



“PLAN ESTRATEGICO PARA NETFLIX: PERIODO 2015-2017”

Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magister en Administración

Presentado por:

Dino Zolezzi Arteaga

2015

A mi padre, por su constante apoyo, interés y motivación.

A mi esposa, por su paciencia y comprensión durante este tiempo y por su empuje para sacar adelante esta tesis

Resumen ejecutivo

El objetivo del presente trabajo de investigación es desarrollar el plan estratégico de la empresa Netflix para los años 2015 al 2017. Empleando como base el caso de estudio de Harvard sobre la empresa (enero 2009), se definirá la situación actual que enfrenta la misma y a partir de ella se desarrollarán las propuestas y retos que afronta hacia el futuro.

Si bien los retos que enfrentaba Netflix en el año 2007 no son los mismos que tiene hoy en día, existen muchas similitudes y paralelos. La decisión de lanzar su servicio de videos en línea se contrasta con la situación actual de seguir invirtiendo en desarrollar contenido propio para enfrentar la creciente competencia de los canales de TV abierta y por cable.

Netflix representa el caso de una empresa innovadora y disruptiva, que fue capaz de hacer quebrar a una empresa tradicional como Blockbuster y que ha sabido hacer la transición entre diferentes modelos de negocio al pasar del alquiler de películas por suscripción (su principal servicio hasta el año 2007) al de videos en demanda o *streaming* por Internet, su principal servicio en la actualidad.

Se debe precisar que este camino no ha estado exento de retos y de traspies. Ha tomado decisiones a lo largo de los últimos años que impactaron negativamente en los resultados de la empresa y en su valorización bursátil. Sin embargo, en este momento tenemos una empresa saludable, enfrentando grandes retos y posicionada para competir en un mundo cada vez más digital, donde los patrones de consumo de contenidos han cambiado muchísimo y donde el público consumidor tiene cada vez más el control.

El mundo está cambiando; la innovación tecnológica está revolucionando los negocios y la forma cómo las estrategias de negocios deben implementarse para satisfacer las necesidades del nuevo consumidor. Por consiguiente, el análisis de una empresa como Netflix toma relevancia en el contexto actual. Netflix representa los nuevos modelos de negocio del siglo XXI, en entornos cambiantes y sobre todo representa el paso de la era industrial a la era de la información.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
Introducción.....	1
Capítulo I. Situación actual y diagnóstico.....	2
1. Antecedentes.....	2
2. Situación actual.....	3
2.1 Suscriptores.....	3
2.2 Situación financiera.....	3
2.3 Competencia.....	4
2.4 Conectividad y regulación.....	5
2.5 Producto y servicio.....	7
3. Diagnóstico de la situación actual.....	7
Capítulo II. Análisis externo/interno/ FODA.....	9
1. Análisis del macroentorno.....	9
2. Análisis del microentorno.....	11
2.1 Competidores potenciales.....	12
2.2 Productos sustitutos.....	14
2.3 Proveedores.....	14
2.3.1 Empresas distribuidoras de contenido.....	14
2.3.2 Proveedores de servicios de Internet (IPS).....	15
2.4 Clientes.....	17
2.5 Competencia actual.....	20

3.Análisis FODA.....	21
Capítulo III. Análisis y definición de estrategias	23
1. Análisis de FODA cruzado	23
1.1 Estrategias FO (Fortalezas/ Oportunidades)	23
1.2 Estrategias DO (Debilidades/ Oportunidades)	24
1.3 Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)	24
1.4 Estrategias DA (Debilidades/ Amenazas).....	25
2. Análisis de matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	25
3.Definición de las estrategias.....	27
Capítulo IV. Desarrollo e implementación de las estrategias	30
1. Visión, misión y valores.....	30
1.1 Visión	30
1.2 Misión	30
1.3 Valores	31
2. Objetivos empresariales	33
2.1 Objetivos de largo plazo.....	33
2.2 Objetivos anuales	33
3. Planes funcionales.....	34
3.1 Organigrama de la empresa.....	35
3.2 Gerencia de marketing	36
3.2.1 Contexto.....	36
3.2.2 Objetivos	37
3.2.3 Planes funcionales.....	37
3.3 Gerencia de recursos humanos.....	38
3.3.1 Contexto.....	38

3.3.2	Objetivos	38
3.3.3	Planes funcionales	38
3.4	Gerencia de comunicaciones	39
3.4.1	Contexto	39
3.4.2	Objetivos	39
3.4.3	Planes funcionales	40
3.5	Gerencia de producto	40
3.5.1	Contexto	40
3.5.2	Objetivos	41
3.5.3	Planes funcionales	41
3.6	Gerencia de <i>streaming</i> y alianzas	42
3.6.1	Contexto	42
3.6.2	Objetivos	43
3.6.3	Planes funcionales	43
3.7	Gerencia de contenidos	44
3.7.1	Contexto	44
3.7.2	Objetivos	44
3.7.3	Planes funcionales	45
3.8	Gerencia de finanzas	45
3.8.1	Contexto	45
3.8.2	Objetivos	46
3.8.3	Planes funcionales	47
4.	Conclusión	47

Capítulo V. Evaluación financiera de las estrategias	48
1. Supuestos financieros.....	48
2. Evaluación financiera.....	50
2.1 Escenario realista	50
2.2 Escenario pesimista.....	51
2.3 Conclusión	52
3. Proyecciones financieras.....	52
3.1 Pérdidas y ganancias	53
3.2 Utilidades	53
Capítulo VI. Evaluación y seguimiento de las estrategias	55
1. Cuadro de mando integral (<i>balance scorecard</i>).....	55
2. Planes de contingencia	57
2.1 Situaciones de riesgo.....	57
2.2 Proceso de implementación.....	57
Conclusiones y recomendaciones	59
Bibliografía	61
Anexos	66
Nota biográfica.....	84

Índice de tablas

Tabla 1.	Ingresos brutos y utilidad neta 2012 - 2014	3
Tabla 2.	Usuarios de servicios de <i>streaming</i> en EE.UU (en millones)	5
Tabla 3.	Código CIIU.....	9
Tabla 4.	Consumo en medios en EE.UU (% del total).....	10
Tabla 5.	Suscriptores de Netflix por países.....	18
Tabla 6.	Análisis FODA.....	22
Tabla 7.	Variables matriz PEEA	26
Tabla 8.	Visión, misión y valores.....	32
Tabla 9.	Objetivos anuales de Netflix	34
Tabla 10.	Ingresos proyectados de Netflix.....	48
Tabla 11.	Egresos proyectados de Netflix.....	49
Tabla 12.	VAN proyectado (escenario realista).....	51
Tabla 13.	VAN proyectado (escenario pesimista)	52
Tabla 14.	Pérdidas y ganancias proyectado	53
Tabla 15.	Utilidades proyectadas 2015 - 2017	54

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Consumo de medios por edades en EE.UU	11
Gráfico 2.	Cinco fuerzas de Porter	12
Gráfico 3.	Cantidad de suscriptores de Netflix y HBO en EE.UU	13
Gráfico 4.	Consumo de ancho de banda en EE.UU	16
Gráfico 5.	Evolución del valor de las acciones de Netflix	19
Gráfico 6.	Principales beneficios de Amazon Prime.....	20
Gráfico 7.	Matriz PEEA.....	27
Gráfico 8.	Definición de estrategias 2015 - 2017.....	29
Gráfico 9.	Organigrama de Netflix	33
Gráfico 10.	Gastos de marketing de Netflix.....	36
Gráfico 11.	Pantalla de servicio de Netflix	41
Gráfico 12.	Distribución del contenido de Netflix	43
Gráfico 13.	Valor de las acciones de Netflix	46
Gráfico 14.	Mapa estratégico Netflix.....	56
Gráfico 15.	Proceso planes de contingencia.....	58

Índice de anexos

Anexo 1.	Total de suscriptores de Netflix.....	67
Anexo 2.	Flujo de caja Netflix 2014	68
Anexo 3.	Matriz PEEA	72
Anexo 4.	Publicidad de Netflix en las redes sociales.....	73
Anexo 5.	Contenido original producido por Netflix	75
Anexo 6.	Estado de pérdidas y ganancias Netflix 2014	76
Anexo 7.	Balance general Netflix 2014	78
Anexo 8.	Cálculo de egresos (escenarios realista y pesimista)	80
Anexo 9.	Pérdidas y ganancias proyectado (2015 – 2017)	81
Anexo 10.	Definición de indicadores y metas de Netflix	82
Anexo 11.	Cuadro de mando (BSC)	83