAZN, de la publicidad y de las promociones utilizadas por las empresas para averiguar qué diferentes estrategias usan y así poder distribuir las según la posición que ocupa cada una de ellas en los roles seguidos por la clasificación de Kotler y Singh.

Para observar las estrategias utilizadas por cada empresa habrá que investigar en las páginas web de cada una de ellas, además de artículos informativos donde nos indiquen sobre los distintos movimientos que usan estas compañías

para captar a los consumidores a los que desean llegar, y libros teóricos en los que se nombran las distintas estrategias para la clasificación seguida por los autores nombrados anteriormente.



PLATAFORMAS DE VIDEO BAJO DEMANDA

¿Qué son las plataformas de vídeo bajo demanda?

El vídeo bajo demanda es un servicio OTT (Over-The-Top) o servicio de transmisión libre que consiste en la emisión de audio, vídeo y otros contenidos a través de Internet sin la implicación de los operadores tradicionales en el control o la distribución del contenido. También conocido como vídeo a pedido o televisión a la carta. Esta modalidad de difusión de contenidos multimedia permite al usuario acceder a un contenido concreto, en el momento que lo solicita visualizándolo en línea en un dispositivo.

El término streaming proviene del inglés stream (“corriente”) y hace alusión a la transmisión ininterrumpida del contenido audiovisual.

El servicio de streaming se volvió popular globalmente a partir del año 2000, los usuarios podían ver cuando quisieran cualquier contenido diferido, ya fuera series, películas, documentales, música. Los consumidores preferían este tipo de servicio que la televisión tradicional, sobre todo, por la comodidad de ver cuando se quisiera el contenido elegido a su gusto y en cualquier aparato tecnológico como, teléfonos móviles, tablets, ordenadores y demás aparatos con los cuales poder observar los contenidos multimedia a través de conexión a Internet. Además de las mejoras de la calidad de imagen que hemos tenido a lo largo del tiempo, cada vez hay mayor calidad para poder ver los contenidos y eso también es una ayuda al éxito de contenido streaming. A parte de la variedad de contenido, también una mejora en las tecnologías es una fuerza más con la que hace aumentar su aceptación en los usuarios (Editorial Etecé, 2022).

Los usuarios españoles disponen de una amplia variedad de plataformas de streaming que pueden contratar con facilidad. La primera en llegar al mercado nacional fue Netflix, llegando a España en el año 2015. Tras ella, han ido incorporándose otras nuevas y así los consumidores pueden elegir la más o las más convenientes para ellos.

¿Qué comportamiento muestran los españoles hacia las plataformas de vídeo bajo demanda?

Actualmente, hay una variedad muy extensa de contenidos en las plataformas de streaming que poder elegir. Todas ellas tienen ofertas con grandes catálogos de series, películas, documentales, producciones propias, animación, contenido infantil y demás para que los consumidores puedan disfrutar de su tiempo libre entretenidos y buscar la que más se adecúa a los intereses de cada uno. Se encuentran, además, algunas plataformas de streaming que están dedicadas a ciertos públicos objetivos que ayudarán a éstos a contemplar contenido según sus gustos e intereses, o edades, según les convenga, en los que se considerarán diversas opciones como son, el precio, la calidad, los dispositivos que poder utilizar para contemplar los contenidos, además de más funciones que puedan proporcionar a los usuarios (Rastreator, 2022).

A causa de la pandemia se han vivido importantes cambios en las personas, y en el modo de comportamiento de los consumidores, lo que ha provocado un consumo de las plataformas de streaming mayor frente a la televisión lineal. Wavemaker ha realizado una encuesta a 400.000 personas para conocer el uso de los consumidores hacia las plataformas de streaming y la televisión tradicional (MarketingNews, 2021).

En España un 36% de jóvenes entre 18-24 años ve la televisión frente al 64% que se dedica a ver plataformas de streaming.

En cambio, entre mayores de 55 años solamente el 37% se decanta por el streaming frente al 63% de la televisión tradicional (MarketingNews, 2021).

Sobre todo, entre las edades más jóvenes, se prefiere consumir servicios de streaming en vez de la televisión tradicional.

El principal motivo de suscripción es por la variedad de contenido seguido de la facilidad de poder ver un contenido en cualquier momento y la gran variedad de series.

A pesar de ser un gran éxito a nivel mundial, el servicio de streaming también tiene su parte menos positiva para el público, ya que tres de cada cinco suscriptores de estas plataformas de streaming en España dicen sentirse frustrados, según un informe de Accenture. Los resultados de una encuesta realizada demuestran que en España dedican mucho tiempo a la búsqueda de contenidos. El 57% de los españoles pasa más de seis minutos navegando para encontrar un video que ver, cifra que en la media global es del 44% (itUser, 2022).

La gente busca contenido más personalizado ya que piensan que están pagando por contenidos irrelevantes para ellos, los usuarios creen que más del 60% de los contenidos que poseen en las plataformas de streaming no son apreciados por ellos, queriendo un servicio según la satisfacción y preferencia de los gustos de cada usuario. El 56% de los encuestados prefiere compartir los datos de su perfil con distintos servicios de streaming para conseguir ofertas hechas según sus prioridades. Además, el 42% de españoles piensa que su contenido incrementaría si las recomendaciones de los servicios a la carta estuviesen personalizadas según sus preferencias personales, sus estados de ánimo o según la localización donde se encuentran (itUser, 2022).

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS SEGÚN KOTLER Y SINGH

Una de las formas de clasificar las estrategias competitivas de las empresas que operan en un mercado es, según Kotler y Singh, 1981, atendiendo conjuntamente a la importancia de la cuota de mercado y a las acciones que desarrollan con relación a los competidores (Munuera y Rodríguez, 2012: 392).

Teniendo en cuenta estas variables podemos hablar de una empresa líder. Otras empresas con cuotas relativamente importantes, pero que no llegan a dominar un mercado. Estas empresas pueden adoptar dos posturas diferentes: actuar como retadoras, generalmente con el objetivo estratégico de incrementar su cuota de mercado. Actuar como seguidoras, con el objetivo principal de mantener su cuota de mercado. Actuar como especialistas, al objeto de servir a pequeños segmentos de mercado no atendidos por grandes empresas (Munuera y Rodríguez, 2012: 392).



EMPRESA LÍDER

Teoría

El líder tiene la mayor participación de mercado y suele guiar a las demás empresas en todo lo referente a modificaciones de precios, lanzamiento de nuevos productos, cobertura de la distribución e intensidad de las promociones (Kotler y Keller, 2012: 300).

Para mantenerse en el liderazgo, las empresas deben actuar en tres frentes. En primer lugar, es preciso que encuentren formas de incrementar la demanda total del mercado; en segundo, deben proteger su participación de mercado actual con acciones defensivas y ofensivas; y en tercero, tendrán que intentar incrementar su participación de mercado, aun en el caso de que el tamaño del mercado permanece constante (Kotler y Keller, 2012: 301).

La empresa líder es generalmente aquella que contribuye más directamente al desarrollo de la demanda del mercado de referencia. Las vías para conseguirlo son múltiples; entre ellas cabe destacar las siguientes: -descubrir nuevos usuarios, es decir, atraer a consumidores que no lo conocen o que se resisten a adquirir el producto; -descubrir y promover nuevos usos de los productos existentes; a veces, con un pequeño cambio funcional, el producto puede adaptarse a otras necesidades; y aumentar la cantidad utilizada en cada ocasión de consumo o incrementar la frecuencia de uso; la disposición de una importante cantidad de producto y promoción del mismo en el punto de venta puede ser útil para lograr buenos resultados con esta estrategia (Munuera y Rodríguez, 2012: 393).

Una empresa puede utilizar una amplia variedad de acciones de marketing para conseguir el mantenimiento de su cuota de mercado. Buscando objetivos de marketing como retener consumidores manteniendo y mejorando la satisfacción y la lealtad, reforzando las compras de repetición, reduciendo el atractivo del cambio, y captar nuevos adoptantes mediante la lucha cuerpo a cuerpo frente a

los compradores, y con una oferta diferenciada de la competencia (Munuera y Rodríguez, 2012: 394-395).

Las empresas líderes del mercado también pueden fijarse como reto el incremento de su participación en el mercado. No obstante, deben tener en cuenta una serie de condicionantes adicionales: la expansión de la cuota de mercado es recomendable siempre y cuando no se dañe la rentabilidad; un crecimiento excesivo puede provocar la reacción del gobierno y la aplicación de medidas legales si se produce una vulneración de la situación de libre competencia; la vulnerabilidad de las empresas dominantes es igualmente importante de cara a las agrupaciones de consumidores que suelen elegir los blancos más evidentes (Munuera y Rodríguez, 2012: 401-402).

Presentación de Netflix

Imagen 1, logo Netflix



Fuente: (Netflix, 2023)

Netflix se creó en 1997 por Reed Hastings y Marc Randolph en Scotts Valley, California, Estados Unidos, para ofrecer el alquiler de películas en DVD.

En el año 1999, los creadores adoptaron a su modelo de negocio una suscripción mensual a cambio del alquiler de películas. Y al año siguiente, presentan un sistema personalizado de recomendación de películas.

En el año 2007 realizan una presentación del servicio de streaming donde los suscriptores pueden contemplar series y películas al instante.

Según fueron pasando los años el número de suscriptores de la empresa iba en aumento. Además, se asociaron con empresas electrónicas de renombre de consumo masivo para hacer posible que sus consumidores pudieran utilizar la PlayStation y televisores inteligentes para poder visualizar sus contenidos, también disponibles en dispositivos con sistema operativo iOS (García, 2021).

“En la actualidad casi todos los dispositivos móviles y de escritorio tienen compatibilidad con Netflix para su reproducción de películas y series por streaming entre los que están la mayoría de las marcas de televisores Smart TV, consolas de videojuegos de Sony como PS3 y PS4, Nintendo, plataformas móviles como Android y iOS, Google ChromeCast y dispositivos de Amazon” (Ángel, 2016).

En cuanto a su expansión global, en el año 2015, el servicio se pone a disposición de miembros en España, además de, Australia, Cuba, Italia, Japón y Nueva Zelanda. Netflix en el año 2016, llevaba el servicio a miembros en más de 190 países y 21 idiomas (Netflix, 2023).

En el año 2020, a causa de la pandemia donde la gente tenía que mantenerse confinada en su domicilio, crean un fondo de ayuda para aquellos trabajadores de la comunidad creativa. A causa de la pandemia, las plataformas de streaming se ven beneficiadas, y Netflix en el año 2021 llegaba a superar los 200 millones de suscripciones (Netflix, 2023).

Imagen 2, Marc Randolph y Reed Hastings, fundadores de Netflix



Fuente: (Negocios y emprendimiento, 2020)

Estrategias competitivas seguidas por Netflix

El líder tiene tres opciones estratégicas a seguir: el desarrollo de la demanda primaria del mercado, el mantenimiento de la cuota de mercado y el incremento de su cuota.

Netflix es la plataforma de streaming que lidera el mercado en España. Es un servicio que ofrece una amplia variedad de series, películas, títulos de anime, documentales y otros contenidos premiados en miles de dispositivos conectados a Internet. Ofrecen contenidos por streaming en más de 30 idiomas y en 190 países.

Netflix ha sido líder en el mercado desde su aparición en el sector, y gran causa de esto es la cantidad de contenido de calidad y a gusto de sus consumidores, teniendo en cuenta las preferencias de éstos. Además, en el año 2013, la empresa empieza con la producción de sus propios contenidos, como es el caso de la laureada serie de televisión 'House of Cards', protagonizada por dos personas muy famosas de Hollywood, como son el director David Fischer y el actor Kevin Spacey. Netflix ofreció un contrato para dos temporadas, cosa que no suele ser frecuente en el sector, y gracias a eso llamó su atención a los de Hollywood (Alvarado, 2021).

Como ya se ha nombrado, Netflix ha sido capaz de crear series únicamente teniendo en cuenta los gustos y preferencias de los usuarios. Además de permitir múltiples perfiles de usuario, lo que hace perfecto para compartir, y también cuenta con múltiples producciones españolas.

La estrategia de comunicación se implementa a través del desarrollo de un plan de comunicaciones integradas de marketing donde destaca el trabajo eficiente de inteligencia basado en el uso de big data, el feedback de los usuarios a través de redes sociales, el relato uniforme y coherente a través del trabajo de storytelling, y el branded content donde los contenidos propios retroalimentan las promociones de la marca (Marketinginteli, 2020).

La marca desarrolla una inversión en marketing centrada en fijar su posición global, regional y local adaptándose a los mercados locales con campañas publicitarias y acciones de comunicación concretas que buscan el impacto y la viralización, donde los contenidos de la plataforma son los principales protagonistas. El uso que hace Netflix de las redes activo y dinámico, cercano con el usuario, utilizando un tono desenfadado donde el humor conecta de forma potente con su target a través de la activación de conversaciones cercanas y personalizadas con sus usuarios (Marketinginteli, 2020).

A continuación, veremos cinco grandes aprendizajes de branding que Netflix nos regala:

- Apuesta por los contenidos propios, como se ha destacado anteriormente como valor de éxito, ya que con esto se consigue establecer relaciones duraderas entre los contenidos de la marca y los usuarios. Otro ejemplo de las series que generan en los espectadores una expectativa es la serie de 'Stranger Things', otro de los éxitos de la marca por su gran influencia como un universo visual (Razak, 2019).

Imagen 3, 'Stranger Things'



Fuente: (Netflix, 2021)

- Otra es la personalidad de marca, Netflix presenta una personalidad como modelo creativo, dar la imagen de su innovación ofreciendo a los consumidores una experiencia propia en la que disfruten de su contenido. En la que se pueda disfrutar del tiempo que estás implementando en la plataforma (Razak, 2019).
- Otra de las lecciones de branding de Netflix es el universo visual, tanto en los contenidos como en la plataforma, la empresa siempre está innovando, construyeron un proceso de rebranding que permita que la marca conecte sus conceptos a mostrar. La respuesta que se encontró fue la de aportar un catálogo cambiante que diera impresión de infinitud de diversos contenidos, además de, con el catálogo proporcionar selecciones personalizadas a los usuarios, todo ello aportado por la agencia Gretel de Nueva York, llamando a esta respuesta o solución “The Stack”, “*que trata de una metáfora visual y un sistema de identidad todo en uno*”. Aparte, se desarrolló el concepto “See What’s Next”, en la que se busca transmitir los pensamientos de la marca, como son, manifestar su espíritu de innovación, atrevido e inconformista. Tratando de llegar a sus clientes incrementando su satisfacción, con esta frase o concepto “See What’s Next, buscan crear una expectación en los usuarios en las que captan la atención de cómo será lo próximo en los distintos contenidos ofrecidos por Netflix (Razak, 2019).

Imagen 4, concepto Netflix



Fuente: (branfluence, 2019)

- Una penúltima, es la activación en los puntos de contacto. La marca quiere referirse a todos sus grupos de interés, logrando llegar a ellos en todos los puntos de contactos posibles. *“Algunas de las claves de esta activación son: el respeto y cuidado de sus empleados; la honradez y legalidad en sus licencias; la expresión y personalidad comunicativa”* (Razak, 2019).
- Por último, como lecciones de branding de Netflix, se encuentra la estrategia de posicionamiento de la marca, que es la personalización. En la que trata de una investigación de los distintos clientes suscritos a la plataforma, para poder averiguar sus gustos y costumbres y, así tener en cuenta sus preferencias pudiendo adaptarse a los gustos de cada uno, para que tengan una mayor satisfacción y lograr conseguir en la marca un mayor éxito entre sus consumidores. Con esta investigación a los usuarios Netflix ofrecerá un sistema de recomendación personalizado a las preferencias, gustos y costumbres. Con esto Netflix consigue su liderazgo al tener en cuenta a las personas que usan su servicio. Como es sabido, el uso del Big Data ayuda a una mayor mejora en el servicio. Se adaptan a las innovaciones y tendencias del sector digital, todo ello hace mejorar la marca y seguir teniendo éxito en el sector (Razak, 2019).

Imagen 5, publicidad ‘Narcos’ (Netflix)



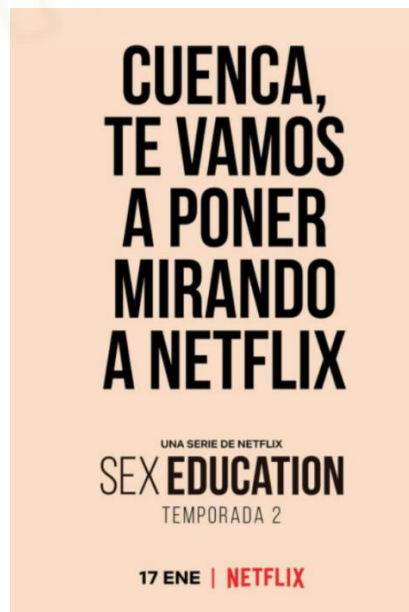
Fuente: (ReasonWhy, 2020)

Netflix hace una publicidad exterior llamativa para así captar más la atención de los usuarios que pasean por las calles y que puedan ver las promociones de su catálogo por medio de carteles. Sus campañas más destacadas son visibles para todo el público donde transforma las marquesinas, vallas y lonas de exterior en su escenario. Con esto la compañía de Reed Hastings deja huella en la industria publicitaria española alejándose de la publicidad en el entorno digital y llevándolo a las calles. (ReasonWhy, 2020).

La estrategia de marketing de Netflix está enfocada a una variedad de publicidad online y offline. El objetivo es el de no dejar de atraer a nuevos consumidores y fidelizar a sus ya clientes (MarketingInsiderReview, 2022).

En cuanto a la estrategia de marketing digital de Netflix, tiene como intención crear y mantener sólidas relaciones de marca con sus clientes. Una de las formas de conseguirlo es la publicación de mensajes humorísticos en las campañas publicitarias de la compañía. Sin dudar de que sean mensajes subidos de tono como es el caso de la serie 'Sex Education' (MarketingInsiderReview, 2022).

Imagen 6, cartel publicitario 'Sex Education' de Netflix en Cuenca



Fuente: (elindependiente, 2021)

El marketing offline de Netflix incluye anuncios de publicidad exterior con mensajes sociales de ánimo. Por ejemplo, en el caso de un anuncio de 'La calle' en Madrid, una serie ficticia con la que Netflix hacía referencia al final del confinamiento en época de pandemia a causa del Covid-19 en el año 2020 (MarketingInsiderReview, 2022).



EMPRESA RETADORA

Teoría

Las empresas retadoras son aquellas que tratan de expandir agresivamente su cuota de mercado atacando bien al líder, bien a otras empresas con similar tamaño, bien a pequeñas empresas. Si la empresa retadora se enfrenta al líder es posible que su objetivo consista en arrebatarle parte de la cuota de mercado. Sin embargo, si su enfrentamiento se produce con una pequeña empresa, es probable que se plantee conseguir su retirada del mercado. Una vez definido el oponente y el objetivo, hay que decidir qué estrategia de ataque seguir. La empresa retadora puede elegir entre cinco tipos de estrategias de confrontación: el ataque frontal, el ataque por bypass, el ataque de flancos, el ataque por rodeo y el ataque de guerrilla (Munuera y Rodríguez, 2012: 402).

- El ataque frontal. Se produce cuando se concentran todos los recursos contra un oponente, combatiendo incluso sus puntos fuertes. En un ataque frontal puro, el atacante debe buscar una o más formas de lograr una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores. Esta ventaja puede basarse en el bajo coste o en la diferenciación (Munuera y Rodríguez, 2012: 403).
- El ataque por bypass. La esencia del ataque por bypass es lograr una significativa ventaja sobre los competidores existentes mediante la introducción de una nueva generación de productos dotados de unas prestaciones superiores a las de las marcas existentes (Munuera y Rodríguez, 2012: 405).
- El ataque lateral o de flancos. Hablamos de un ataque de flanqueo cuando el retador trata de oponerse al competidor en un segmento o área en la que tal competidor está mal preparado. Normalmente esta estrategia obliga al desarrollo de un producto o servicio adaptado a las necesidades

y preferencias de los consumidores de ese mercado, junto a la puesta en marcha de políticas de precio y promocionales para llegar a ellos (Munuera y Rodríguez, 2012: 406).

- El ataque por rodeo. Una maniobra de rodeo es un intento de servir simultáneamente a múltiples pequeños segmentos de mercado no atendidos o no bien desarrollados. La idea es rodear a la marca líder con una amplia variedad de productos dirigidos a varios segmentos periféricos. Para ejecutarla con garantías de éxito, el retador debe tener los recursos de marketing, producción e I+D suficientes para atender esos diferentes segmentos (Munuera y Rodríguez, 2012: 407).
- El ataque de guerrillas. Ataques relámpago a los competidores en zonas concretas y no demasiado amplias donde éstos no están bien pertrechados. Una de las formas más eficientes de proceder a la realización de un ataque de guerrillas en mercados de consumo masivo incluye la reducción de precios acompañada de esfuerzos promocionales (Munuera y Rodríguez, 2012: 407-408).

Presentación de Amazon Prime Video

Imagen 7, logo Prime Video



Fuente: (Amazon, 2023)

“Amazon se guía por cuatro principios: la obsesión por el cliente en lugar del enfoque de la competencia, la pasión por la invención, el compromiso con la excelencia operativa y el pensamiento a largo plazo. Amazon se esfuerza por ser

la empresa más centrada en el cliente de la Tierra, el mejor empleador de la Tierra y el lugar de trabajo más seguro de la Tierra” (Amazon, 2023).

Amazon Prime surgió en el año 2005 con tal de ofrecer envíos en un período de tiempo más corto y siendo gratuitos algunos de los envíos en las compras realizadas. Posteriormente, se expandió su oferta para el disfrute del servicio de streaming como los servicios de streaming de música, de video, de librería e-book y de fuentes fotográficas, para así conseguir mejorar su servicio hacia los consumidores (Galeano, 2016).

Prime Video se funda en el año 2006 bajo el nombre de Amazon Unbox. Es propiedad de Amazon, cuyo fundador es Jeff Bezos. El servicio se realizaba únicamente en Estados Unidos, con un fin basado en el mercado del entretenimiento en el que los usuarios pudieran comprar películas y episodios de programas que estaban siendo emitidos en ese momento.

Unos años más tarde, en 2011, Amazon Unbox pasa a ser Amazon Instant Video, en el cual se poseen ventajas para, únicamente, los suscriptores de la plataforma del servicio Prime. Instant Video no consiguió alcanzar las expectativas fijadas para superar a Netflix.

A partir del año 2013, Amazon comienza a producir títulos originales mejorando así el contenido de calidad.

Finalmente, en el año 2016 la plataforma pasa a llamarse Prime Video y comenzó a extenderse a demás países.

Enseguida, cientos de países apreciaron su amplio catálogo, gracias a sus títulos originales y de distintas productoras, Amazon Prime Video en la actualidad consta de más de 150 millones de suscriptores (Terahacks, 2023).

Estrategias competitivas seguidas por Prime Video

En el rol de retador tenemos a Amazon Prime Video que ataca abiertamente al líder, también está intentando hacerse fuerte en el sector de las plataformas de video bajo demanda (VOD), aunque hasta ahora no ha tenido producciones tan

populares como las de Netflix o HBO, está invirtiendo mucho en futuros contenidos.

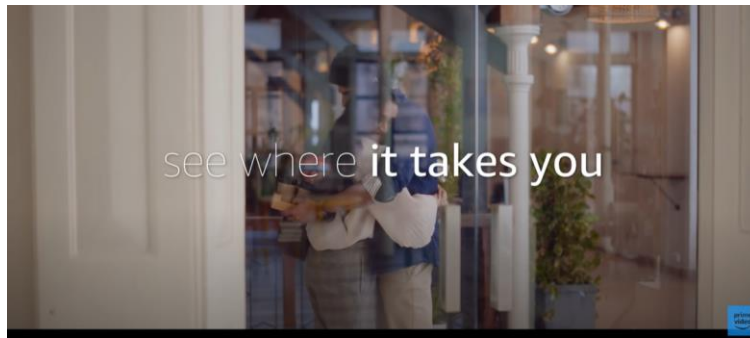
Su gran aliciente es que su suscripción es la de todo Amazon Prime, por lo que por el mismo precio cuenta con muchas ventajas en la tienda online de Amazon.

Desde que llegó Netflix a España, únicamente una plataforma de streaming ha puesto en peligro el liderato de Netflix, y ese ha sido Prime Video. Una de las estrategias de Prime Video para seguir siendo un fuerte competidor es el de fortalecerse con la adaptación de grandes éxitos y aumentando su nivel de producción. M.^a José Rodríguez, encargada de contenidos originales en Prime Video España en un evento que se produjo de Prime Video Presents España, ya anunció que lo que estaba en juego no era el volumen, sino lo que se encontraba en juego era la calidad de los contenidos. La estrategia planteada por Amazon Prime Video España es asegurarse posición y adaptar grandes éxitos literarios. Además de más proyectos que se alejan de las sagas literarias o de producciones increíbles, quieren satisfacer también las necesidades de los usuarios (Heredia, 2023).

Amazon Prime Video sigue una estrategia de ataque mayormente frontal contra el líder. *“Las campañas de publicidad de Amazon tienen una amplia difusión y cualquier consumidor puede verlas en diferentes formatos y soportes. La manera de llegar al mayor número de clientes posible está en la publicidad a gran escala, en campañas de carácter masivo. Y eso se consigue con anuncios televisivos, anuncios en medios de comunicación, campañas en medios sociales y campañas de publicidad en Google”* (MarketingInsiderReview, 2023).

Amazon Prime Video usa una estrategia para competir con su principal rival, Netflix, presentó un spot publicitario orientado al público amante de la fantasía y la ciencia ficción con un slogan muy particular: *“See where it takes you”* (Mira adónde te lleva). Esta campaña quiere resaltar en las diferentes opciones de Amazon como lo es la música, los libros y el streaming. La campaña empezó a finales del año 2021 (Gamboa, 2021).

Imagen 8, spot 'See where it takes you' Prime Video



Fuente: (YouTube, 2022)

Una de las estrategias destacadas de marketing realizadas por Amazon Prime Video que es un éxito, es tener embajadores de marca famosos para la plataforma de streaming como, por ejemplo, en España, al cómico Ángel Martín, fundador de 'Solocomedia', que a partir del año 2020 comenta en sus videos los estrenos mensuales de Prime Video (MarketingInsiderReview, 2023).

Imagen 9, Ángel Martín comentando para Prime Video



Fuente: (YouTube, 2020)

Parte de estrategias en las que se centra Amazon Prime Video son:

- Observar y analizar a su competencia, con un grupo interno exclusivamente para la investigación de la competencia con presentaciones de posibles amenazas (Antevenio, 2018).

- El servicio de atención al cliente se presenta previamente a las campañas de marketing. Amazon se preocupa por mantener con sus usuarios una comunicación natural y momentánea (Antevenio, 2018).
- Inversión en publicidad. La marca posee una de las mejores plataformas de streaming a nivel global (Antevenio, 2018).
- *“Acciones en marketing de guerrilla. Una de las primeras estrategias publicitarias de la marca se centró en colocar un cartel frente a una tienda de libros. Pero ese cartel era de la principal competencia de la tienda. La empresa tenía más de 1 millón de libros en su base de datos, lo que superaba al resto de las empresas”* (Antevenio, 2018).

Amazon Prime Video en los últimos años se ha estado volcando en la personalización para ofrecer un servicio mejorado a sus clientes. Aunque aún no se pueden mantener perfiles separados dentro de una misma cuenta. Si cambiaran en ese caso, Prime Video conseguiría más personalización y, al igual que la plataforma de Netflix, se recomendarían contenidos a los usuarios (Martín, 2023).

Con todas estas estrategias la empresa busca la consecución del liderazgo en el sector, mantenerse como un competidor y rival del líder capacitado y alcanzar sus metas de incrementar la participación en el mercado aumentando suscriptores enfrentándose al líder de una manera directa y frontal, mostrando sus fortalezas como un buen oponente para conseguir el primer puesto con su plataforma de video bajo demanda de calidad.

EMPRESA SEGUIDORA

Teoría

Las empresas caracterizadas como seguidoras, según la clasificación de Kotler y Singh (1981), son aquéllas que ocupan una posición inferior a la del líder y que entienden que un ataque a aquél podría perjudicarlas más que beneficiarlas. El seguidor es un competidor que practica un comportamiento adaptativo, alineando sus decisiones con las decisiones adoptadas por la competencia. La adopción de un comportamiento de seguidor no dispensa a la empresa de tener una estrategia competitiva, sino todo lo contrario. El hecho de que la empresa no detente una elevada cuota de mercado refuerza la importancia de objetivos estratégicos claramente definidos, adaptados al tamaño de la empresa y a su ambición estratégica. Una estrategia de seguidor implica la preocupación por adoptar una estrategia de desarrollo que no suscite represalias por parte del líder. La ejecución correcta de esta estrategia requiere de una importante labor de contención por parte de la dirección (Munuera y Rodríguez, 2012: 409).

En este tipo de industrias no es conveniente enfocarse en incrementar la participación de mercado a corto plazo, puesto que esto sólo provoca represalias entre empresas. Por esta razón, casi todas las compañías del sector industrial presentan ofertas similares a los compradores, por lo general copiando al líder, lo que genera gran estabilidad en las participaciones de mercado. Esto no significa que los seguidores carezcan de estrategias. Las empresas seguidoras deben saber cómo conservar a sus clientes actuales y conseguir nuevos consumidores. Para lograrlo tratarán de ofrecer ventajas exclusivas a su público meta: ubicación, servicios, financiación, etc., al mismo tiempo que mantienen en todo momento sus costos bajos y la calidad de sus productos y servicios en el nivel más alto posible. Asimismo, las organizaciones seguidoras deben entrar en mercados nuevos tan pronto como surjan, determinando vías de crecimiento lo suficientemente discretas como para no provocar represalias. En este sentido cabe destacar cuatro estrategias generales (Kotler y Keller, 2012: 307):

- Falsificador. El falsificador reproduce el producto y el envase del líder, y vende el artículo resultante en el mercado negro o en establecimientos de dudosa reputación (Kotler y Keller, 2012: 307).
- Clonador. El “clonador” reproduce el producto, nombre y envase del líder, pero introduce ligeras variaciones (Kotler y Keller, 2012: 307).
- Imitador. El imitador copia algunos aspectos del producto del líder, pero se diferencia en términos de envase, publicidad, precio o puntos de venta. El líder no se preocupa mucho por el imitador, siempre y cuando no lo ataque de forma agresiva (Kotler y Keller, 2012: 307).
- Adaptador. El adaptador toma los productos del líder, los adapta e incluso los mejora. El adaptador puede optar por atender mercados diferentes, pero suele convertirse en empresa retadora (Kotler y Keller, 2012: 307).



Presentación de HBO Max

En el año 2010, HBO lanza su servicio de streaming llamado HBO Go, al principio, la plataforma de streaming únicamente se podía utilizar para ordenadores, pero al año siguiente estaba disponible en los sistemas operativos iOS y Android (Reptile, 2020).

La empresa en el año 2020 se reinventa y lanza HBO Max en Estados Unidos, una nueva plataforma de contenido bajo demanda que aparte de contar con el contenido ofrecido por HBO, cuenta también de otros productos de WarnerMedia, como New Line Cinema, DC Universe, TBS, Cartoon Network y demás (Reptile, 2020).

La cual se presentó en el año 2019, informando sobre la maximización de su contenido. Su catálogo de partida contenía más de 10.000 horas de programación procedente de las propiedades de la casa (HBO, Warner Bros.,

CNN New Line, TNT, TBS, truTV, The CW, Turner Classic Movies, DC Entertainment, Cartoon Network, Crunchyroll, Rooster Teeth, Adult Swim y Looney Tunes). También dedicaron mucho dinero a licenciar contenido de terceros en exclusiva para Estados Unidos (Neira, 2021).

Imagen 10, centros de HBO Max



Fuente: (HBO Max, 2023)

HBO Max finalmente salió en Estados Unidos en el año 2020, como está nombrado anteriormente, en año de pandemia. Un año después, se expandía a Latinoamérica y lanzaba la versión más barata con publicidad (AVOD) en Estados Unidos. El plan de expansión europeo se inicia en el año 2021, con la implantación en España y Países nórdicos que comprenden los Estados de Dinamarca, Finlandia, Islandia, Noruega y Suecia.

La propiedad está en manos de AT&T a través de la filial de WarnerMedia Direct. AT&T se basa en una compañía de telecomunicaciones que se ha diversificado en varias áreas en las que se incluyen la telefonía, Internet, el cine, la televisión y la publicidad (Neira, 2021).

Imagen 11, logo HBO Max



Fuente: (HBO, 2023)

Estrategias competitivas seguidas por HBO Max

HBO Max es una empresa que tiene un rol de seguidor, en la que se presenta en una posición inferior al líder de mercado y, que coincidiendo con la teoría vista anteriormente, tiene un comportamiento adaptativo frente a las decisiones tomadas por la competencia según las estrategias tomadas por esta empresa que veremos a continuación.

El sector del streaming está presente en un mercado algo saturado, hay muchas empresas que presentan sus plataformas en las que ver contenidos en diferido, con contenidos variados de alta calidad y tratando de ser lo más personalizados posibles a los gustos de los consumidores que buscan el disfrute de entretenimiento según sus necesidades. De acuerdo con las tendencias de consumo, HBO Max ha tenido que hacerse un hueco en este mercado saturado adaptando su plataforma a las tendencias de estos últimos tiempos y según la competencia se va moviendo, para así captar cuota de mercado y poder involucrarse en el sector favoreciendo a las preferencias de los usuarios con series que captan la atención al igual que las de las plataformas de streaming que están posicionadas en lo más alto (Reptile, 2020).

Según palabras de Gustavo Grossman, ejecutivo de Networks, seguirán en HBO Max con una propuesta en la que se busquen historias que atraigan al público con oferta variada de contenidos de producción que intenten captar su relevancia como compañía para seguir teniendo un futuro como plataforma y comprometiéndose a escoger futuros éxitos en todas las áreas de producción y negocio (Reptile, 2020).

Con respecto a lo anterior, y captar la atención por parte de más usuarios, HBO Max tiene la intención de renovar sus audiencias, en las que más está interesado es en captar a un público más joven. Mayoritariamente sus proyectos más actuales se han visto más adecuados para un grupo de edad menor. Aparte, su intención es ampliar la marca a un público más adulto también, para que así sus contenidos encajen en diferentes grupos de edades (Neira, 2021).

Ya que HBO Max parece ser que ha entrado en el negocio del streaming a una menor velocidad, ha producido que se haya posicionado en un nivel inferior, detrás de Netflix, Amazon y Disney. Hasta ahora, HBO Max se ha impulsado a causa de los grandes estrenos de HBO, de estrenos de cine y de eventos de famosas series como lo es, por ejemplo, 'Friends' (Neira, 2021).

Tecnológicamente HBO Max supone una mejora sustancial con respecto a la plataforma HBO España. La personalización que posibilita la posibilidad de crear perfiles, de hasta cinco, es lo que puede marcar la diferencia en términos de experiencia de usuario.

La propia HBO ha reconocido que la aplicación de HBO Max estaba basada en la de HBO Go, y no estaba creada para gestionar un catálogo enorme con títulos internacionales. Poco a poco ha ido mejorando, hasta situarse a una altura que pueda hacer frente a la competencia (Pascual, 2022).

Además, el cambio de nombre de HBO a HBO Max, ha ayudado a la plataforma a crecer. Este rebranding da la sensación de renovación, y anima a la gente a pensar que se han añadido nuevos contenidos y se ha revitalizado la plataforma (Pascual, 2022).

Referenciando una estrategia de adaptación seguida por la marca, correspondiente a una estrategia de empresa seguidora, es como HBO Max ha incorporado un botón de reproducción aleatorio, que ya planteó previamente Netflix, en el caso de Netflix llamado el botón de 'Reproducir algo', aunque en ese botón que Netflix incluyó en su plataforma en el que se reproduce una serie o película de forma aleatoria, se basa según los registros de cada usuario, medido por un algoritmo que estudia a sus consumidores por sus registros en la plataforma conforme a los gustos o preferencias que tienen a la hora de elegir los contenidos. En el caso de HBO Max, a ese botón se le ha nombrado 'Shuffle', con la diferencia de no reproducir cualquier serie o película del catálogo, sino de una selección que la plataforma de streaming hace previamente. En este caso, HBO Max rechaza el desarrollo de un complejo algoritmo que examina los gustos

de los usuarios como hace Netflix, pero los contenidos aleatorios que ofrece HBO Max son suficientes para no querer dejar la plataforma según los contenidos más destacados en cada país (Tones, 2022).

“Algunas de las series de la versión española de la plataforma que se ha detectado que incluyen el botón ‘Shuffle’, y que por tanto reproducen contenidos aleatorios de esa misma serie son ‘Friends’, ‘Hora de aventuras’, ‘Larry David’, ‘Los Conchords’, ‘Historias corrientes’, ‘Rick y Morty’, ‘Teen Titans Go!’, ‘The Big Bang Theory’ o ‘Two and a Half Men’” (Tones, 2022).

Otra información por destacar de HBO Max con relación a una forma de adaptación de mantenerse en el mercado es que las marcas HBO Max y Discovery+ se fusionarán en una sola plataforma de streaming que comenzará a operar, según anunció el CEO de la nueva compañía Warner Bros. Discovery, David Zaslav.

Al respecto, Zaslav avanzó que su grupo ya trabaja con la idea de ofrecer una suscripción más barata, incluso gratuita, lo mismo que Netflix va a implementar el año próximo.

Con respecto a la forma de actuar de HBO Max, según informa Christina Sulebakk, CEO de HBO en Europa, en la compañía piensan globalmente, pero actúan localmente, Sulebakk desvela las claves de la llegada de HBO Max en España. Con trabajadores en cada uno de los mercados en los que se opera que se encargan de curar todas las selecciones, en opinión de la ejecutiva, es la mejor manera de conseguir unas recomendaciones que de verdad tengan valor para el cliente.

EMPRESA ESPECIALISTA

Teoría

Las especialistas en segmentos o nichos de mercado son, generalmente, pequeñas empresas (aunque a veces también medianas o grandes) que actúan en zonas específicas con poco atractivo para las grandes empresas, o que destinan sus productos a pequeños grupos de consumidores que no interesan a las empresas más grandes. Asumen poco riesgo de ser atacadas.

Las empresas especialistas conocen mejor al consumidor que otras empresas que atienden a varios segmentos. Como resultado de ello pueden lanzar un producto más ajustado a las necesidades de ese segmento y establecer un precio muy superior al coste (Munuera y Rodríguez, 2012: 409-410).

Usualmente, la forma de ataque más característica de las empresas especialistas es el ataque de guerrillas. Las empresas especialistas juegan a la ofensiva lanzando pequeños e intermitentes ataques a diferentes partes del territorio del oponente con el fin de que éste se desmoralice y ello permita conseguir pequeños pero seguros adelantos. La clave está en centrarse en una zona o en un ámbito concreto no demasiado amplio (Munuera y Rodríguez, 2012: 411).

Las empresas cuya participación es pequeña en relación con el mercado total pueden ser muy rentables si implementan una buena estrategia de especialización en nichos. Estas organizaciones tienden a ofrecer un alto valor, cobrar precios elevados, lograr bajos costos de producción y desarrollar una cultura y una visión corporativa bastante sólidas. El rendimiento sobre la inversión que tienen las empresas en los mercados más pequeños supera, en promedio, al que se obtiene en los mercados más grandes. La razón fundamental de por qué resulta tan rentable la estrategia de nichos es que el especialista en marketing de nichos conoce tan bien su mercado meta que es capaz de satisfacer sus necesidades mejor que las empresas que atienden ese mismo nicho por casualidad. En consecuencia, el especialista puede establecer un

precio muy superior al costo, generando un gran margen, mientras que la empresa masiva genera un gran volumen. Los especialistas en marketing de nichos deben ejecutar tres tareas: crear nichos, expandirlos y protegerlos. Esta estrategia conlleva el riesgo de que el nicho desaparezca o se vuelva de interés para otras compañías. En tal caso, la empresa terminará con numerosos recursos especializados que difícilmente podrá aprovechar en actividades alternativas (Kotler y Keller, 2012: 308).

Puesto que cabe la posibilidad de que los nichos se debiliten, es importante que la empresa desarrolle nichos nuevos continuamente. Una estrategia de nichos múltiples resulta mucho más interesante que una estrategia de nicho único. Al fortalecer su presencia en dos o más nichos, la empresa multiplica sus posibilidades de supervivencia. Por otra parte, las organizaciones que tratan de entrar en nuevos mercados deberían dirigirse primero a un nicho concreto y no a la totalidad del mercado (Kotler y Keller, 2012: 309).

Presentación de DAZN

Imagen 12, logo DAZN



Fuente: (DAZN, 2023)

DAZN (Da Zone o La Zona), es la empresa considerada como el Netflix de los deportes, una compañía de streaming especialista, dedicada a la transmisión y contenido deportivo. En la que el dueño y fundador es Len Blavatnik de Access Industries, que compró la compañía Perform Group, la cual transformó, remodeló

y renombró para terminar convirtiéndola en DAZN en el año 2015. La sede se encuentra en Feltham, Londres (elindependiente, 2019).

En referente a la plataforma, los usuarios deberán crearse una cuenta mensual o anual, y serán capaces de acceder al catálogo de contenidos cuando quieran mientras estén suscritos. Ofrece contenidos tanto de competiciones deportivas en directo como en diferido pudiendo acceder en el momento que deseen los consumidores para visualizarlos. Los contenidos más destacados de DAZN se basan en el mundo del motor y el fútbol, hay más competiciones, pero destaca sobre todo en esas dos nombradas. Además, se encuentran documentales y reportajes sobre deportes y deportistas (Fernández, 2022).

En DAZN no se permitirá compartir cuenta entre varios usuarios, se podrá contemplar emisiones simultáneas a dos dispositivos siempre que estén bajo la misma IP, es decir, conectadas a un mismo punto de red (Fernández, 2022).

“Tiene apps oficiales para Android, iOS, Amazon Fire, Amazon Fire TV y TV Stick, Android TV, Apple TV, LG, Panasonic, Samsung Tizen, Hisense TV, compatibilidad con ChromeCast, y consolas PS4, PS5, Xbox One, y Xbox Series X y S” (Fernández, 2022).

En el año 2019, DAZN amplía más su alcance en Europa, y se lanza en España con derechos exclusivos de MotoGP y Premier League.

En ese mismo año invierte más en la estrategia global de producción original con el lanzamiento del brazo especializado en desarrollo de contenido, DAZN Studios (dazngroup, 2023).

Imagen 13, Leonard Blavatnik



Fuente: (El País, 2022)

Estrategias competitivas seguidas por DAZN

DAZN es el especialista, se hace cargo de un segmento específico de mercado. Es una plataforma donde retransmiten deportes que pueden ser online o en diferido y han permitido que DAZN, por el contenido de calidad que oferta, pueda posicionarse como una plataforma digital reconocida entre su público objetivo y clientes potenciales.

Este tipo de empresas pueden ajustar las necesidades de un producto hacia un determinado segmento de consumidores y establecer un precio superior al coste.

DAZN para asegurarse su triunfo en el mercado de los deportes como plataforma de streaming, realiza una serie de colaboraciones estratégicas con Vodafone, Deutsche Telekom y Swisscom en Alemania, TIM en Italia y KDDI en Japón. Cuando llega la plataforma a España en el año 2019 y después de tres años, DAZN trata de mostrar una oferta en la que se ven deportes que tienen mucho peso en España como son el fútbol, con un paquete de LaLiga en la que se pueden ver algunos de los partidos en su plataforma, la Copa del Rey, la Premier League, la UEFA Women's Champions League, la Copa Libertadores, la Copa

Sudamericana, la FA Cup, la Carabao Cup o la MLS. Además de, deporte de motor como, Moto GP, Moto 2, Moto 3 y F1, entre otros (Bécares, 2022).

Con respecto a su estrategia de expansión y fortalecimiento, la marca comunicó la nueva división de la compañía, se basa de DAZN Studios, la cual estará a cargo del desarrollo y distribución de sus producciones originales. Algo que no suele ser frecuente en empresas que siguen este tipo de estrategias de especialista, pero que, según habló Grant Best, VP Ejecutivo de contenidos originales de DAZN, *“Con este nuevo brazo de negocio, la división mejorará la capacidad de la compañía para crear acuerdos de desarrollo, vender y licenciar sus documentales, series y películas deportivas originales, así como explorar nuevas oportunidades de producción”* (Plataformas.news, 2022).

La plataforma dedicada al sector del deporte ha avisado que DAZN Studios se pondrá a trabajar en cuanto el servicio de streaming presente un catálogo global de contenidos para el año 2022, contando con estrellas del deporte como los futbolistas Ronaldo Nazario De Lima y Diego Armando Maradona. Además, ha resaltado que DAZN Studios buscará trabajar con la próxima generación de creadores de contenido para desenvolver una programación que sea capaz de emocionar en la que se destaque una forma distinta de explicar el deporte, ya que sabiendo que en DAZN trabajan con nombres y organizaciones importantes, también quieren tratar de promocionar e invertir en la próxima generación de creadores de contenido para innovar y ser creativos con la producción de series, documentales y películas, todas ellas centradas en el mundo deportivo. Entre los primeros títulos de DAZN Studios se integrarán ‘Maradona: The fall’, ‘Ronnie’ y ‘Green Lions’” (Europa Press, 2022).

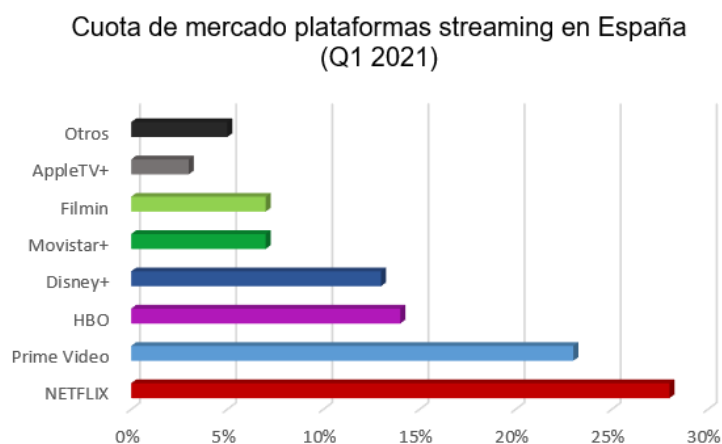
COMPARACIÓN DE LAS CUOTAS DE MERCADO DE LAS PLATAFORMAS STREAMING EN ESPAÑA

Las plataformas de streaming han tenido mucho éxito en estos últimos años, ya que la gente no suele ir tanto al cine, al menos como lo hacía en años anteriores. Este servicio de streaming está muy demandado y las empresas tratan de crear estrategias para ofrecer contenidos que logren captar al mayor número de usuarios posible, el público ha recibido muy bien a este tipo de plataformas ya que ofrecen mucho contenido de calidad (Alf, 2022).

Netflix fue el primero en sacar este tipo de servicio en el que la gente se suscribía para tener transmisiones de video de diversos contenidos de entretenimiento y ha sido el que ha liderado estos años en el sector con sus más de 213 millones de suscriptores, en el caso de España es el líder, pero en otros mercados europeos como el de Alemania y Austria, el gigante de la transmisión únicamente en estos años analizados, ha dominado el mercado en el año 2021, suplantando a Amazon Prime Video como el que más destacaba en esas zonas, según los datos procedentes de JustWatch (Gruenwedel, 2021).

A continuación, en los siguientes gráficos se muestra la evolución de los servicios de streaming en los distintos trimestres del año 2021, datos obtenidos por (Alf, 2022) según JustWatch, una guía dedicada al streaming.

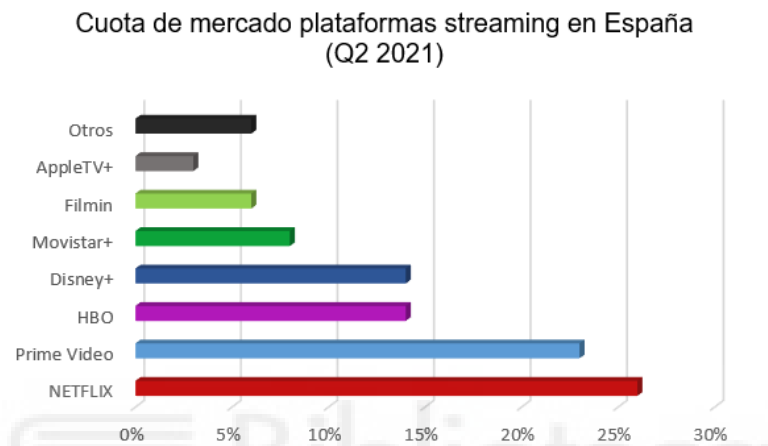
Gráfico 1, Cuota de mercado streaming



Fuente: elaboración propia. Datos obtenidos de JustWatch (Alf, 2022)

Como se observa en el gráfico referente al primer trimestre de 2021, los tres principales servicios de streaming en España representan el 65% del mercado. Netflix sigue siendo el líder del mercado sobre Prime Video por un margen del 5%, Disney + se aproxima a HBO por la tercera plaza.

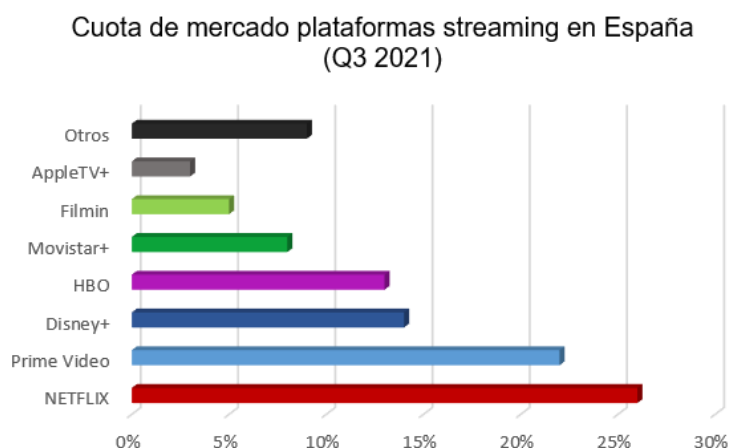
Gráfico 2, Cuota de mercado streaming



Fuente: elaboración propia. Datos obtenidos de JustWatch (Alf, 2022)

Referenciando al segundo trimestre de 2021, la competencia por el tercer puesto se hace cada vez más visible entre las plataformas de Disney+ y HBO según pasa el tiempo, HBO no consigue llamar tanto la atención como lo hace Disney+ con sus estrategias de marketing que entran con fuerza en un mercado muy competitivo y saturado. Y, en el caso de Netflix, la plataforma sigue siendo líder del sector de streaming en España, pero acortando distancias con su principal retador que es Amazon Prime Video, el cual pronto como veremos más adelante, a finales del año 2022, logrará acercarse tanto a Netflix como para arrebatarle la posición de líder.

Gráfico 3, Cuota de mercado streaming

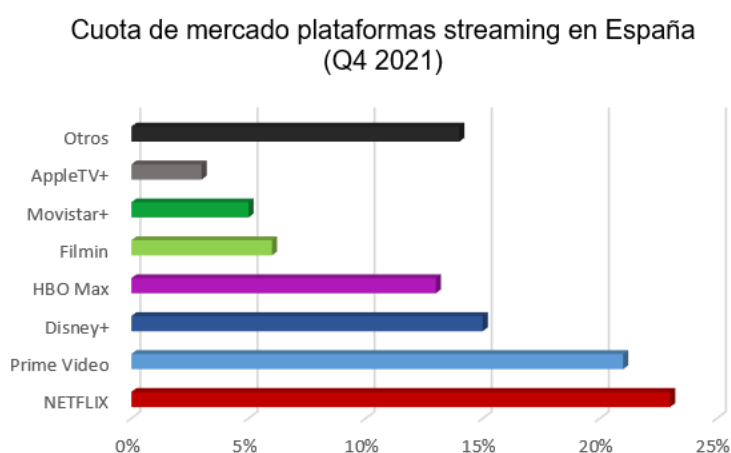


Fuente: elaboración propia. Datos obtenidos de JustWatch (Alf, 2022)

HBO es superado por Disney + el tercer trimestre de 2021. HBO pierde un 1% de cuota de mercado como en el caso de Amazon Prime Video. Netflix, aunque sigue estando en la posición de líder de mercado decrece en un 4% su participación de mercado.

En los casos de las empresas de Netflix y Amazon Prime Video donde son las dos plataformas con más suscriptores en España, han ido perdiendo cuota de mercado cada mes del 2021.

Gráfico 4, Cuota de mercado streaming



Fuente: elaboración propia. Datos obtenidos de JustWatch (Alf, 2022)

En este último trimestre del año, Netflix disminuyó su cuota de mercado atravesando su mayor caída en un 3%. Amazon Prime Video también disminuía cuota de mercado, pero en un 1%. Disney + en cambio crecía constantemente a lo largo del año 2021 en España.

Tanto Netflix como Prime Video pierden cuota de mercado durante la evolución del año 2021. De principio a final de año, pierden un 5% y un 3% respectivamente.

En los gráficos anteriores, en la categoría “otros” según JustWatch, se encuentran marcas como Atres Player, Filmin Plus, Fubo TV, Rakuten TV, Mubi, Starz, HayU, etc.

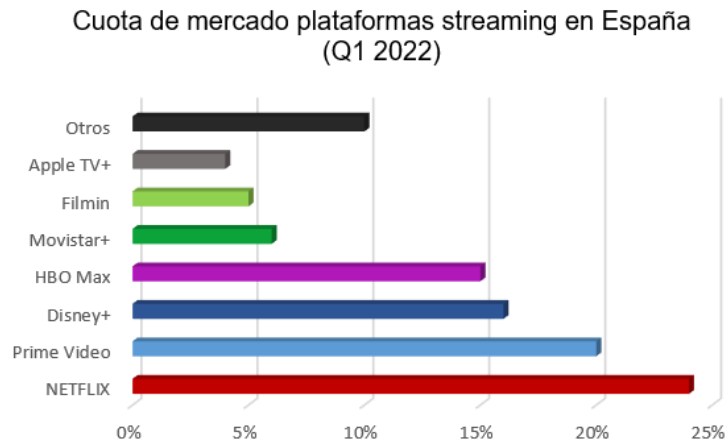
Según Justwatch, Netflix y Amazon Prime son los que más están sufriendo por la irrupción de Disney +, ya que muestra un crecimiento sostenido a lo largo del año 2021.

En referencia a HBO, el surgimiento de HBO Max hace que se mantenga estable en cuanto a cuota de mercado.

A continuación, se evaluará la cuota de mercado de las distintas plataformas de streaming en los tres primeros trimestres del año 2022.

“Según el número de abonados de plataformas de video en streaming seleccionadas en España, durante el año 2022, aproximadamente 9,6 millones de usuarios pagaron por los servicios ofrecidos por Netflix. De esta forma, la plataforma estadounidense se convierte en el primer operador de pago con más abonados, superando a Prime Video y Disney+, que completaron el podio” (Orús, 2023).

Gráfico 5, Cuota de mercado streaming



Fuente: elaboración propia. Datos obtenidos de JustWatch (Moreno, 2022)

En el primer trimestre del año 2022 en España, Netflix se mantiene líder con el 24% de la cuota de mercado. Según JustWatch, llega a crecer un 1% en este periodo.

Netflix se ha ido manteniendo líder del mercado, fue la primera plataforma de streaming en llegar al mercado nacional, pero los competidores se van acercando a ella en cuanto cuota de mercado se refiere.

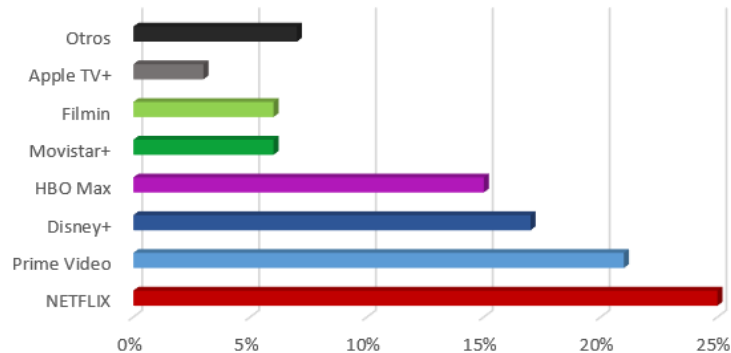
Amazon Prime Video disminuye un 1% al contrario de Netflix, su principal competidor, Prime Video tiene el 20% del mercado nacional.

El tercer lugar, lo ocupa Disney+, llevando poco más de dos años en el sector supera al tradicional tercer puesto que era HBO. HBO tratará de adaptarse y seguir compitiendo en el sector con estrategias adaptativas, sobre todo, como se ha nombrado anteriormente en el trabajo, adaptando sus estrategias a algunas de las tomadas por Netflix.

Nombrada ahora HBO Max, ocupa el cuarto puesto, con un 15% de cuota de mercado tras una reorganización de su negocio que ha confundido a muchos usuarios.

Gráfico 6, Cuota de mercado streaming

Cuota de mercado plataformas streaming en España (Q2 2022)



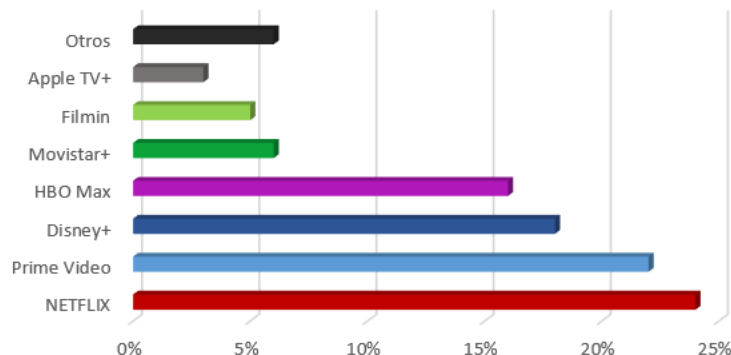
Fuente: elaboración propia. Datos obtenidos de JustWatch (ttvnews, 2022)

En referente a la cuota de mercado de SVOD en el segundo trimestre de 2022, cada vez la competencia del sector del streaming se hace más dura, el líder sigue siendo Netflix, pero va teniendo a la competencia cada vez más cerca en cuanto a cuota de mercado.

Según el informe de JustWatch, Netflix y Prime Video están separados por una brecha del 4%. Compitiendo por el tercer lugar, HBO Max se acerca a Disney+ con sólo una diferencia del 2%.

Gráfico 7, Cuota de mercado streaming

Cuota de mercado plataformas streaming en España (Q3 2022)



Fuente: elaboración propia. Datos obtenidos de JustWatch (wwwwhatsnew, 2022)

Como se observa en el gráfico del tercer trimestre del año 2022 correspondiente a las cuotas de mercado de las plataformas de streaming en España según los datos obtenidos de JustWatch, Netflix y Prime Video luchan por la obtención de la primera plaza del sector, con sólo un 2% de diferencia entre ambas marcas.

En tercera posición, la misma diferencia del 2% de margen existe entre Disney+ y HBO Max.

Según la evolución del año 2022, Disney+ y Prime Video ganan respectivamente un 3% y un 2% de participación de mercado.

Para finalizar el análisis comparativo de las cuatro empresas estudiadas, nombrar que DAZN no estaba incluida en los gráficos de barras analizados y extraídos de fuentes de información secundarias referenciando las cuotas de mercado de las distintas empresas. Por tanto, se tiene en cuenta que ocupa una posición de especialista por ser una empresa dedicada a un segmento de mercado, el del deporte exclusivamente.



CONCLUSIONES

Según van transcurriendo los años las plataformas de streaming van cambiando, consecuencia de las preferencias y necesidades de los consumidores, además de la evolución e innovación de la tecnología. Por ello, las compañías van adoptando medidas diferentes y variando sus estrategias competitivas de mercado conforme pasa el tiempo para no quedarse obsoletas en un mercado tan dinámico y competitivo. Necesitan seguir investigando el mercado conforme evolucionan los tiempos.

En este trabajo se han analizado los distintos roles según la clasificación de Kotler y Singh (1981), en el cual se ha destacado a la empresa Netflix como el líder del sector del streaming en los últimos años, puesto que ha ido teniendo una cuota de mercado mayor a la del resto de empresas que conforman el sector de video bajo demanda en España. Aunque Netflix se ve amenazado por Amazon Prime Video que cada vez va subiendo de suscriptores con el paso de los años y, parece ser que Netflix no consigue subir tanto las suscripciones, incluso con lo analizado, en los últimos meses va perdiendo suscriptores, a causa de esto, Prime Video, que se encuentra en un rol de retador, se va haciendo más fuerte y acercando al líder, tanto como para cambiar de posiciones. Prime Video está utilizando estrategias con las que puede pasar a Netflix y, seguramente lo consiga, puesto que, en el estudio realizado, se aprecia una buena estrategia por parte del retador como atacar abiertamente al líder con campañas publicitarias con una amplia difusión para poder captar mayor cuota de mercado, además, Prime Video está apostando por proyectos con la adaptación de grandes éxitos y con un incremento en su nivel de producción. Todo ello, parece ser que le está favoreciendo a Prime Video y pasando factura al líder que hasta el tercer trimestre de 2022 ha sido Netflix.

En la posición de seguidor se encuentra HBO Max, hasta ahora sin conseguir destacarse más que el líder siendo muy inferior a éste. Se ha decantado por seguir algunos modelos de estrategias y funcionalidades que otras empresas han sacado al mercado previamente, algo que destaca como imitador y adaptador dentro de la estrategia de marca seguidora vista en la teoría de este

tipo de empresas, teniendo en cuenta las estrategias que se han analizado en el trabajo seguidas por esta empresa. Según el estudio realizado, HBO Max no está teniendo el éxito deseado y se han producido diversos cambios en la marca para ver si consigue una posición más estable en el mercado del streaming y así, poder seguir sobreviviendo en el sector de video bajo demanda. Pero sigue siendo bastante inferior como para competir contra las primeras marcas del sector y convertirse en retador, porque las estrategias a seguir no son tan llamativas ni innovadoras como las de otras empresas vistas en este presente trabajo, concluyendo que en los últimos meses se ve superada por otra plataforma de streaming, como es el caso de Disney+, y esto aleja más la idea de que HBO Max cambie su posición a una empresa que pueda hacer frente a la primera del mercado.

Por último, se ha destacado a DAZN en el rol de especialista, su contenido se refiere a un segmento específico de mercado como es la retransmisión de deportes, en el caso de esta compañía, lo ventajoso que tiene es que hay una mayoría en España, y en el mundo entero a la que le gustan los deportes y los siguen muy de cerca, sobre todo tratándose de competiciones deportivas que son de temporada extensa, por esto, DAZN acierta ofreciendo este tipo de servicio y tiene su puesto asegurado en el mercado del streaming con su público objetivo.

En conclusión, con todo lo visto, se ha de expresar que, aunque haya la existencia de un líder durante unos años consecutivos no significa que ese líder lo siga siendo en el futuro puesto que, dependiendo de las necesidades de los usuarios, quien se vaya adaptando mejor a estas necesidades y demandas de los consumidores, tendrá la posibilidad de llegar a lo más alto y arrebatarle al líder actual su rol e ir variando su posición dentro del mismo sector de mercado. Con todo lo trabajado, lo esencial será crear ventajas competitivas adecuadas según la posición a la que se aspira para así lograr con más facilidad llegar al público objetivo por el cual la empresa esté interesada, ya sea el rol de líder, retador, seguidor o especialista.

BIBLIOGRAFÍA

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Munuera, J.L. y Rodríguez, A. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.

BIBLIOGRAFÍA PÁGINAS WEB

Alf. (2022). Evolución de canales de streaming 2021 en España. Faq-mac. (Consulta: 20/02/23). Disponible en: <https://www.faq-mac.com/2022/07/evolucion-de-canales-de-streaming-2021-en-espana/>

Alvarado, S. (2021). Empresa: “Netflix: innovación, tenacidad y perseverancia”. DeLeyes. (Consulta:08/03/23). Disponible en: [Empresa: “Netflix: Innovación, tenacidad y perseverancia” - Ver más DELEYES](#)

Amazon. (2023). Quiénes somos. Amazon. (Consulta: 07/03/23). Disponible en: <https://www.aboutamazon.es/quienes-somos>

Antevenio. (2018). Estrategias digitales de plataformas de streaming para ganar cuota. Antevenio. (Consulta: 12/03/23). Disponible en: [Estrategias digitales de plataformas de streaming para ganar cuota \(antevenio.com\)](#)

Bárcena, P. (2016). La evolución de Netflix. Última hora. (Consulta: 12/11/22). Disponible en: [La evolución de Netflix \(ultimahora.es\)](#)

Bécares, B. (2022). Ver LaLiga online en España será un lío, a pesar del nuevo acuerdo de Movistar y DAZN: así se reparten los partidos. Genbeta. (Consulta:

13/03/23). Disponible en: [Ver LaLiga online en España será un lío, a pesar del nuevo acuerdo de Movistar y DAZN: así se reparten los partidos \(genbeta.com\)](#)

Cineconñ. (2022). Filmin supera a movistar+ en cuota de mercado. Cineconñ. (Consulta: 20/02/23). Disponible en: <https://cineconn.es/filmin-movistar-justwatch-audiencias/>

Civieta, O. (2021). 9 datos sorprendentes acerca de la historia de Netflix. Business Insider. (Consulta: 20/04/23). Disponible en: [9 datos sorprendentes acerca de la historia de Netflix | Business Insider España](#)

DAZN Group. (2023). DAZN es deporte. DAZN Group. (Consulta: 03/05/23). Disponible en: [Página de inicio - DAZN \(dazngroup.com\)](#)

Díaz, J. (2020). La historia de Netflix, la compañía que revolucionó la industria del entretenimiento. Negocios y emprendimiento. (Consulta: 04/04/23). Disponible en: <https://www.negociosyemprendimiento.org/2020/05/historia-netflix.html>

Editorial Etecé. (2022). Streaming. Concepto. (Consulta: 11/04/23). Disponible en: <https://concepto.de/streaming/>

El independiente. (2019). Quién es el dueño de DAZN, la plataforma que amenaza el reinado de Movistar en el fútbol. El independiente. (Consulta: 16/12/22). Disponible en: <https://www.elindependiente.com/economia/2019/02/28/quien-dueno-dazn-la-plataforma-amenaza-reinado-movistar-futbol/>

Europa Press. (2022). DAZN lanza DAZN Studios como parte de su estrategia global de contenido original para 2022. Europa Press. (Consulta 13/03/23).

Disponible en: <https://www.europapress.es/sociedad/noticia-dazn-lanza-dazn-studios-parte-estrategia-global-contenido-original-2022-20220119105600.html>

Fajardo, A. (2022). HBO emula estrategias de Netflix y agrega esta nueva función. Merca 2.0. (Consulta: 03/02/23). Disponible en: <https://www.merca20.com/hbo-max-nueva-funcion-copia-a-netflix/>

Fernández, Y. (2022). DAZN, qué es, qué precio tiene y qué deportes se pueden ver. Xataka. (Consulta: 12/04/23). Disponible en: <https://www.xataka.com/basics/dazn-que-que-precio-tiene-que-deportes-se-pueden-ver>

Galeano, S. (2016). Amazon Prime Video compite en la carrera del vídeo streaming. Marketing4ecommerce. (Consulta: 07/03/23). Disponible en: [Amazon Prime Video compite en la carrera del vídeo streaming \(marketing4ecommerce.net\)](https://marketing4ecommerce.net)

Gamboa, M. (2021). Amazon Prime Video y la nueva estrategia para ganar a Netflix. Show News. (Consulta: 24/05/23). Disponible en: [Amazon Prime Video y la nueva estrategia para ganar a Netflix \(show.news\)](https://show.news)

García, M. (2021). ¿Cuál es la historia de Netflix? Cómo llegó al éxito. Crehana. (Consulta: 04/04/23). Disponible en: [¿Cuál es la historia de Netflix?: Cómo llegó al éxito \(crehana.com\)](https://crehana.com)

García, M. (2023). DAZN España sale de pérdidas y triplica ingresos en 2021. ElEconomista. (Consulta: 03/05/23). Disponible en: [Dazn España sale de pérdidas y triplica ingresos en 2021 \(eleconomista.es\)](https://eleconomista.es)

Gruenwedel, E. (2021). JustWatch: Netflix gana cuota de mercado en 2021. Media play news. (Consulta: 16/01/23). Disponible en: [JustWatch: Netflix Gained Market Share in 2021 - Media Play News](#)

Heredia, S. (2023). El arma secreta de Prime Video para superar a Netflix es clara: adaptar grandes éxitos y aumentar el nivel. Sensacine. (Consulta: 24/05/23). Disponible en: [El arma secreta de Prime Video para superar a Netflix es clara: adaptar grandes éxitos y aumentar el nivel - Noticias de series - SensaCine.com](#)

itUser. (2022). ¿Qué retos tienen las plataformas de streaming antes los nuevos hábitos del consumidor? itUser. (Consulta: 11/04/23). Disponible en: <https://www.ituser.es/actualidad/2022/06/que-retos-tienen-las-plataformas-de-streaming-ante-los-nuevos-habitos-del-consumidor>

Lacort, J. (2022). El dinero detrás de DAZN: un fondo de inversión y estadísticas avanzadas para levantar el “Netflix del deporte”. Xataka. (Consulta: 07/03/23). Disponible en: <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/dinero-detras-dazn-fondo-inversion-compras-estadisticas-para-levantar-netflix-deporte>

MarketingInsiderReview. (2022). Qué puede aprender de la estrategia de marketing de Netflix. MarketingInsiderReview. (Consulta: 18/04/23). Disponible en: [Estrategia de marketing de Netflix: ¿qué podemos aprender? \(marketinginsiderreview.com\)](#)

MarketingInsiderReview. (2023). Claves de la estrategia de marketing de Amazon. MarketingInsiderReview. (Consulta: 20/04/23). Disponible en: [Las claves de la estrategia de marketing de Amazon \(marketinginsiderreview.com\)](#)

Marketinginteli. (2020). Caso Netflix. La marca que cambió las reglas de juego de la televisión y del cine a nivel global. Marketinginteli. (Consulta: 08/03/23). Disponible en: [Caso Netflix , factores de éxito - Portal de Estrategia y Marketing \(marketinginteli.com\)](https://marketinginteli.com/)

MarketingNews. (2021). El 64% de los jóvenes españoles prefiere el streaming a la televisión lineal. MarketingNews. (Consulta: 12/11/22). Disponible en: <https://www.marketingnews.es/investigacion/noticia/1165329031605/64-de-jovenes-espanoles-prefiere-streaming-television-lineal.1.html#>

Martín, B. (2023). Amazon Prime Video Marketing: ¿Cuáles son sus características? (Consulta: 23/05/23). Disponible en: [▷Amazon Prime Video Marketing: ¿Cuáles son sus características? \(videocontent.es\)](https://videocontent.es/)

Moreno, M. (2022). Comparativa: Disney+, Netflix, HBO Max, Amazon Prime Video, Movistar+ Lite y Filmin. Rastreator. (Consulta: 03/02/23). Disponible en: <https://www.rastreator.com/telefonos/comparar/comparativa-disney-netflix-hbo-amazon-prime-video-movistar-lite-filmin-sky-tv>

Moreno, M. (2022). Plataformas de contenidos digitales más usadas en España 2022. Trecebits. (Consulta: 12/11/22). Disponible en: <https://www.trecebits.com/plataformas-de-contenidos-digitales-mas-usadas-en-espana-2022/>

Neira, E. (2021). Quién es quién en la guerra del streaming: HBO Max, mucho más que HBO. Business Insider. (Consulta: 13/03/23). Disponible en: [Quién es quién en la guerra del 'streaming': HBO Max, mucho más que HBO | Business Insider España](https://businessinsider.es/)

Netflix. (2023). La historia de Netflix. Netflix. (Consulta: 03/02/23). Disponible en: [About Netflix - Inicio](https://netflix.com/)

Orús, A. (2023). Número de suscriptores de las plataformas de video en streaming en España en 2022. Statista. (Consulta: 07/03/23). Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/1043679/numero-de-abonados-de-plataformas-de-video-en-streaming-espana/>

Palumbo, D. (2019). Amazon: 7 gráficos que muestran el extraordinario crecimiento del gigante del comercio electrónico en el mundo. BBC. (Consulta: 07/03/23). Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48909676>

Pascual, J. (2022). ¿llegaron las vacas flacas? HBO Max sigue a Netflix y también recorta personal. Computerhoy. (Consulta: 16/02/23). Disponible en: <https://computerhoy.com/noticias/entretenimiento/hbo-max-sigue-netflix-tambien-recorta-personal-1109971>

Pascual, J. (2022). HBO Max vive un aumento de suscriptores: estas son las 3 claves de su éxito. Computerhoy. (Consulta: 13/03/23). Disponible en: <https://computerhoy.com/noticias/entretenimiento/hbo-max-vive-aumento-suscriptores-3-claves-exito-1047373>

Piera, M. (2022). Esta es la plataforma de streaming más popular en España. Highxtar. (Consulta: 12/02/23). Disponible en: <https://highxtar.com/esta-es-la-plataforma-de-streaming-mas-popular-en-espana/>

Plataformas.news. (2022). DAZN crea estudio de contenidos originales – OTT. Plataformas.News. (Consulta: 13/03/23). Disponible en: [DAZN crea estudio de contenidos originales - OTT | Plataformas.News](#)

Prensario. (2022). Relevamiento de JustWatch: Netflix le gana a Prime Video en el segundo trimestre de 2022. Prensario Internacional. (Consulta: 12/11/22). Disponible en: <https://www.prensario.net/38454-Relevamiento-de-JustWatch-Netflix-le-gana-a-Prime-Video-en-el-segundo-trimestre-de-2022.note.aspx>

Rastreator. (2022). ¿Cuáles son las mejores plataformas de streaming?
Rastreator. (Consulta: 11/03/23). Disponible en: [¿Cuáles son las mejores plataformas de streaming? | Rastreator](#)

Razak, A. (2019). El secreto del éxito de Netflix: 5 lecciones de branding.
Branfluence. (Consulta: 10/03/23). Disponible en: [El secreto del éxito de Netflix: 5 lecciones de Branding | Branfluence](#)

ReasonWhy. (2020). La publicidad que nos ha dejado Netflix tras sus primeros cinco años en España. ReasonWhy. (Consulta: 10/03/23). Disponible en: <https://www.reasonwhy.es/actualidad/campanas-publicidad-netflix-cinco-anos-espana-legado>

Rentero, A. (2021). HBO lanzará juegos para móviles imitando a Netflix.
TreceBits. (Consulta: 16/02/23). Disponible en: <https://www.trecebits.com/hbo-lanzara-juegos-para-moviles-imitando-a-netflix/>

Reptile, V. (2020). Dedicación, innovación, calidad: esta es la historia de HBO.
Spoiler Time. (Consulta: 03/02/23). Disponible en: <https://spoilertime.com/historia-hbo/>

Salces, D. (2022). HBO Max te pone algo más fácil decidir qué ver. MyComputer.
(Consulta: 16/02/23). Disponible en: <https://www.muycomputer.com/2022/03/24/hbo-max-boton-shuffle/>

SelectraTV. (2023). Qué son los servicios OTT, cuáles hay en España y ventajas.
SelectraTV. (Consulta: 07/03/23). Disponible en: <https://tv.selectra.com/es-ES/info/ott>

Terahacks. (2023). Qué es Amazon Prime Video y Cómo se usa. Terahacks.
(Consulta: 04/04/23). Disponible en: <https://terahacks.com/amazon-prime-video/>

Tones, J. (2022). HBO Max incluye botón de reproducir aleatorio, pero lo plantea de forma distinta a Netflix. Xataka. (Consulta: 13/03/23). Disponible en: [HBO Max incluye botón de reproducir aleatorio, pero lo plantea de forma distinta a Netflix \(xataka.com\)](https://xataka.com/hbo-max-incluye-boton-de-reproducir-aleatorio-pero-lo-plantea-de-forma-distinta-a-netflix/)

Ttvnews. (2022). Netflix lidera el mercado OTT, Amazon le sigue de cerca. Ttvnews. (Consulta: 20/02/23). Disponible en: <https://todotvnews.com/espana-netflix-lidera-el-mercado-ott-amazon-le-sigue-de-cerca/>

Wwwhatsnew. (2022). Netflix y Prime Video dominan en España. Wwwhatsnew. (Consulta: 20/02/23). Disponible en: <https://wwwhatsnew.com/2022/11/09/netflix-y-prime-video-dominan-en-espana/>

