

Introducción

El presente trabajo de investigación está distribuido en 6 capítulos que definen el plan estratégico de Netflix para los próximos 3 años. A continuación, se precisará el contenido de los mismos.

El capítulo I contextualiza los antecedentes de la empresa y su situación actual relacionada a los principales factores que afectan su funcionamiento y a partir de ello se define un diagnóstico que presenta 3 retos hacia el futuro. Más adelante, en el capítulo II, se hace un análisis del micro y macro entorno que ayuda a definir la matriz FODA de la empresa que es el punto de partida del planeamiento estratégico que se desarrollará para el período definido. A partir del diagnóstico anterior, en el capítulo III se presenta un análisis que permite definir que la mejor estrategia que la empresa debe implementar en los próximos años es la de **diferenciación** y **crecimiento** sustentadas en una posición estratégica **agresiva** y de **expansión**. Esto le permitirá aprovechar mejor las oportunidades que el mercado le ofrece en la actualidad.

Por otra parte, en el capítulo IV, se desarrollan las estrategias para cada una de las áreas funcionales que son definidas a partir de la misión y visión de la empresa y del organigrama corporativo de la misma. Igualmente se presentan tanto los objetivos corporativos como los individuales para cada área y la implementación de las estrategias a través de los planes funcionales. A partir de la definición de los planes y la ejecución de las estrategias, en el capítulo V se evalúa la viabilidad financiera de la misma bajo dos escenarios posibles: realista y pesimista y basados en supuestos actuales de la empresa y sus resultados financieros.

En el último capítulo, el VI, se presentan las herramientas a través de las cuales Netflix puede evaluar y hacer seguimiento del cumplimiento en el tiempo del plan estratégico. Esta evaluación será a través de un cuadro de mando integral (BSC) y la definición de planes de contingencia.

Finalmente se desarrollan una serie de conclusiones sobre el análisis de Netflix y se presentan seis recomendaciones que la empresa pueda desarrollar en un futuro cercano para aprovechar mejor su situación estratégica actual.

Capítulo I. Situación actual y diagnóstico

1. Antecedentes

Netflix fue fundada en el año 1997 por Reed Hastings y Marc Randolph. Inicialmente la empresa se dedicó a brindar el servicio de alquiler de películas en DVD a través de Internet y la entrega a través del servicio postal de los Estados Unidos (*delivery*). Sin embargo, a partir del año 2007, 10 años después de su fundación, la empresa decidió ingresar a brindar el servicio de *streaming* a través de Internet (*video on demand*).

Es a partir del fuerte crecimiento de las conexiones de banda ancha en Estados Unidos que el servicio de *streaming* de Netflix comienza a popularizarse y a generar una demanda cada vez mayor del servicio. La ubicuidad del servicio, el cual puede ser brindado desde servidores en Internet hacia cualquier país en el mundo, ha facilitado su expansión en el nivel internacional durante los 2 últimos años.

A partir del año 2012, Netflix toma la iniciativa de comenzar a invertir en desarrollar contenido propio, a través de la producción de series de TV para ser transmitidas exclusivamente a través de su plataforma. En un siguiente paso en la expansión de su servicio y su plataforma, en setiembre de 2014 la empresa anunció un acuerdo con el actor Adam Sandler para producir 4 películas de cine que serán igualmente transmitidas exclusivamente a través de su plataforma. Ya no solo es la industria de la TV, sino también la industria del cine las que la empresa quiere transformar.

Netflix se define de la siguiente manera: “la cadena de TV por Internet líder en el mundo con 57 millones de usuarios en casi 50 países que consumen 2 mil millones de horas de programas de TV y películas por mes, incluyendo series originales, documentales y largometrajes. Los suscriptores pueden ver todo lo que quieran, en cualquier momento y en cualquier lugar, en casi cualquier pantalla o dispositivo conectado a Internet. Los usuarios pueden reproducir, pausar y reanudar lo que miran, todo ello sin anuncios o compromisos.” (IR Netflix Q4, 2014)

2. Situación actual

2.1 Suscriptores

Un dato muy importante para entender la magnitud del crecimiento de la empresa es observar el aumento de sus suscriptores en los 2 últimos años. Como se puede observar en el anexo 1, en los 2 últimos años, la empresa pasó de tener poco más de 26 millones de suscriptores en total a 57 millones de suscriptores al cierre del año 2014. Un crecimiento de 116%. El mismo caso aplica para los suscriptores pagantes, pasó de poco más de 24 millones a 54 millones aproximadamente en la actualidad. Sin embargo, en marzo del 2012 el 92% del total de sus suscriptores eran pagantes ahora ese porcentaje ha aumentado a 95%. Este último *ratio* demuestra la capacidad de la empresa para generar ingresos a través de sus suscriptores y el alto nivel de compromiso de los mismos con la empresa (lealtad).

Otro *ratio* importante es el de su expansión internacional, ya que en la actualidad el 30% de sus suscriptores son internacionales (fuera de EE.UU). Este mismo número era de 11% hace solamente 3 años. La empresa ha ido desarrollando un agresivo plan de expansión internacional.

2.2 Situación financiera

Debido al fuerte crecimiento de la demanda de su servicio de *streaming* y el alto crecimiento de suscriptores, la empresa ha consolidado sus números financieros. Esto, se puede notar en 2 datos relevantes de sus estados financieros, sus ingresos brutos y su utilidad neta de los 2 últimos años, como se muestra en el cuadro a continuación:

Tabla 1. Ingresos brutos y utilidad neta 2012 -2014

Período	Al 31 de Diciembre 2012	Al 31 de Diciembre 2013	Al 31 de Diciembre 2014
Ingresos Brutos	\$ 3,609,282	\$ 4,374,562	\$ 5,504,928
Utilidad Neta	\$ 17,152	\$ 112,403	\$ 266,799
* en miles de \$			

Elaboración: Netflix Quaterly Earnings Q4 2014, 2014.

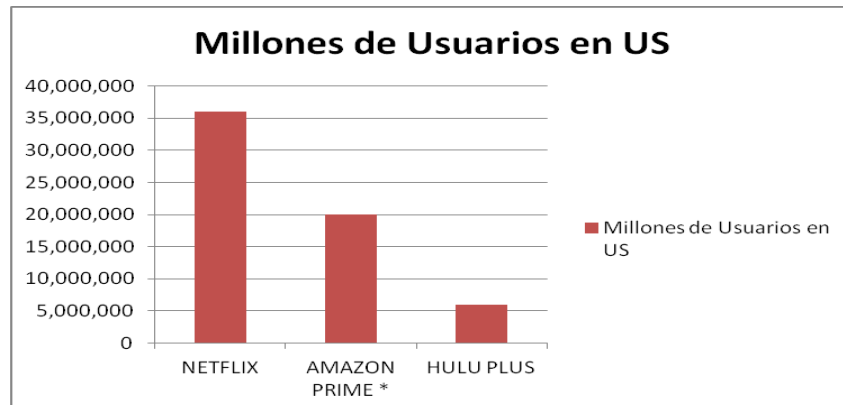
De acuerdo con estos números, se observa un crecimiento de 52% en sus ingresos brutos y de 1,455% en su utilidad neta en los dos últimos años. Notoriamente, se observan números sólidos y crecimiento sostenido como fruto de su crecimiento y expansión en este período. Asimismo, como se puede observar en el anexo 2, la empresa tiene un flujo de caja positivo y un mediano nivel de endeudamiento que le permiten tener una posición financiera adecuada para enfrentar su potencial crecimiento.

Sin embargo, es importante mencionar que el último incremento en el precio de la suscripción del servicio de Netflix de \$1 vigente a partir del mes de mayo del año 2014 trajo consigo una caída en el porcentaje de aumento de las suscripciones. La empresa esperaba obtener 3.7 millones de nuevos usuarios al cierre del tercer trimestre, sin embargo obtuvo solamente 3 millones. Esto trajo consigo una caída de 25% en la cotización del precio de la acción horas después del anuncio de sus resultados al cierre del tercer trimestre del 2014. Esto demuestra la susceptibilidad de los usuarios y potenciales usuarios al precio del servicio de la empresa.

2.3 Competencia

En lo que se refiere a la competencia de la empresa, se puede identificar dos tipos claramente definidos y que están determinados por la naturaleza de los mismos: competencia directa (servicios similares) y competencia indirecta (servicios sustitutos). En el primero de los casos, Amazon Prime y Hulu Plus son los principales servicios de *streaming* similares a Netflix. A diferencia de este, ambos servicios están concentrados en el mercado norteamericano (EE.UU), mientras que Netflix tiene alcance internacional. Así, se puede observar que solo en EE.UU, Netflix tiene 36 millones de usuarios, Amazon Prime 20 millones y Hulu Plus 6 millones. Netflix es notablemente el líder del sector.

Tabla 2. Usuarios de servicio de *streaming* en EE.UU (en millones)



Fuente: Elaboración propia, 2015.

En el segundo caso, la competencia está determinada por los principales canales de TV abierta y por cable del mercado. En este caso, se puede observar a HBO, CBS, NBC, FOX, ESPN, entre otros. Esta competencia no solo está definida por el contenido que generan que es una alternativa al contenido emitido por Netflix sino que en muchos casos están lanzando alternativas similares de streaming online (tal es el caso de HBO y CBS) para competir directamente en el mercado de Netflix. Estos nuevos servicios son independientes del servicio de suscripción por cable a estas cadenas lo que representa una competencia mucho más directa.

Como referencia, se puede indicar que en EE.UU existen 64 millones de suscriptores al servicio de TV por cable. Netflix ya pasó el 50% de esta cifra lo que indica claramente el peso que tiene en el consumo de contenido de entretenimiento en un mercado como el norteamericano.

En este contexto es importante precisar que el modelo de negocio de Netflix está basado en su suscripción mensual que permite al usuario un completo acceso a su contenido. El modelo de la competencia indirecta ha estado basado en la publicidad y/o el pago por ver (*pay per view*), que es el modelo de la TV tradicional.

2.4 Conectividad y regulación

Así como en un inicio Netflix requirió del servicio postal de EE.UU (USPS) para poder hacer llegar su producto (CD) a sus clientes, en la actualidad su servicio de streaming requiere de los proveedores de servicios de Internet (ISP) para lograr el mismo objetivo. Los ISP se han

convertido en pilar fundamental del servicio de Netflix ya que de ellos depende la experiencia y la calidad que perciben sus usuarios.

Debido al crecimiento de usuarios de Netflix y a la gran cantidad de ancho de banda consumido por ellos, en el año 2013, los ISP comenzaron a restringir el acceso y la velocidad de sus conexiones, ocasionando una mala experiencia para gran parte de los clientes de la empresa. En teoría los ISP están obligados a brindar un servicio sin restricciones relacionado directamente al servicio contratado por sus clientes (velocidad de acceso) independientemente del contenido que el usuario descarga. Esta característica tiene la denominación de *neutralidad de la red*¹ y está garantizada por el organismo regulador de las telecomunicaciones en EE.UU, la FCC.

Sin embargo, a inicios del año 2014, la Corte Suprema de los Estados Unidos emitió una sentencia favorable a la empresa Verizon (uno de los más grandes ISP en EE.UU) en la que indicaba que no estaba obligado a tratar igualitariamente el contenido que pasaba a través de sus redes, pudiendo cobrar por servicios diferenciales a los proveedores de contenido. En resumen, dejó la puerta abierta a que los ISP puedan cobrar un “peaje” por el acceso a sus redes a estos proveedores de contenido rompiendo la *neutralidad de la red*.

Y así efectivamente pasó. En febrero del 2014, Netflix se vio obligado a pagar (contra su voluntad) una conexión “directa” a las redes de la empresa COMCAST (otro de los grandes ISP en US) para que su servicio no sufriera demoras por el lado de los clientes. Así mismo, en abril del mismo año hizo lo mismo con la empresa Verizon. Esto ha generado un egreso no contemplado en los planes financieros de la empresa y un reto importante hacia futuro.

A pesar de estos pagos, Netflix ha manifestado públicamente su rechazo al trato discriminatorio de parte de los ISP a los proveedores de contenido (sobre todo de video) y ha solicitado a la FCC su intervención para regular estos casos. Justamente en estos días está abierto el debate sobre el tema en US, estando pronto la FCC a emitir su nueva reglamentación sobre el tema. Inclusive el presidente de los Estados Unidos, Barack Obama se ha manifestado totalmente a favor de preservar la *neutralidad de la red*.

¹ “Neutralidad de la red es el concepto a través del cual tanto los celulares, el servicio de cable o la conexión a Internet deben tratar a todos los websites y servicios de contenido de una manera igualitaria” – Fuente: A Guide to a Open Internet: <http://www.theopeninter.net/>. Fecha de consulta: 21 de octubre de 2014.

2.5 Producto y servicio

En el caso de Netflix, su producto está determinado por el contenido que brinda a sus suscriptores y por su plataforma de acceso a este contenido. En este caso, Netflix ofrece dos tipos de contenido, el producido por terceros y que son licenciados para poderlos distribuir a través de su plataforma y el contenido generado por la propia empresa.

Netflix tiene contratos firmados con los más grandes distribuidores de contenido de entretenimiento en el nivel mundial y compite con los medios tradicionales para obtener la exclusividad de series de TV, películas de cine y documentales principalmente. La empresa maneja el licenciamiento del contenido de terceros basado en lo que el público ve y lo que el público opina, lo que le brinda un fuerte poder de negociación.

La empresa estima gastar \$3 billones (3 mil millones) durante el año 2014 en contenido para sus usuarios, de los cuales el 10% aproximadamente se han invertido en generar contenido propio, en series como *House of Cards*, *Orange is the New Black* y la nueva miniserie *Marco Polo*. Existe un fuerte compromiso de la empresa en generar contenido propio y así diferenciarse de la competencia. Este contenido propio es distribuido en temporadas completas lo que permite al usuario visualizar una temporada continua sin necesidad de esperar días o semanas para ver cada capítulo.

En relación al servicio de Netflix, existe un factor fundamental que lo diferencia de los medios tradicionales, que consiste en la utilización del *big data*. Netflix conoce perfectamente los gustos de cada uno de sus usuarios y esto le permite ofrecer contenido personalizado, además de servirle para tomar decisiones de negocio importantes como decidir en qué contenido de terceros invertir y qué tipo de contenido propio producir.

3. Diagnóstico de la situación actual

De acuerdo con la evaluación realizada en el punto 2 sobre la situación actual de Netflix, se pueden definir 3 puntos importantes que un plan estratégico para los próximos 3 años deberá considerar y sobre los cuales las estrategias a desarrollar deberán concentrarse. Estos puntos serán abordados en los siguientes capítulos del presente trabajo de investigación. Si bien hay varios retos que una empresa joven y en pleno desarrollo como Netflix debe enfrentar, los siguientes puntos deberán priorizarse para sustentar su crecimiento y consolidarse como una empresa innovadora, rentable y en constante expansión:

- Desarrollar contenido propio para enfrentar el ingreso de las grandes cadenas de TV al negocio de streaming online así como también desarrollar alternativas de valor agregado sobre su plataforma que le permitan generar una mayor fidelización de sus clientes.
- Enfrentar la situación actual con los ISP y el problema regulatorio generado por la cada vez más creciente limitación a la *neutralidad de la red*.
- Continuar con su expansión internacional lo que le permita agregar nuevos suscriptores y minimizar el riesgo de la fuerte sensibilidad a la variación de sus precios.

Cada uno de estos puntos incluye una serie de acciones y planes que son transversales a todas las áreas de la empresa y que serán definidas en cuanto a temporalidad, cuantificación y acciones a tomar en el desarrollo del plan estratégico de la empresa en el mediano plazo.

Capítulo II. Análisis externo/ interno / FODA

1. Análisis del macroentorno

Por definición, un análisis del macroentorno “permite evaluar aquellos factores que influyen, o pueden llegar a influir, de manera indirecta en los resultados no solo de nuestra empresa sino el de todas las empresas del sector.” (Universidad de Extremadura 2012)

Es por ello que en primer lugar se necesita identificar la industria sobre la cual se desarrollan las actividades de Netflix. De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) de las Naciones Unidas, las actividades de Netflix están comprendidas en los códigos 5911 y 6020 como se detalla a continuación:

Tabla 3. Código CIIU

Código CIIU	Actividad
5911	Actividades de producción de películas cinematográficas, vídeos y programas de televisión
6020	Programación y transmisiones de televisión

Fuente: Elaboración propia, 2015. (Basado en CIIU, 2014).

La actividad 6020 (programación y transmisiones de TV) tiene la particularidad de distribuirse a través de Internet y no siguiendo el sistema tradicional a través de las señales abiertas de TV ni el sistema de distribución por cable. Esto es importante de mencionar porque la competencia de la empresa está determinada tanto por las empresas que prestan los mismos servicios o similares a Netflix a través de Internet como por los que lo hacen a través de los medios tradicionales como ya se ha mencionado anteriormente.

La industria de la TV tradicional es una industria que ha tenido un importante crecimiento. Es claro que la TV ha sido el principal medio de entretenimiento e información a nivel mundial en los últimos 50 años. Sin embargo, en los últimos 5 años se ha comenzado a presentar un notorio cambio en el patrón de consumo de medios por parte de la audiencia en US y en el resto del mundo. Esto se ve claramente en el siguiente cuadro:

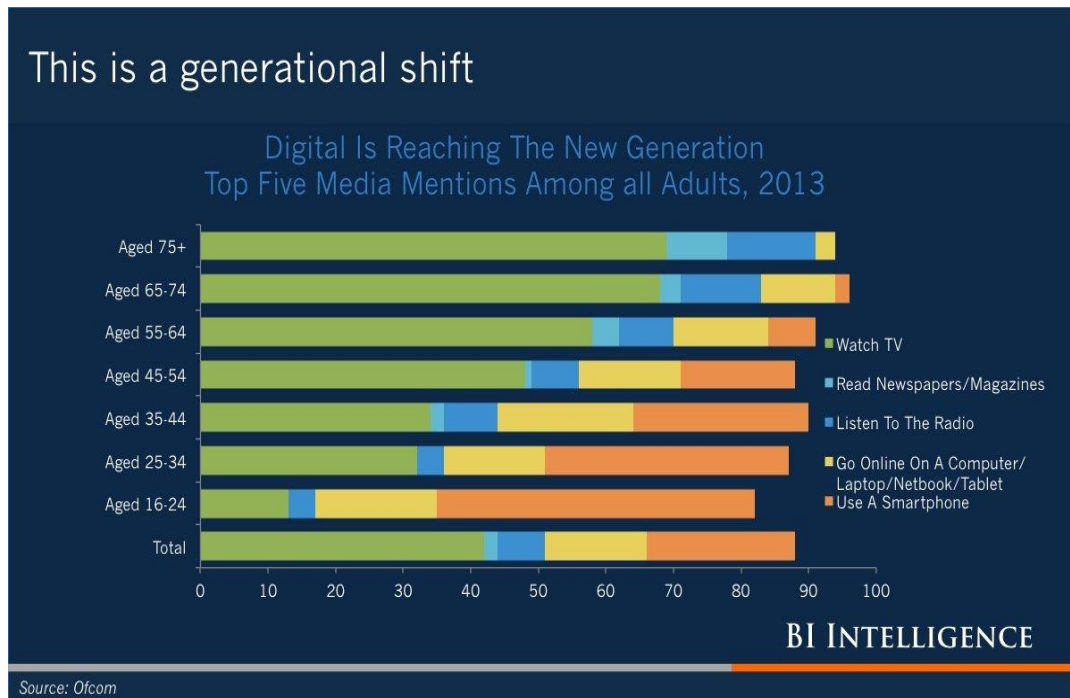
Tabla 4. Consumo en medios en EE.UU (% del total)

Medios	Años				
	2010	2011	2012	2013	2014
Digital	29.6%	33.8%	38.5%	43.4%	47.1%
Móviles					
Online (PC / Laptops)					
Otros					
TV	40.9%	40.4%	39.2%	37.5%	36.5%
Radio	14.9%	13.9%	13.0%	11.9%	10.9%
Impresos	7.7%	6.5%	5.4%	4.4%	3.5%
Revistas					
Diarios					
Otros	7.0%	5.5%	4.0%	2.8%	1.9%

Fuente: Elaboración propia, 2015. (Basado en datos de eMarketer)

Como se puede apreciar en el cuadro, los medios digitales están dominando el consumo de medios en la actualidad, alcanzando alrededor del 50% del total y habiendo crecido 60% en los últimos 5 años. Sin embargo la TV, el líder del consumo de medios hasta el año 2013, ha caído su participación en 10% durante el mismo período. Este será un proceso que va a continuar en los próximos años. Este cambio se ha venido acelerando y sobre todo en los segmentos más jóvenes de la población. Es un fenómeno generacional, en el cual las audiencias de menor edad están dejando de consumir medios tradicionales para migrar hacia los medios digitales. Esto se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Consumo de medios por edades en EE.UU



Elaboración: BI – Business Insider, 2013.

Como conclusión a este análisis, se puede indicar que la situación general de la industria presenta un escenario ideal para una empresa como Netflix donde la migración a los medios digitales está directamente relacionada al *core* de su negocio. Es importante indicar que este mismo patrón se está repitiendo en mercados desarrollados y en mercados en desarrollo, aunque con una menor aceleración en estos últimos.

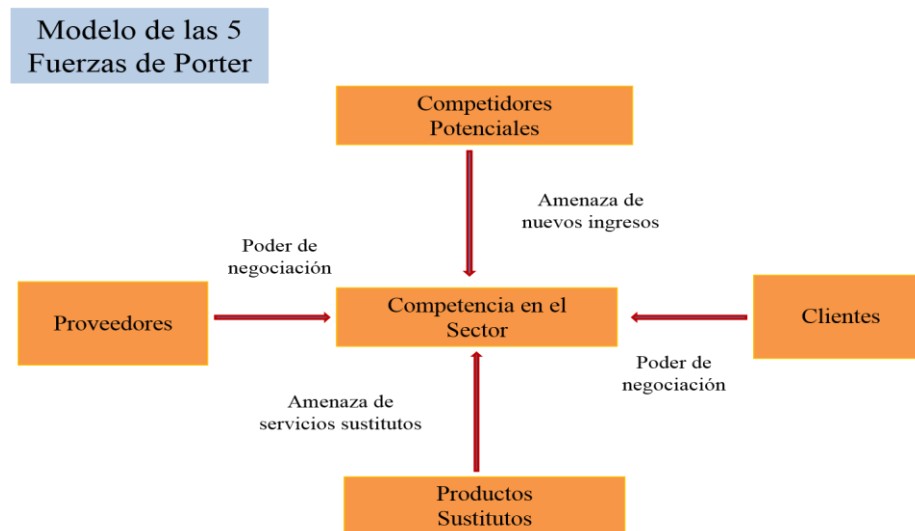
2. Análisis del microentorno

Un análisis del microentorno está orientado al estudio de los clientes potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores, es decir a los factores más directos relacionados a la empresa y que pueden influir en el desarrollo de sus estrategias y sus resultados.

Para desarrollar el análisis del microentorno de Netflix se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter (Michael Porter, 1979). Este modelo, desarrollado por Michael Porter, permite evaluar la posición estratégica de una empresa a partir de 5 fuerzas y tomar decisiones hacia futuro

basadas en ellas. Para tener más claro los factores involucrados en este modelo, se presenta un esquema básico del modelo de las 5 fuerzas de Porter a continuación:

Gráfico 2. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia, 2015. (Basado en Marketing Estratégico de Sergio Maturana, 2012)

Sobre la base de este esquema, se definirán cada una de las fuerzas de Porter para Netflix.

2.1 Competidores potenciales

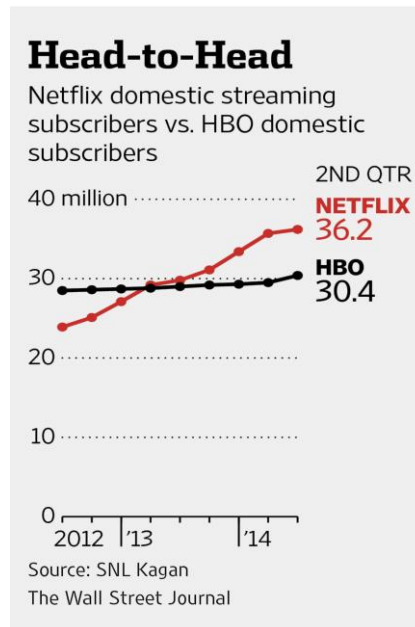
Como se mencionó en el análisis situacional en el capítulo I, la cadena de TV por cable HBO ha anunciado en octubre pasado el lanzamiento de un nuevo servicio de *streaming* “*stand alone*”; es decir, un servicio independiente a su suscripción mensual vía cable.

Si bien es cierto que HBO ya tenía activo su servicio de *streaming* “*HBO Go*”, este servicio era exclusivo para los clientes que estaban suscritos a su servicio de cable. Ahora los usuarios no necesariamente tendrán que tener contratado el servicio de HBO en su paquete de suscripción de cable. Este modelo va a cambiar ahora y ha sido un paso sumamente importante de la empresa para frenar el avance de servicios como Netflix y similares.

Este ingreso de HBO al mismo modelo de distribución de Netflix significa el ingreso de un nuevo competidor que directamente va a ofrecer servicios similares a los de la empresa y con un apalancamiento de contenidos muy fuerte. La rivalidad entre ambas empresas es evidente. Red Hastings, CEO de Netflix dijo en el 2013 lo siguiente: “HBO era su más grande competidor en

el largo plazo”², esto no solo referido a la adopción por parte de los clientes sino también en el plano de la generación de contenido propio y de terceros. Esta situación se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Cantidad de subscriptores de Netflix y HBO en EE.UU



Fuente: Wall Street Journal, 2014.

Así como HBO ha realizado este anuncio, hay otras cadenas de cable y de TV abierta que tiene entre sus planes lanzar servicios similares en el mediano plazo. ESPN, Showtime y otros canales, pilares del servicio de TV por cable, están comenzando a probar estrategias similares. Sin embargo para muchos de ellos es un paso riesgoso ya que su modelo de negocio actual está basado en la suscripción al servicio de cable y temen que lanzar este tipo de servicios pueda erosionar sus ingresos en el futuro.

Las cadenas de TV abierta son inclusive más reticentes a estos cambios. El CEO de NBC-Universal manifestó que estaba sorprendido por lo anunciado por HBO y que sería todo un reto para la empresa no canibalizar un negocio que era ya “muy, pero muy rentable”. En cambio la cadena CBS (propietaria de HBO) ha sido mucho más agresiva con los medios digitales.

² “Visión de largo plazo de Netflix – Competition”: <http://ir.netflix.com/long-term-view.cfm>. (Netflix 2014)

2.2 Productos sustitutos

Como se ha mencionado anteriormente, Netflix está dedicada básicamente a la industria del entretenimiento, por un lado a la distribución de contenido y por otro lado a la producción de este tipo de contenido. Por esta razón existe una amplia gama de servicios sustitutos que proveen entretenimiento similar al que Netflix ofrece. Así por ejemplo se puede destacar los siguientes: la TV por cable, la TV abierta, la venta de CD (series y películas), servicios de TV por pago (*pay per view*), el cine, servicios piratas, las consolas de videojuegos, YouTube, entre otras opciones.

Ante esta situación, Netflix tiene el reto de “ganar el momento de la verdad” (Netflix Investor Relations, 2014) cuando una persona decide qué tipo de contenido de entretenimiento va a consumir. Es decir que la persona decida hacerlo a través de su plataforma. Hay que tomar en cuenta que el tiempo libre de las personas es limitado y la decisión en qué utilizarlo es fundamental. Este es un reto importante para la empresa, ya que la cantidad de opciones para el cliente o potencial cliente es muy grande. Inclusive actividades que no tengan que ver directamente con su negocio principal, como leer un periódico o una revista son una competencia indirecta.

El desarrollo del plan estratégico en el mediano plazo debe contemplar el cómo la empresa debe enfocarse en conseguir la atención de las personas en los momentos libres que tiene y puede dedicarlos a entretenerse. Ese es el “momento de la verdad”³ para una empresa como Netflix.

2.3 Proveedores

Al hacer el análisis de los proveedores de Netflix, es importante separarlos en 2 tipos claramente definidos, los cuales son los siguientes: empresas distribuidoras de contenido y los proveedores de acceso a Internet (ISP). Se realizará un análisis por separado de cada uno de ellos:

2.3.1 Empresas distribuidoras de contenido

Estas empresas están representadas principalmente por los grandes estudios de cine y TV y sus empresas distribuidoras. Estas empresas brindan licencias a Netflix para distribuir total o parcialmente su contenido a través de su plataforma. Así en la actualidad Netflix tiene contratos

³ Se define Momento de la Verdad “como un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la empresa y se crea una impresión sobre la calidad de su servicio” – Karl Albrecht, “The Triangle of Service”, 2013)

o acuerdos de licenciamiento con empresas como por ejemplo: Sony Pictures, Walt Disney Studios Movie Pictures, Universal Pictures, Warner Bros., DreamWorks, Disney-ABC Television Group, 20th. Television, Warner Bros. Television, Hasbro Studios, CBS Television Distribution, Time Warner, entre muchas otras. Estos acuerdos son sumamente importantes para Netflix, ya que de ellos depende el contenido que brinda a sus clientes.

Del mismo modo tiene acuerdos de licenciamiento con estudios independientes y distribuidores de contenido regionales para cada uno de los mercados donde la empresa tiene presencia. Si bien este tipo de acuerdos de licenciamiento son bastante complejos y varían de acuerdo a la legislación de cada país, se pueden determinar tres características importantes:

- Pueden ser parciales o totales, es decir el distribuidor brinda licencia por el total de su banco de contenido o por una parte de él.
- Son por tiempos limitados, es decir no son permanentes en el tiempo y deben ser negociados cada cierto tiempo (entre 3 y 5 años).
- Pueden ser exclusivos o no, es decir los distribuidores pueden brindar licencias para que el contenido “solo” pueda ser distribuido por Netflix o si no también por otros canales de distribución.

Se puede determinar que en la actualidad Netflix tiene un poder de negociación **mediano** con los distribuidores de contenido. La empresa gracias a su crecimiento, se ha convertido en un canal de distribución importante para ellos, sin embargo la fuerte competencia y el conflicto que muchos de estos estudios tienen al ser también canales de distribución directa al público, hacen que sea difícil negociar los acuerdos de licenciamiento y obtener mejores condiciones que la competencia directa o indirecta.

2.3.2 Proveedores de servicios de Internet (ISP)

Los proveedores de servicios de Internet o ISP por sus siglas en inglés (Internet Service Providers) son las empresas encargadas de brindar el servicio de conexión a Internet a los hogares. Son casi todos ellos, grandes operadores telefónicos que operan en mercados generalmente regulados y de naturaleza monopólica.

Los ISP son en esencia los encargados de distribuir el contenido de Netflix a sus usuarios a través de la conexión de Internet que les brindan. En el servicio original de Netflix, el servicio

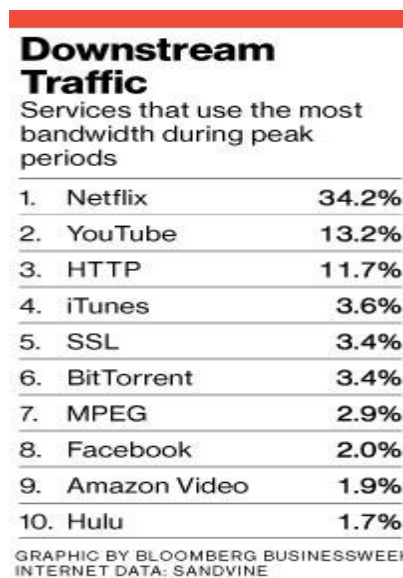
postal de EE.UU (USPS) era el encargado de distribuir el contenido (CD) de la empresa. Hoy en día, son básicamente los ISP.

Por esta razón, la relación con los ISP es esencial para que el servicio de Netflix funcione bien y mantenga un nivel de calidad acorde a la oferta de la empresa. Esta relación ha comenzado a tener una fuerte fricción desde el año 2014 básicamente manifestada por la discusión sobre la neutralidad de la red y la exigencia por parte de los ISP para que los proveedores de contenido (entre ellos Netflix) paguen por tener acceso prioritario a sus redes y por consiguiente a sus clientes.

Pero, ¿qué es la *neutralidad de la red*? Otra definición señala lo siguiente: “Es el principio que sostiene que los paquetes de datos que circulan a través de Internet deben moverse de manera imparcial, sin tener en cuenta el contenido, destino u origen” (Margaret Rouse, WhatIs.com). Por esto se entiende que ningún ISP debería dar trato prioritario o discriminatorio a los proveedores de contenido por tener acceso a sus redes y por ello no deberían recibir trato diferenciado alguno. Y menos cobrar por recibir este trato exclusivo o prioritario.

Sin embargo, los ISP alegan que servicios de streaming como Netflix están saturando sus redes y obligándolos a realizar mayores inversiones de infraestructura sin que reciban ninguna contraprestación. En este gráfico, se puede ver el peso de Netflix en el consumo de ancho de banda en EE.UU:

Gráfico 4. Netflix. Consumo de ancho de banda en EE.UU



Elaboración: Bloomberg Businessweek, 2014.

La regulación en EE.UU ha estado orientada a fomentar la neutralidad de la red. En el año 2010 la FCC (*Federal Communications Commission*) que es el organismo regulador de las Telecomunicaciones en EE.UU dictaminó que la normas de igualdad que aplicaban a los servicios telefónicos (*carriers*) también aplicaban a los servicios de banda ancha de Internet con lo que daba un fuerte respaldo al trato no discriminatorio fomentado por la neutralidad de la red.

Sin embargo, en enero del año 2014, la Corte Suprema de los Estados Unidos emitió un fallo en el que dictaminó que la FCC no podía aplicar las mismas normas del servicio telefónico a los servicios de banda ancha (no regulados). Con esto dejó las puertas abiertas a que los ISP pudieran exigir tratos diferenciados a los proveedores de contenido.

Ante esta situación Netflix se ha visto obligado a pagar un *fee* por acceso prioritario a las redes de la empresa Comcast en un primer momento y después con la empresa Verizon, dos de los ISP más grandes en los Estados Unidos, con la finalidad que no se siga degradando el servicio en el tramo final de sus clientes. Esto lo hizo sin estar de acuerdo y alegando que la FCC debía intervenir para frenar este tipo de prácticas.

Por estas razones, se sostiene en este trabajo que en este momento Netflix tiene un **bajo** poder de negociación con los ISP, situación que se mantendrá así hasta que el organismo regulador en EE.UU (FCC) dictamine cuál será la situación de la neutralidad de la red en el futuro.

2.4 Clientes

Los clientes de la empresa están determinados por los suscriptores que pagan todos los meses la tarifa del servicio de Netflix. La tarifa actual del servicio es de US\$ 7.99 para antiguos clientes y US\$ 8.99 para nuevos clientes.

Si bien el 70% de los suscriptores de Netflix se encuentran en los Estados Unidos, la agresiva expansión internacional de la empresa en los 2 últimos años ha logrado consolidar un número cada vez más importante de usuarios internacionales. El próximo ingreso de Netflix será a los mercados de Australia y Nueva Zelanda, donde lanzará su servicio en marzo del año 2015.

Se puede ver la distribución de suscriptores de Netflix por país en el siguiente cuadro:

Tabla 5. Suscriptores de Netflix por países

País	Suscriptores de pago al 2do. trimestre 2014
	* miles de suscriptores
Estados Unidos	35,085
Inglaterra	4,552
Canadá	3,000
Suecia	940
México	640
Holanda	600
Brasil	560
Dinamarca	440
Noruega	390
Finlandia	370
Colombia	310
Argentina	310
Irlanda	260
Chile	155

Fuente: Elaboración propia, 2015. (Basado en Digital TV Research – Quartz 25/07/2014)

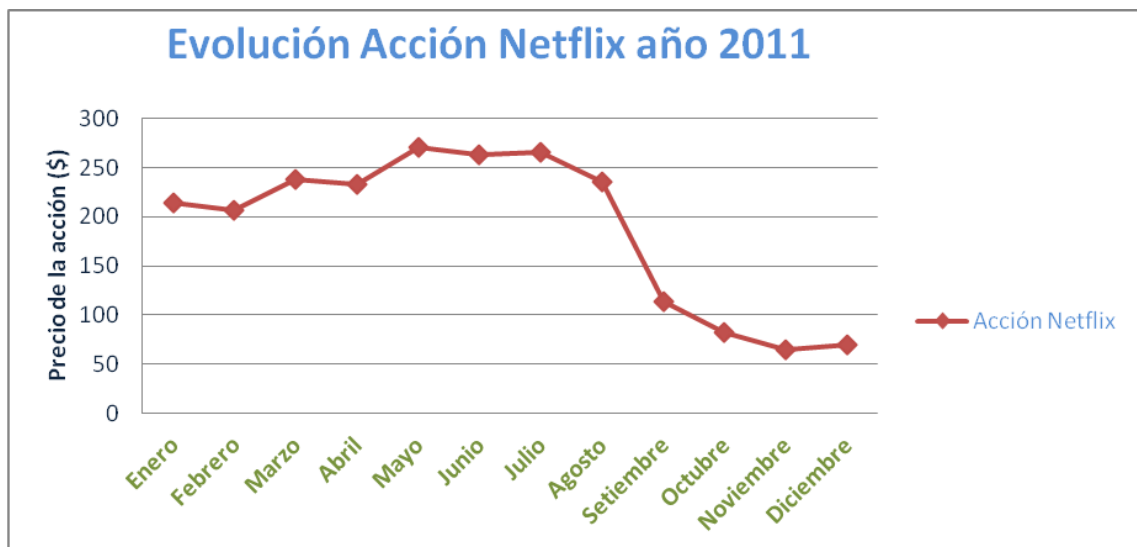
Sobre el cliente de Netflix es posible afirmar dos cosas. El primero es que está comprometido con el servicio de la empresa, ya que un 95% del total de suscriptores son activos (pagan por el servicio). El segundo es que hay una clara susceptibilidad del cliente al precio y en general a cualquier cambio en las condiciones del servicio. Hay dos casos puntuales en la historia de Netflix que pueden dar una idea sobre esto último.

En el año 2011 la empresa decidió hacer un cambio en el precio y las condiciones de sus servicios. En aquella oportunidad la empresa brindaba un servicio que le permitía al cliente combinar el envío físico de CD vía correo a su casa (servicio original de Netflix) con el servicio de *streaming*. Por un mismo precio el cliente obtenía la posibilidad de gozar con ambos soportes. Sin embargo, en junio del 2011, la empresa decidió cambiar sus condiciones obligando a sus usuarios a escoger uno de los 2 servicios (envío de CD o *streaming*) o quedarse con ambos servicios pero con un incremento de precio de 60% sobre la tarifa vigente en ese momento. Inclusive quiso separar a la empresa en dos, una que siguiera con el servicio tradicional de alquiler de CD y otra que se dedique exclusivamente al servicio de *streaming*.

El resultado fue muy malo para Netflix, pues ocasionó que 800,000 suscriptores cancelaran el servicio en el trimestre julio 2011 – setiembre 2011 y haciendo que sus acciones cayeran en casi 37% después del anuncio de sus resultados del tercer trimestre del 2011. Netflix subestimó la

reacción de sus clientes, pensando que la mayoría optaría por quedarse con el servicio de streaming exclusivamente sin darse cuenta que gran parte de su base de cliente todavía valoraba el servicio de *delivery* de CD.

Gráfico 5. Evolución del valor de las acciones de Netflix



Fuente: Elaboración propia, 2015. (Basado en Yahoo Finance)

Tres años después, en julio de 2014, la empresa decidió realizar un incremento del precio de su servicio de streaming de \$1. La tarifa plana pasaría de \$7.99 por mes a \$8.99 por mes. Cabe mencionar que esta nueva tarifa aplicaría a los nuevos suscriptores del servicio y no a los que ya contaran con el mismo a los cuales se les garantizaba la tarifa de \$7.99 por 2 años. Netflix esta vez se cuidó mucho de no afectar a sus clientes y evitar una masiva cancelación del servicio como pasó en el 2011. Sin embargo al anunciar sus resultados del tercer trimestre del 2014 (octubre) se notó claramente que la empresa no pudo alcanzar las estimaciones del mercado de agregar 3.8 millones de nuevos suscriptores alcanzado solamente agregar 3 millones debido principalmente al aumento de precio. Esto trajo una caída en su acción de 25%, afectando el sólido crecimiento que había tenido la misma desde la crisis del 2011. Como resultado de este análisis se puede considerar que Netflix tiene un poder de negociación **bajo** respecto a sus clientes, por lo que debe establecer estrategias que le permitan ser sostenible en el tiempo y brindar mayor valor agregado sin aumentar su precio.

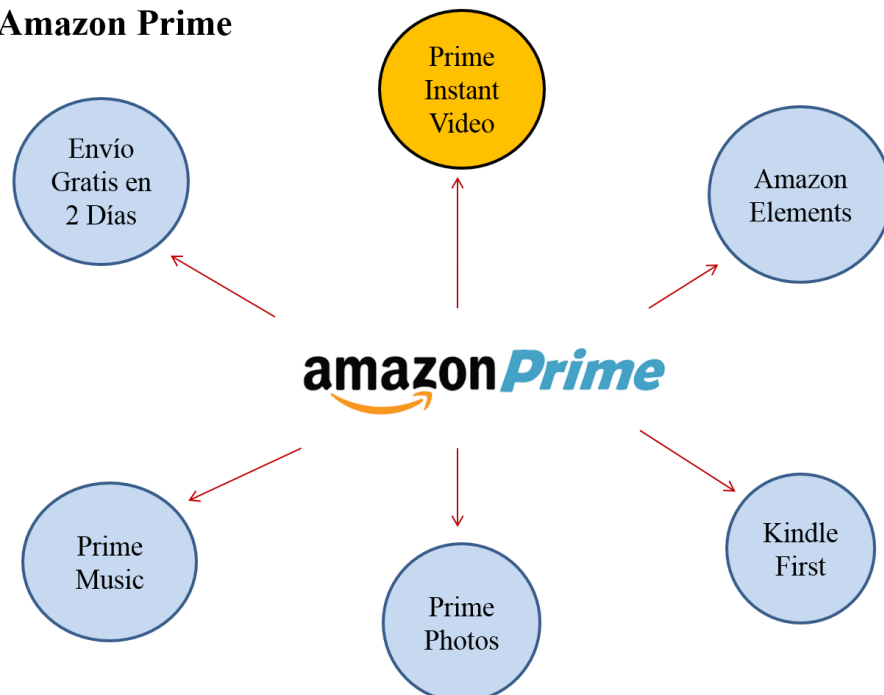
2.5 Competencia actual

Como se ha mencionado en puntos anteriores, la rivalidad principal de Netflix en relación a servicios iguales viene por el lado de Amazon (Prime Instant Video) y Hulu Plus. Sin embargo, entre ambas empresas Amazon es el rival más serio que tiene Netflix en la actualidad. Si bien el nivel de suscriptores de Amazon es poco más de la mitad de los que tiene Netflix y el servicio está restringido a EE.UU, la empresa tiene una espalda financiera bastante grande lo cual le permite ser agresiva en precios y su estrategia es la de seguir los pasos de Netflix bajo dos puntos importantes:

- Inversión en el desarrollo de contenido propio, como series de TV y como ha anunciado recientemente, en películas de cine. Al igual que Netflix tiene la estrategia de seguir invirtiendo en este tipo de contenido en el futuro.
- Ofrece acceso a su contenido a través de un *fee* anual, formato similar al de Netflix pero que no solo brinda acceso al contenido digital sino también a otra serie de beneficios asociados a los negocios de Amazon, como *delivery* gratis dentro de 48 horas, acceso a música, etc. Ver siguiente gráfico:

Gráfico 6. Principales beneficios del Amazon Prime

Principales Beneficios Amazon Prime



Fuente: Elaboración propia, 2015. (Basado en Amazon.com)

El costo de la suscripción anual a Amazon Prime es US\$ 99.00. Esta tarifa permite tener acceso a los beneficios indicados anteriormente. Esto en comparación con el costo mensual de Netflix para antiguos suscriptores de US\$ 7.99 que equivalen a US\$ 95.88 anuales y con la tarifa de US\$ 8.99 equivalentes a US\$ 107.88 anuales para nuevos suscriptores.

En el caso de Hulu Plus, el servicio está restringido a US al igual que Amazon. El costo mensual es similar al de Netflix para antiguos suscriptores, es decir US\$ 7.99. Es importante mencionar que los propietarios de Hulu son grandes medios de entretenimiento en Estados Unidos, entre los cuales se encuentran: 21st Century Fox, Walt Disney Company y NBC-Universal. A pesar de esto, la estrategia ha sido la de mantener un perfil bajo, con una opción de venta en el 2013 que no se concretó y con un plan de expansión mucho más modesto que el de Netflix y Amazon.

3. Análisis FODA

Habiendo realizado los análisis del micro y macro entorno y establecido las principales variables que afectan e impactan el negocio de la empresa, se puede definir un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de Netflix. Por definición teórica, un análisis FODA (también conocido como DAFO o SWOT por sus siglas en inglés) “es una metodología que nos permite identificar y analizar los factores internos y externos que pueden tener un impacto en la viabilidad de un proyecto, empresa, persona, etc.” (Margaret Rouse, WhatIs.com). A partir de esta definición, el siguiente cuadro desarrolla el resultado del análisis FODA con los principales factores encontrados para cada uno de los 4 puntos que lo componen. Es importante mencionar que si bien existen otros factores, estos son los que a partir de la situación actual y el análisis interno y externo realizado, inciden en las estrategias a futuro de la empresa:

Tabla 6. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Producto innovador - Fuerte expansión internacional - Desarrollo de contenido propio - Uso de <i>big data</i> - Solidez financiera - Crecimiento de suscriptores - Liderazgo en el mercado de <i>streaming</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Migración de audiencia del tradicional al digital - Cambio generacional (público joven) - Desarrollo de nuevas tecnologías - Fuerte crecimiento de dispositivos móviles - Mayor acceso a Internet de la población mundial
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Poco control sobre el precio - Bajo nivel de negociación con los ISP - Dependencia de proveedores de contenido - Fuerte competencia de servicios sustitutos - Limitación del ancho de banda 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso de nuevos competidores - Generadores de contenido competidores - Regulación contraria a la neutralidad de la red - Guerra de precios (Amazon Prime) - Regulación sobre derechos de autor

Fuente: Elaboración propia, 2015

Es a partir de este análisis que se podrán definir y desarrollar las estrategias necesarias para encarar los desafíos planteados en el diagnóstico realizado en el primer capítulo del presente trabajo.

Capítulo III. Análisis y definición de estrategias

En el presente capítulo, se realizará un análisis que permita establecer las mejores estrategias que la empresa debe implementar en los próximos 3 años. Este análisis será realizado a través de 2 metodologías diferentes que permitan sustentar los planes estratégicos a desarrollar en el período indicado.

La primera metodología (análisis de FODA cruzado) permitirá definir estrategias puntuales y la segunda (análisis PEEA), definir la estrategia genérica de la empresa con lo cual se tendrán todas las herramientas a la mano para finalmente seleccionar las que mejor contribuyan a lograr los objetivos planteados por la empresa.

1. Análisis de FODA cruzado

A partir del análisis FODA desarrollado en el capítulo II, se desarrolla un análisis de FODA cruzado. Este análisis conseguirá identificar las mejores estrategias de acuerdo a los factores determinados anteriormente y que permitan afrontar los retos planteados en el diagnóstico situacional.

El enfoque del FODA cruzado permite determinar estrategias a partir de comparar los factores positivos del FODA (fortalezas y oportunidades) con los factores negativos del mismo (debilidades y amenazas). A continuación el detalle del análisis y los resultados obtenidos:

1.1 Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)

Obtenidas de cruzar las principales fortalezas de la empresa y las oportunidades que ofrece el mercado y el entorno:

- Acelerar la expansión de la empresa en nuevos mercados aprovechando su solidez financiera y el crecimiento del acceso a Internet a nivel mundial. Esto le permitirá mantener el crecimiento en suscriptores y generar mayores ingresos.
- Mayor inversión en la creación y el desarrollo de contenido propio que le permita aprovechar la cada vez mayor audiencia digital y llegar al público más joven que es el que está liderando el cambio en el consumo de medios.

- Continuar innovando en el desarrollo del producto, aprovechando el uso del *big data* y algoritmos que le permitan conocer mejor el patrón de consumo de sus clientes y de esta forma poder lanzar ofertas de servicios adicionales.

1.2 Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)

Obtenidas de cruzar las principales debilidades de la empresa y las oportunidades que ofrece el mercado y el entorno:

- Mejorar la relación con los ISP lo cual le permita asegurar la calidad final de su servicio y consolidar la fidelización de sus clientes, de esta manera se aprovecha el entorno favorable del mercado para seguir creciendo.
- Fortalecer la alianza con estudios y proveedores de contenido independientes y así relativizar la dependencia de los grandes estudios y poder proveer contenido acorde a las necesidades de las nuevas audiencias.
- Invertir en mejorar la tecnología de streaming lo cual permita un menor uso del ancho de banda por parte del cliente y así pueda tener una mejor experiencia. La sensibilidad al precio por parte del cliente será menor y con ello se aprovecharán las nuevas tecnologías disponibles en el mercado.

1.3 Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)

Obtenidas de cruzar las principales fortalezas de la empresa y las amenazas que se presentan en el mercado y el entorno:

- Mayor porcentaje de inversión en la creación y desarrollo de contenido propio que eleve la barrera al ingreso de nuevos competidores al mercado.
- Uso intensivo de “big data” que permita minimizar los costos de inversión en contenido de terceros y en contenido propio para de esta forma tener mayor libertad de negociación sobre los generadores de contenido.
- Coordinar con las organizaciones gubernamentales en US para que el regulador (FCC) sea proclive a mantener la “neutralidad de la red” y así poder evitar su eliminación o restricción. Buscar una regulación que fomente la innovación y la igualdad de condiciones entre los diferentes actores.

- Negociar con organismos gubernamentales en los países donde se está expandiendo para que la regulación de derechos de autor sea lo más flexible posible y de esta manera el contenido disponible en cada mercado sea el más amplio posible.

1.4 Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)

Obtenidas de cruzar las principales debilidades de la empresa y las amenazas que se presentan en el mercado y el entorno:

- Mantener los precios del servicio en los próximos 3 años, concentrándose en la ampliación de nuevos mercados y evitando entrar en una guerra de precios con la competencia actual y la que está por ingresar.
- Mejorar la relación con los ISP en caso la regulación por parte de la FCC sea contraria a la *neutralidad de la red* y sea necesario firmar contratos directos con ellos para tener un acceso prioritario a sus redes (pago de interconexión).
- Fortalecer la relación con los proveedores de contenido sobre la base de un análisis costo-beneficio para de esta manera poder obtener mejores condiciones y minimizar el riesgo del ingreso de nuevos competidores al mercado.

2. Análisis de matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

Por definición, la matriz PEEA (Matriz de Posición Estratégica) “es una herramienta para conocer la tendencia que deben llevar las estrategias; de acuerdo al diagrama esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si la organización puede diseñar estrategias con tendencia agresiva, conservadora, defensivas o comparativas” (“Planeación Estratégica”, UPIICSA - Instituto Politécnico Nacional de México).

Con este análisis, se puede establecer el marco general de las estrategias que debe seguir Netflix, de manera que pueda seguir con su expansión, consolidar su operación y continuar con el crecimiento que viene teniendo en la actualidad.

En la siguiente tabla, se presentan cada una de las variables de los 4 cuadrantes que definen a la matriz PEEA: fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI). Los dos primeros cuadrantes (FF y VC) están referidos a la posición estratégica interna y los dos últimos (EA y FI) a la posición estratégica externa.

Igualmente se han asignado valores a cada una de las variables definidas en cada cuadrante de acuerdo con el uso de la matriz (del 1 al 6 positivos en los cuadrantes FF y FI y negativos en los cuadrantes VC y EA):

Tabla 7. Variables matriz PEEA

Posición Estratégica Interna	Posición Estratégica Externa
<p><u>Fortaleza Financiera</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Aumento de ingresos brutos (+4) - Crecimiento utilidad neta (+4) -Flujo de caja positivo (+4) -Bajo nivel de endeudamiento (+3) 	<p><u>Estabilidad Ambiental</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Sensibilidad al precio (-2) - Regulación del mercado (-2) -Derechos de autor (-3) -Competencia creciente y agresiva (-3)
<p><u>Ventaja Competitiva</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Uso intensivo de “big data” (-2) - Producto innovador (-3) -Desarrollo de contenido propio (-2) -Líder del mercado (-2) 	<p><u>Fortaleza de la Industria</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Migración de la audiencia (5) -Desarrollo de nuevas tecnologías (4) -Cambio generacional (5) -Crecimiento de acceso a Internet (4)

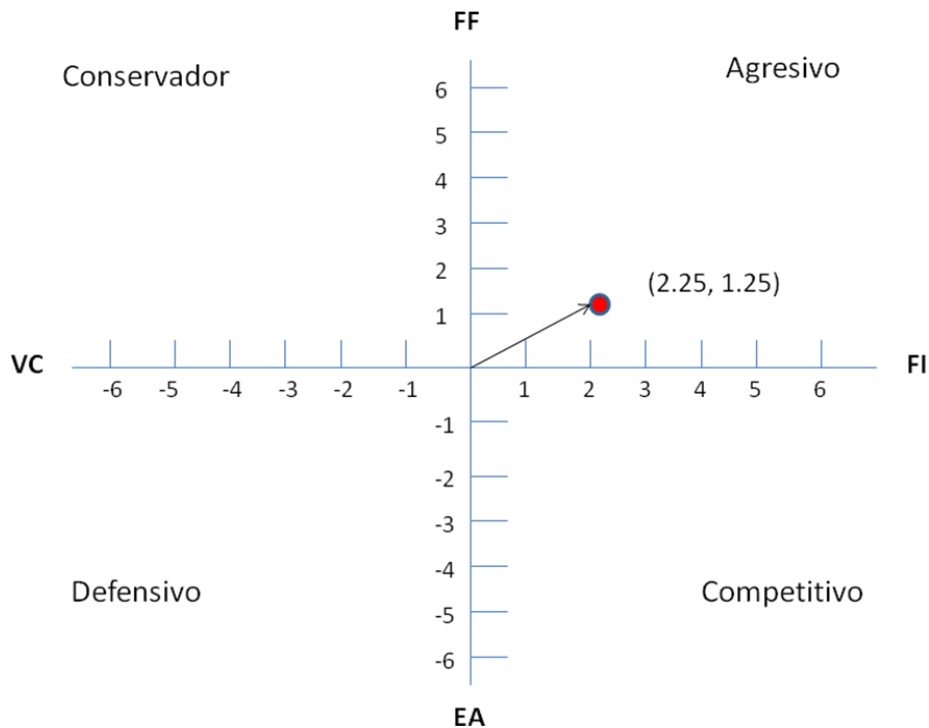
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Sobre la base de este cuadrante, se pueden establecer los índices que deberá tener la matriz y a partir de allí fijar cuál es la estrategia general que debería seguir la empresa. Así se tienen los siguientes valores para los ejes de acuerdo al promedio de los valores de cada cuadrante (ver anexo 3) y según la siguiente fórmula:

- Eje de las “x” = $VC + FI = -2.25 + 4.50 = + 2.25$
- Eje de las “y” = $FF + EA = 3.75 - 2.50 = + 1.25$

A continuación, el gráfico de la matriz de acuerdo con los ejes y cuadrantes, en los cuales se visualiza la localización del vector y su valoración de acuerdo con el perfil estratégico de la empresa:

Gráfico 7. Matriz PEEA



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como resultado del análisis, se puede concluir que, habiendo definido los factores claves en cada categoría, Netflix está en una excelente posición para poder ser **agresiva** en el mercado y continuar con su **crecimiento** y **expansión**.

Esto se deduce porque la empresa cuenta con las suficientes fortalezas para afrontar las oportunidades que el mercado y el entorno le ofrecen. Sus debilidades y amenazas no tienen el peso actual que pueda hacer que la empresa sea conservadora o deba mantenerse a la defensiva. El momento es el adecuado para ser agresiva y posicionarse mejor en los próximos años.

3. Definición de las estrategias

Después de haber realizado los análisis correspondiente, se llega al punto en el cual se determinan las estrategias que se van a desarrollar como parte del plan estratégico de Netflix para los próximos 3 años.

Michael Porter (Estrategia Competitiva, 1980) afirma que solo existen dos estrategias genéricas posibles para una empresa: ser líder a través de menores costos o ser líderes a través de la

diferenciación de nuestro producto o servicio. Menciona también el enfoque que debe tener la empresa para definir su segmentación de acuerdo a su liderazgo.

Se cita a Porter su visión ayuda a definir mejor las estrategias que Netflix deberá aplicar. Está claro que para Netflix es muy difícil poder ser líder a través de menores costos porque la competencia es cada vez más fuerte, existen muchos servicios sustitutos y hay factores que influyen en sus costos donde no tiene mayor control (contenidos y regulación).

Por ello, se sostiene que la mejor estrategia genérica para Netflix es la de la **diferenciación** ya que tiene un producto innovador, genera mucha información de sus clientes y su comportamiento y ha probado estar en la capacidad de generar contenido propio de calidad. A su vez, y como resultado del análisis PEEA, Netflix puede ser **agresiva** y encarar las oportunidades que se están presentando en el mercado del streaming y la TV online.

Igualmente, Netflix debe definir una estrategia de crecimiento que le permita afrontar el reto de ingresar en nuevos mercados. De acuerdo a la matriz Mercado-Producto⁴ el enfoque de Netflix debe ir en el espacio del cuadrante de **Producto Conocido / Mercado Nuevo**, es decir introducir su conocido servicio de streaming por Internet en los nuevos mercados mundiales donde tiene planificado ingresar en los próximos 3 años.

Bajo estas premisas definimos las siguientes estrategias corporativas de Netflix, estrategias que se implementarán en el mediano plazo y que serán perfectamente medibles y evaluables en el tiempo:

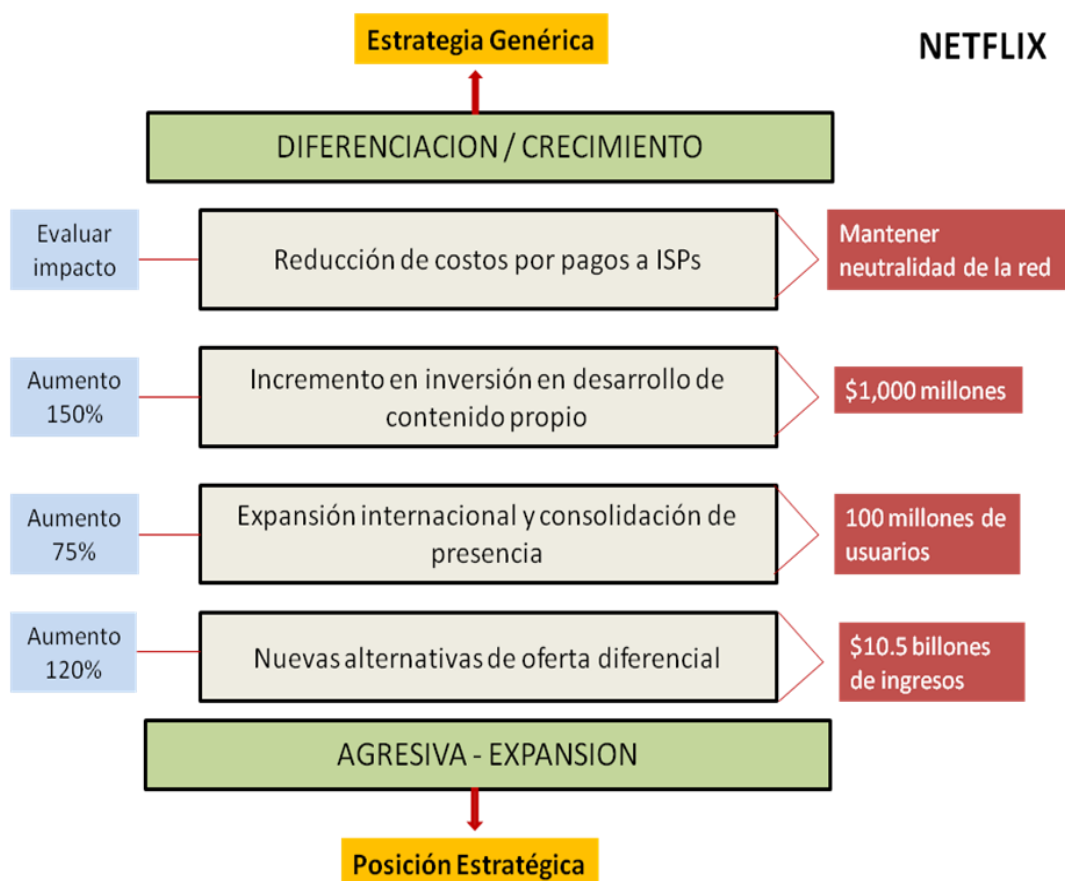
- Continuar con la expansión internacional y consolidar la presencia en los mercados donde ya se encuentra. El objetivo es alcanzar los 100 millones de usuarios en los próximos 3 años. Esto significa un aumento de 75% sobre el número actual de suscriptores.
- Incrementar la inversión en el desarrollo de contenido propio a través de series de TV y de películas de cine. El objetivo es pasar de \$400 millones anuales en la actualidad a \$1,000 millones en los próximos 3 años. Significa un aumento de 150%.
- Buscar alternativas de oferta diferencial que le permitan ampliar su servicio y generar una mayor fidelización. Esto a través de invertir el 10% de sus ingresos totales en tecnología y desarrollo.

⁴ Igor Ansoff - "Strategies for Diversification" - Harvard Business Review (1957)

- Reducir los costos relacionados al pago de interconexión con ISPs a través de la negociación con el regulador (FCC). No existen datos públicos sobre el volumen monetario de estos pagos, pero de mantenerse afectarán la estructura de costos de la empresa y por consiguiente su rentabilidad.

A través del siguiente gráfico, se puede visualizar la definición de las estrategias para el período 2015-2017 en el marco del análisis realizado en el presente capítulo:

Gráfico 8. Definición de estrategias 2015 – 2017



Fuente: Elaboración propia, 2015.

La visualización es clara hacia donde debe apuntar el planeamiento estratégico de Netflix para lograr los objetivos que tiene como negocio en el mediano plazo.

Se sostiene, luego de lo visto, que no es viable mantener una situación de *statu quo* en el que la empresa no aproveche las oportunidades que le ofrece el mercado en el contexto actual.

Habiendo definido las estrategias de la empresa, se definirá en el próximo capítulo la implementación de las mismas en el marco de los planes funcionales de cada área y los objetivos corporativos que serán definidos más adelante.

Capítulo IV. Desarrollo e implementación de las estrategias

Para plantear el desarrollo e implementación de las estrategias definidas en el capítulo anterior, se definirán en primer lugar la visión, misión y valores de Netflix. Es a partir de esta definición que se establecerán los objetivos estratégicos de la empresa para el período 2015 – 2017 y finalmente el planteamiento de los planes funcionales para cada una de las áreas involucradas en la implementación de las estrategias definidas.

1. Visión, misión y valores

1.1 Visión

Si bien no existe una **visión** oficial de Netflix, se puede inferir la misma a través de 4 puntos que fueron definidos por el CEO y co-fundador de la empresa Reed Hastings en el año 2011 durante una conferencia (Dublin Founders Conference, Octubre 2011):

- Convertirse en el mejor sistema de distribución de entretenimiento a nivel global.
- Licenciar contenido de entretenimiento a nivel mundial.
- Generar mercados que sean accesible para los productores de películas.
- Ayudar a los creadores de contenido alrededor del mundo a encontrar una audiencia global.

A partir de esto, se puede definir la **visión** de Netflix de la siguiente manera: *“Convertirse en el mejor y más grande distribuidor de contenidos de entretenimiento a nivel mundial y en una alternativa de alcance global para los creadores y productores de este tipo de contenido”*.

Esta definición resume la aspiración de Netflix de convertirse en el futuro en la principal plataforma de entretenimiento en el mundo y en una herramienta generadora de contenido alternativa a los medios tradicionales.

1.2 Misión

En cuanto a la **misión** de Netflix, la empresa tampoco tiene definida oficialmente su misión; sin embargo, al igual que su visión, se puede inferir la misma a partir de algunas declaraciones de la empresa.

Así, por ejemplo, la empresa se define de esta manera: *Netflix es la cadena de televisión líder en el mundo de Internet con más de 57 millones de miembros en casi 50 países que disfrutan de más de dos mil millones de horas de programas de televisión y películas por mes, incluyendo series originales, documentales y largometrajes. Los suscriptores pueden ver todo lo que quieran, en cualquier momento y en cualquier lugar, en casi cualquier pantalla conectada a Internet. Los suscriptores pueden reproducir, pausar y reanudar lo que miran, todo ello sin anuncios o compromisos.*” (Netflix IR statement – Company Profile, 2014)

Por otro lado, se tiene la “promesa de marca” de la empresa: *“Prometemos a nuestros clientes un servicio estelar, a nuestros proveedores un socio valioso, a nuestros inversionistas las perspectivas de un crecimiento rentable sostenido y a nuestros empleados el atractivo de un gran impacto.”* (“Netflix Movie Rentals Mission Statement - A Vision, A Promise and Nine Values” – Barbara Farfan – About Money)

Sobre la base de esto, se puede definir la **misión** de Netflix como sigue: *“Ser la empresa líder de la TV por Internet a través de la innovación y de un servicio de calidad que busca la satisfacción integral de sus clientes, proveedores, inversionistas y empleados”*

A través de esta misión Netflix busca ser el líder en su mercado, tomando en cuenta sus fortalezas y considerando para ello a los principales *stakeholders* que forman parte de su entorno.

1.3 Valores

En el caso de la definición de **valores** de la empresa, Netflix tiene oficialmente 9 valores que son promovidos y difundidos por su CEO, Reed Hastings como la columna vertebral de su cultura empresarial. Los 9 **valores** (“Netflix Culture: Freedom & Responsibility”, Reed Hastings – 2009) de la empresa son los siguientes:

- Juicio
- Comunicación
- Impacto
- Curiosidad
- Innovación

- Coraje
- Pasión
- Honestidad
- Desinterés

Como el mismo Hastings lo menciona en su explicación de la cultura de Netflix, “los valores reales de la empresa, a diferencia de los valores que *suenan bonito*, se demuestran por quienes son recompensados, promovidos o dejados ir. Los valores reales de la empresa son los comportamientos y habilidades que se valoran en los compañeros de trabajo”.

Esto da una idea de lo que Netflix quiere mostrar en su cultura empresarial, ser más realista, enfocado en valores que sean respetados por todos los empleados y que esto se refleje en su operación del día a día. A través de esta tabla, se resume el alcance de la definición de la visión, misión y valores de Netflix lo que contribuirá a enfocar mejor los esfuerzos estratégicos de la empresa:

Tabla 8. Visión, misión y valores

<p><u>Visión</u></p> <p><i>“Convertirse en el mejor y más grande distribuidor de contenidos de entretenimiento a nivel mundial y en una alternativa de alcance global para los creadores y productores de este tipo de contenido”</i></p>	<p><u>Misión</u></p> <p><i>“Ser la empresa líder de la TV por Internet a través de la innovación y de un servicio de calidad que busca la satisfacción integral de sus clientes, socios, inversionistas y empleados”</i></p>		
<p><u>Valores</u></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"> <ul style="list-style-type: none"> - Juicio - Comunicación - Impacto - Curiosidad - Innovación </td> <td style="width: 50%; border: none;"> <ul style="list-style-type: none"> - Coraje - Pasión - Honestidad - Desinterés </td> </tr> </table>		<ul style="list-style-type: none"> - Juicio - Comunicación - Impacto - Curiosidad - Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> - Coraje - Pasión - Honestidad - Desinterés
<ul style="list-style-type: none"> - Juicio - Comunicación - Impacto - Curiosidad - Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> - Coraje - Pasión - Honestidad - Desinterés 		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2. Objetivos empresariales

Tomando en cuenta las definiciones desarrolladas anteriormente para la visión, misión y valores de la empresa, se puede establecer a continuación los objetivos empresariales de Netflix. Igualmente, estos objetivos van alineados con las estrategias principales definidas en el anterior capítulo del presente trabajo. Estos objetivos empresariales serán separados en dos niveles: objetivos de largo plazo y objetivos anuales (2015-2017).

2.1 Objetivos de largo plazo

Como objetivos de largo plazo de Netflix, se puede plantear los siguientes siete:

- Ser líder a nivel mundial como proveedor de contenido de entretenimiento a través de Internet.
- Expandir su servicio a la mayor cantidad de mercados en el mundo (países).
- Aumentar el número de suscriptores en el tiempo y con ellos sus ingresos.
- Ser líder en la producción de contenido de entretenimiento exclusivo para su plataforma de Internet.
- Seguir innovando en su servicio a través del uso extensivo de tecnología, “big data” y nuevos medios.
- Consolidar su posición en el mercado para tener mejor poder de negociación con clientes, proveedores, ISP y entidades de gobierno.
- Ser la mejor alternativa de distribución para los generadores de contenido independientes en el nivel mundial.

Estos objetivos son genéricos y transversales a toda la organización y van orientados a fortalecer el crecimiento de la empresa, sustentar su expansión y definir su futuro en el mediano y largo plazo.

2.2 Objetivos anuales

La presente investigación es sobre el plan estratégico de Netflix para los próximos 3 años (2015-2017). Por ello, se definirán los objetivos específicos para cada uno de ellos, lo cuales permitan posteriormente establecer los planes funcionales para cada área de la empresa.

Igualmente estos objetivos tienen como base los objetivos de largo plazo mencionados anteriormente y se sustentan en el análisis de las estrategias corporativas anteriormente desarrollado. En la siguiente tabla, se presentan los objetivos anuales de Netflix:

Tabla 9. Objetivos anuales de Netflix

2015	2016	2017
<ul style="list-style-type: none"> -Expansión en mercados claves de Australia, Japón y Nueva Zelanda - Facturar \$7 billones al final del año (26% de crecimiento) -Inversión de \$600 millones en desarrollo de contenido propio -Lograr que el regulador en USA (FCC) mantenga firme el principio de "neutralidad de la red" 	<ul style="list-style-type: none"> -Expansión en mercados de Europa (occidental y oriental - Negociar temas de propiedad intelectual (Francia, Alemania, etc.) - Facturar \$8.5 billones al final del año -Inversión de \$800 millones en desarrollo de contenido propio -Lograr una relación que genere valor a largo plazo con los ISPs 	<ul style="list-style-type: none"> -Expansión en mercados de China, India y otros países asiáticos - Alcanzar los 100 millones de usuarios a nivel mundial -Facturar \$10.5 billones al final del año -Inversión de \$1,000 millones en desarrollo de contenido propio -Lanzar un nuevo servicio complementario en su plataforma

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3. Planes funcionales

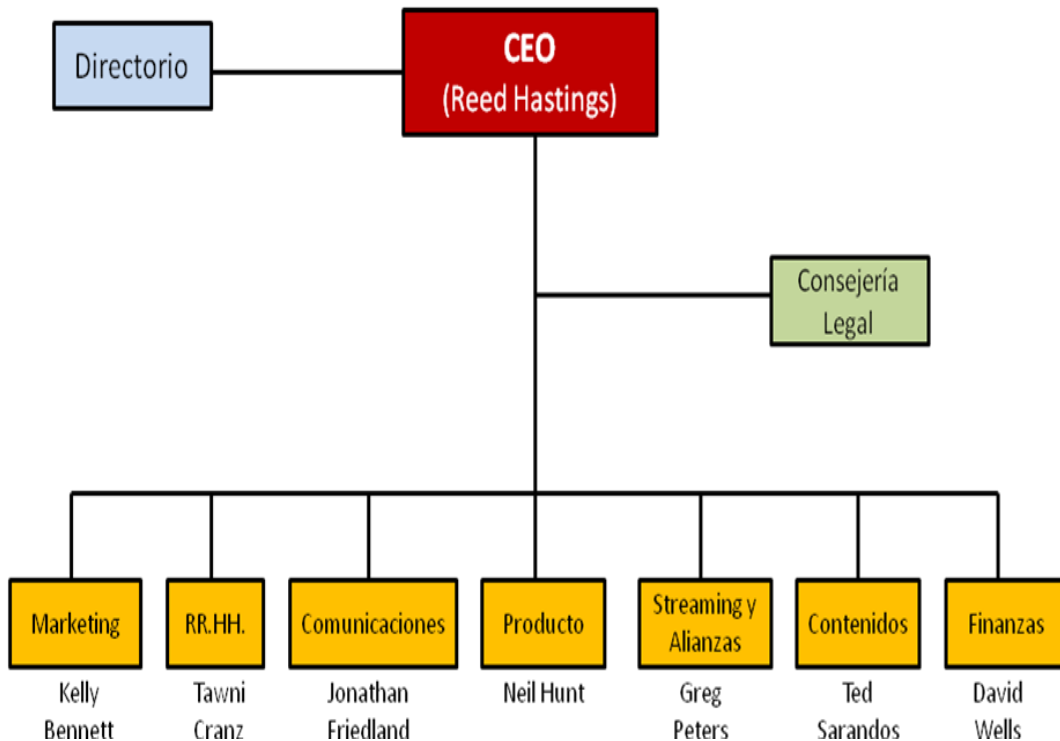
El primer paso para definir los planes funcionales de las áreas de Netflix es importante conocer la actual estructura organizacional de la empresa y a partir de allí definir las áreas que van a estar involucradas en el proceso del plan estratégico para los próximos años.

Una vez definidas estas áreas dentro de la empresa se desarrollarán los planes funcionales para cada una de ellas alineados con los objetivos que han sido planteados anteriormente.

3.1 Organigrama de la empresa

Tomando como fuente la información a los inversionistas (Netflix IR 2014) sobre sus directores y principales ejecutivos se puede establecer el organigrama de Netflix en su nivel primario en el siguiente gráfico:

Gráfico 9. Organigrama de Netflix



Fuente: Elaboración propia, 2015. (Basado en IR – Netflix 2014)

Se puede identificar fácilmente las 7 áreas claves de la empresa en el organigrama. Netflix combina en su organigrama gerencias de carácter tradicional, como marketing, finanzas y recursos humanos, con gerencias de perfil más innovador como streaming y alianzas, producto y contenidos. Igualmente cuenta con un área legal de soporte (consejería).

A través de esta combinación, se puede observar el énfasis que la empresa le quiere dar a su expansión y crecimiento, poniendo como base su canal de distribución (*streaming*), el desarrollo de su producto (tecnología e innovación) y la relevancia del contenido (propio y de terceros).

Como conclusión, se puede observar que cada una de estas 7 áreas funcionales es importante en el proceso de crecimiento de Netflix y para consolidar el plan estratégico del período 2015-2017

de acuerdo con el análisis que se está realizando. Por ello, se definirán los planes funcionales para cada una de ellas.

3.2 Gerencia de marketing

3.2.1 Contexto

Para una empresa en expansión y crecimiento como Netflix, las herramientas del marketing se convierten en una herramienta fundamental para su crecimiento. Es por ello que la inversión en el desarrollo de promoción, publicidad, posicionamiento y recordación de marca debe acompañar el crecimiento de los ingresos de la empresa.

La inversión en marketing se ha venido acelerando en los últimos meses del 2014, síntoma que el crecimiento de la empresa y la expansión en nuevos mercados está comenzando a generar presión hacia arriba.

Gráfico 10. Gastos de marketing de Netflix



Fuente: Elaboración propia, 2015. (Basado en AdAge - Netflix's Subscriber Numbers Beat Estimates as It Spends More on Marketing)

Como se puede observar claramente en el gráfico la inversión en marketing se ha acelerado en los últimos trimestres, alcanzando los \$204 millones en el cuarto trimestre del 2014. En total en

el año 2014 Netflix ha gastado poco más de \$600 millones en esfuerzos de marketing, un crecimiento de 25% versus el año 2013. Este monto representa poco más del 10% de sus ingresos totales del año 2014 (\$5.5 billones).

3.2.2 Objetivos

En la actualidad, la estrategia de marketing de la empresa tiene como principal objetivo promover las series que la misma empresa está produciendo. Las grandes campañas de marketing se llevan a cabo para el lanzamiento de las nuevas temporadas de sus series (House of Cards por ejemplo) así como para el lanzamiento de nuevas series (Marco Polo por ejemplo).

Este esfuerzo finalmente se traduce en un mayor reconocimiento de la marca Netflix y un adecuado posicionamiento en su público objetivo lo que le permite generar un mayor interés en su servicio en mercados donde ya está consolidado como en mercados donde recién va a ingresar.

3.2.3 Planes funcionales

Tomando en cuenta los objetivos generales de la empresa y específicos del área, se pueden establecer los siguientes planes funcionales de la gerencia de marketing en los próximos 3 años:

- Promover el servicio de la empresa en los **nuevos mercados** donde se está expandiendo, generando *brand awareness* y **posicionamiento** a través de acciones de marketing directo sobre todo en medios digitales (redes sociales, search, YouTube, etc.). Ver anexo 4.
- Promover el **contenido** que está disponible en su plataforma, sobretodo el desarrollado por la misma empresa a través de acciones de **publicidad y promoción** en medios tradicionales.
- Mantener el **precio** de su servicio de streaming en \$8.99 por mes en el período definido (hasta el año 2017).

Para esto debe tomar en cuenta los siguientes 2 parámetros que le permitan ser eficiente en las acciones de marketing mencionadas anteriormente:

- Mantener el porcentaje de inversión en marketing ligeramente por debajo del porcentaje de aumento de las ventas.
- Asegurar que la inversión en marketing tenga un retorno positivo en el tiempo, es decir se traduzca en mayor cantidad de suscriptores y mayores ventas.

3.3 Gerencia de recursos humanos

3.3.1 Contexto

La cultura organizacional de Netflix según su CEO y fundador Reed Hastings está basada en “la búsqueda de la excelencia” (Netflix Culture: Freedom & Responsibility, Reed Hastings, 2009) para lo cual señala que “nuestra cultura se enfoca en ayudarnos a lograr la excelencia”.

Y para ello Netflix se basa en 7 principios fundamentales:

- Valores son lo que nosotros valoramos
- Alta performance
- Libertad y responsabilidad
- Contexto, no control
- Altamente alineados, débilmente acoplados
- Pagar por encima del mercado
- Promociones y desarrollo

Es importante mencionar que Netflix ha sido innovadora en varios temas relacionados a recursos humanos como por ejemplo en permitir que sus empleados tomen el tiempo de vacaciones que ellos consideren apropiadas, políticas que después han sido adoptadas por otras empresas (McCord 2014).

3.3.2 Objetivos

El área de recursos humanos de Netflix tiene como objetivo desarrollar una cultura organizacional basada en los 7 principios mencionados anteriormente y a partir de esta cultura poder tener un equipo motivado y flexible a pesar del gran crecimiento que está teniendo la empresa. Asimismo, su objetivo es ser innovadora, dejar huella en el ámbito laboral, con la finalidad de volverse en una opción viable para atraer talento y retenerlo en el tiempo.

3.3.3 Planes funcionales

A partir de estos principios y objetivos, se pueden definir los siguientes planes por ejecutarse en los próximos 3 años en el área de Recursos Humanos:

- Reforzar su **cultura organizacional** lo cual le permita ser una empresa que atraiga y retenga talento.
- **Reclutar** gente con experiencia en el mercado que les permita reducir la curva de aprendizaje y pueda enfrentar el crecimiento de la empresa de una mejor forma.
- Establecer **políticas salariales** por encima del mercado lo cual permita atraer gente de valor y evitar la salida hacia la competencia del talento ya formado en la empresa.
- Desarrollar programas de **capacitación** que permitan la rápida transición de los nuevos empleados hacia la cultura y objetivos de la empresa.

3.4 Gerencia de comunicaciones

3.4.1 Contexto

A lo largo de la historia de Netflix hay una situación de crisis comunicacional que destaca nítidamente sobre el resto: el anuncio en el mes de julio del año 2011 de la separación del servicio de alquiler de DVD y el servicio de *streaming* y el consiguiente aumento de precios. Situación que, como se ha mencionado, trajo como consecuencia la caída del 50% en el valor de las acciones de la empresa y un golpe negativo en la imagen de la misma.⁵

La percepción de arrogancia que se notó durante la crisis del 2011 se ha ido superando, sobre todo a partir de las disculpas públicas que Reed Hastings hizo 2 meses después de la crisis a la hora de revertir los cambios que se habían hecho en el servicio.

3.4.2 Objetivos

A partir de esta crisis, la empresa decidió trabajar como objetivo principal en su estrategia comunicacional el mantener como eje central de sus decisiones a sus clientes, es decir valorar su *feedback* y medir previamente sus posibles reacciones. A partir de allí orientar su comunicación a priorizar el valor e innovación de su servicio sobre todo en los nuevos mercados donde ha ido ingresando.

⁵ The Critical Analysis of Netflix's Communication Strategy during the Development of Qwikster – Academia.Edu

3.4.3 Planes funcionales

Es así que las políticas funcionales del área de comunicaciones para los próximos 3 años son las siguientes:

- Difundir el **liderazgo** del servicio y contenido de la empresa en el mercado de streaming en Internet a través de todos sus canales de comunicación.
- Fortalecer la imagen de ser una **empresa innovadora**, que escucha a sus clientes y que es socialmente responsable.
- Desarrollar **canales de comunicación** con los diferentes agentes que conforman el ecosistema de la empresa: gobierno, proveedores de Internet y proveedores de contenido.

3.5 Gerencia de producto

3.5.1 Contexto

Netflix define su producto como la experiencia que entrega a sus clientes a través de su servicio. Esta experiencia se resume en su plataforma de servicio de streaming online y en mucho menor medida en la actualidad a su servicio de delivery de CD.

Neil Hunt, el gerente de producto de la empresa (*chief product officer*) menciona una frase que resume el enfoque que la empresa está buscando: “en el futuro todos tendrán un canal de TV personalizado”(Kasperkevic, 2014), haciendo referencia al control que tendrán los usuarios para definir qué contenido de entretenimiento consumen y cómo lo consumen y en qué forma los proveedores de contenido deben brindarles esta posibilidad. La personalización es clave, y esto lo manifiesta claramente Netflix en su producto, como se puede apreciar en esta pantalla de su plataforma:

Gráfico 11. Pantalla de servicio de Netflix



Elaboración: Netflix, 2015.

La plataforma siempre dice qué es lo último que se ha visto; cuántas veces se ha visto, qué sugerencias para ver sobre base la base de lo que ya se ha visto, entre otras varias opciones. Asimismo, es importante mencionar que Netflix invirtió \$470 millones en investigación y desarrollo durante el año 2014, un 24% más de lo que invirtió en el año 2013 (\$380 millones). La inversión del 2014 representa un 8.5% del total de sus ventas brutas del año (\$5.5 billones) (YCharts – Netflix / NFLX).

3.5.2 Objetivos

Es evidente que el presente y futuro de Netflix se encuentran en su plataforma de streaming online. Una plataforma que ha venido evolucionando en el tiempo y adaptándose a la evolución tecnológica, la cual tiene como objetivos principales los siguientes: mantenerse a la vanguardia en la innovación, brindar la mejor y más personalizada experiencia posible a sus clientes y convertirse en una herramienta generadora de información sobre sus clientes.

3.5.3 Planes funcionales

Ante esta situación, se puede definir los siguientes planes a ejecutarse en los próximos 3 años en la gerencia de producto de la empresa:

- Desarrollar la **ubicuidad** del producto de Netflix, es decir estar presente en todo tipo de dispositivos: PC, tabletas, *laptops*, televisores, *smartphones*, consolas de juegos, *phablets*, *wearables*, etc.
- Mejorar su sistema de **recomendaciones** con la finalidad de llegar a un nivel de personalización cada vez más eficiente. Mayor nivel de personalización del contenido significa mayor nivel de compromiso (*engagement*) del usuario.
- Desarrollar y lanzar un nuevo servicio de *gaming* que permita a sus usuarios no solo visualizar series y películas sino también jugar diferentes juegos populares en el mercado.
- Consolidar un nivel de inversión en **investigación y desarrollo** de 10% anual sobre el total de los ingresos brutos en los próximos 3 años. Significa un crecimiento de 1.5% sobre el nivel de inversión actual (8.5%).

3.6 Gerencia de *streaming* y alianzas

3.6.1 Contexto

Tener una gerencia de *streaming* y alianzas” no es algo común en una empresa, sin embargo para Netflix es un área fundamental dentro de sus actividades. Viene a ser una gerencia de operaciones en el sentido tradicional de la administración. Y es un área crítica porque de ella depende la buena, regular o mala experiencia que el cliente de Netflix tiene sobre el servicio.

Dentro de esta operación se hacen importantes las relaciones con terceros, en este caso: proveedores de contenido, proveedores de acceso a Internet y fabricantes de equipos o dispositivos electrónicos. Todos ellos conforman un ecosistema alrededor de la empresa.

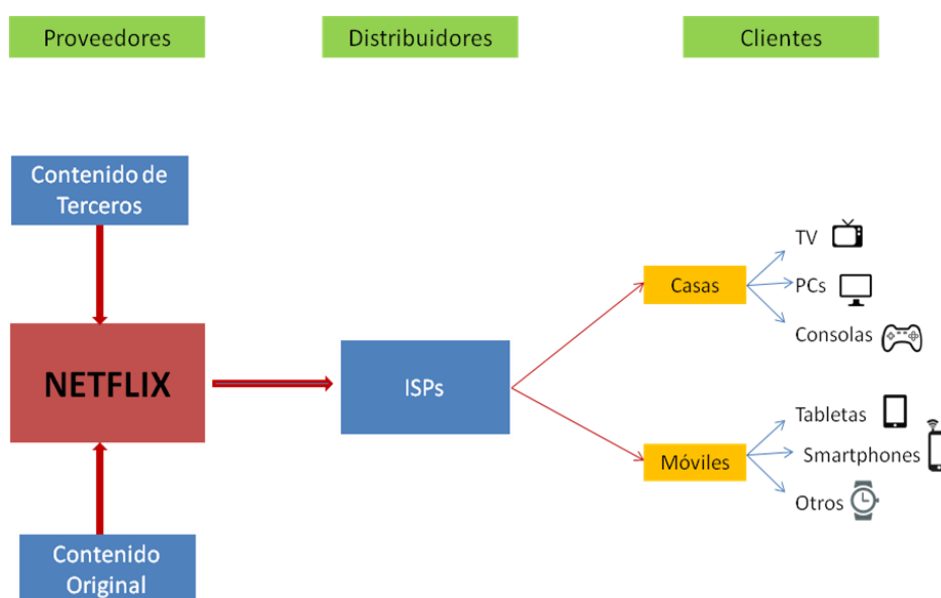
Bajo este esquema Netflix busca darle al usuario el control, es decir “el contenido que quiere, en el momento que quiera, a través de cualquier dispositivo y a un precio razonable” (Kevin Spacey, discurso ante ejecutivos de la TV en Inglaterra, 2013).

Un punto muy importante en el servicio de Netflix es que permite a sus usuarios ver todo su contenido completo en el momento que el usuario lo desee, cambiando el modelo tradicional de la TV donde los canales establecen cuándo emiten el contenido, quien tiene el control en este caso es el usuario. Una persona puede ver los 14 capítulos de la temporada de una serie de TV de corrido sin tener que esperar un período de tiempo. Esto lo hace Netflix con todo su contenido, incluyendo el propio.

3.6.2 Objetivos

El objetivo principal del área es la distribución del contenido de entretenimiento de Netflix (propio y de terceros) a través de las redes de los proveedores de Internet (ISP) que llegan a los hogares y los teléfonos móviles de los usuarios donde son consumidos a través de diferentes tipos de dispositivos. Este proceso se visualiza mejor a través del siguiente gráfico:

Gráfico 12. Distribución del contenido de Netflix



Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.6.3 Planes funcionales

Bajo esta situación, es posible establecer los siguientes planes funcionales para el área de *streaming* y alianzas:

- Brindar la mayor información posible sobre el **patrón de consumo** de sus usuarios a los generadores de contenido independientes con la finalidad que prioricen a Netflix como su principal canal de distribución.
- Utilizar el **big data** que se genera en su plataforma para fortalecer la alianza con los grandes proveedores de contenido de entretenimiento: estudios de cines, distribuidores, canales de TV, productores, desarrolladores de juegos, etc.
- Fortalecer la relación con los **entes reguladores** del gobierno (la FCC principalmente) a través del desarrollo de iniciativas que fomenten la neutralidad de la red.

- Diseñar un marco de colaboración con los ISP que permita establecer un sentimiento de **igualdad y justicia** en el que prevalezca la sensación que todos están ganando con la relación a diferencia de lo que ocurre actualmente.

3.7 Gerencia de contenidos

3.7.1 Contexto

Para una empresa como Netflix, el contenido de entretenimiento que brinda a sus usuarios es un factor clave dentro de su estrategia de negocio. Una mayor diversidad de contenido, contenido exclusivo y contenido original le brindan la posibilidad de diferenciarse de la competencia y convertirse en un generador de suscriptores y por consiguiente de aumento en los ingresos de la empresa. De allí la razón principal para que la empresa tenga una gerencia exclusivamente dedicada a manejar el tema de contenidos.

La empresa invierte en la actualidad \$3 billones al año en la adquisición de contenido de terceros y en el desarrollo de contenido propio. Esto lo convierte en la partida más importante dentro de los gastos de la empresa ya que representa un 55% del total de sus ingresos brutos (\$5.5 billones).

La estrategia de Netflix en el mediano plazo es la de aumentar la inversión en el desarrollo de contenido propio, inversión que será financiada con la emisión de deuda (\$1.5 billones) en el corto plazo. (Techcrunch – “Netflix Raising \$1.5B In Debt, To Invest Big In Content Acquisitions” – 2 de febrero 2015). El contenido original producido por Netflix se ha ido expandiendo en los dos últimos años, ofreciendo cada vez más una amplia gama de series, documentales y series animadas (ver anexo 5)

3.7.2 Objetivos

Los objetivos principales de la gerencia de contenidos van en dos canales claramente definidos, el primero es el de maximizar la rentabilidad del contenido adquirido a terceros. En cambio, el segundo, planificar y gestionar el desarrollo y la inversión en la producción de contenido propio.

Es importante anotar que el contenido propio está resultando más eficiente que el contenido licenciado a terceros, es decir, cuesta menos y genera un mayor retorno para la empresa. Además ha generado una percepción positiva en la marca Netflix asociado a las nominaciones y

premios obtenidos por sus series originales. (Netflix – “Letter to shareholders” – 20 de enero 2015).

3.7.3 Planes funcionales

Ante esta situación, se pueden definir los siguientes planes funcionales de la gerencia de contenidos para los próximos 3 años:

- Expandir el desarrollo de **contenido propio** a través del aumento en la inversión. Se planifica llegar a los \$1,000 millones en inversión al finalizar el tercer año.
- Buscar alternativas para generar nuevos ingresos para la empresa a través del **posicionamiento de productos** (“product placement”) dentro del desarrollo de su contenido.
- Maximizar el retorno de la inversión en contenido propio y de terceros a través del uso de **big data** y análisis de información, conociendo los gustos y preferencias de su audiencia.
- Utilizar su conocimiento de la audiencia para **fortalecer la relación con proveedores de contenido exclusivo** (terceros) y con ello diferenciarse de la competencia.

3.8 Gerencia de finanzas

3.8.1 Contexto

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, Netflix en la actualidad cuenta con números financieros sólidos. Sus ingresos brutos están creciendo sostenidamente y lo mismo está pasando con su rentabilidad.

Esto se puede notar claramente en los estados financieros de la empresa a diciembre del año 2014 (ver anexos 2, 6 y 7). La solidez de estos estados financieros se ha ido manifestando en el valor de sus acciones en la Bolsa de Nueva York, como se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 13. Valor de las acciones de Netflix



Fuente: Elaboración propia (Basado en Yahoo! Finance – Acción de Netflix Bolsa de NY)

Sin embargo, la empresa tiene varios retos financieros por delante principalmente enfocados en mantener un crecimiento sostenido en el tiempo, tanto en la expansión del servicio en nuevos mercados (suscriptores) como en su oferta de contenidos (propio y de terceros).

En la actualidad (diciembre del 2014) la empresa mantiene un ratio de endeudamiento patrimonial de 0.484 (YCharts - Netflix Debt to Equity Ratio), que sin ser muy alto, tampoco genera mucho espacio para seguir endeudándose. En la situación actual esto genera cierta preocupación ya que la empresa necesita capital para apalancar su expansión.

Sin embargo, es importante mencionar que la empresa cuenta con \$1.1 billones en caja lo cual le da cierta holgura para los retos de inversión que debe enfrentar en el corto y mediano plazo (ver anexo 2).

3.8.2 Objetivos

El objetivo central de la gerencia de finanzas es la de apalancar el crecimiento y expansión de la empresa en los próximos años, manteniendo un adecuado nivel de endeudamiento y generando la rentabilidad que sus inversionistas esperan.

A diciembre del 2014, la empresa mantiene un margen de utilidad (ganancias netas vs ventas totales) de 4.85%, número que ha crecido en casi 90% desde el año 2013 cuando fue de 2.56%

(ver anexo 6). Los planes de la empresa tienen como premisa mantenerse rentable mientras se sigue expandiendo en nuevos mercados. Hasta la fecha ha logrado consolidar este objetivo.

3.8.3 Planes funcionales

Ante esta situación, los planes funcionales de la empresa para los próximos 3 años serán los siguientes:

- Financiar la expansión en nuevos mercados a través de la **rentabilidad** actual que genera el negocio, sobre todo a través de las utilidades que genera el mercado doméstico (EE.UU).
- Buscar **alternativas de endeudamiento** que financien la inversión en la generación de contenido, sobre todo el contenido desarrollado por la misma empresa.
- Mantener el crecimiento del **gasto en generación de contenidos y marketing**, los mayores de la empresa, por debajo del crecimiento de las ventas totales.
- Aliviar la **carga financiera** que puede producirse a partir del pago que deben hacerse a los proveedores de Internet para obtener acceso prioritario a sus redes.

4. Conclusión

A partir de la definición de la estructura organizacional de la empresa, se ha podido establecer la importancia de cada una de las gerencias en su operación y su relevancia dentro del plan estratégico que se ha desarrollado. A través de su estructura organizacional se ha podido observar claramente el carácter innovador de Netflix, que se manifiesta en la prioridad que asigna a gerencias que denotan uso intensivo de tecnología y el uso de nuevos canales de distribución.

Se estableció el contexto actual de cada gerencia, los objetivos específicos de cada una de ellas y las políticas funcionales a desarrollar en el período de ejecución del presente trabajo. Como se ha visto, cada una de estas políticas contribuye directamente con los objetivos de largo plazo y con los objetivos anuales de la empresa y además están alineadas directamente con las estrategias definidas en el capítulo anterior. Se ha podido establecer claramente la secuencia entre las estrategias, los objetivos corporativos y los planes de cada gerencia para encarar el crecimiento y la expansión de Netflix en los próximos 3 años. Es importante anotar que el logro de estos planes funcionales será el resultado de un trabajo en conjunto, debido a la interrelación que se nota entre cada una de las áreas y las acciones que se planifican ejecutar.

Capítulo V. Evaluación financiera de las estrategias

En este capítulo se analizará el impacto económico y financiero de las estrategias desarrolladas para el plan estratégico 2015-2017, así como las evaluaciones que serán planteadas de acuerdo a dos escenarios posibles que son resultados del análisis desarrollado anteriormente. Igualmente se definirán una serie de supuestos sobre los que se calculará la evaluación financiera de las estrategias a implementar y las proyecciones de resultados para los 3 años del análisis.

1. Supuestos financieros

A continuación, se detallarán los supuestos sobre los que se define la evaluación financiera de las estrategias planteadas en los anteriores capítulos, relacionadas principalmente a los ingresos y egresos de la empresa para los años 2015, 2016 y 2017:

- **Ingresos:** Se proyectan crecimientos en los ingresos de la empresa de 27%, 21% y 24% para los años 2015, 2016 y 2017 respectivamente, conforme se va consolidando la expansión de la empresa en nuevos mercados. Para el 2017, se cree luego de lo señalado que el mercado de China se va a comenzar a consolidar de acuerdo con los objetivos anuales propuestos y el incremento del precio de la suscripción de \$7.99 a \$8.99 implementado a mediados del 2014 aplicará al 100% de sus usuarios.

Tabla 10. Ingresos proyectados Netflix

Ingresos Proyectados Netflix			
Años	2015	2016	2017
Montos	\$7 billones	\$8.5 billones	\$10.5 billones
	27%	21%	23.5%

Ingresos 2014 = \$5.5 billones*

Fuente: Elaboración propia, 2015 (Basado en Estados Financieros Netflix 2014)

- **Egresos:** de acuerdo a las estrategias propuestas, los principales egresos de la empresa estarán por el lado de los costos de contenidos y los costos de marketing del servicio. Se

estima que estos gastos aumenten ligeramente por debajo del porcentaje de crecimiento de los ingresos brutos. Por ello, se plantean en el presente trabajo crecimientos de 24%, 18% y 21% para estos rubros para los años 2015, 2016 y 2017.

Tabla 11. Egresos proyectados Netflix

Egresos Proyectados Netflix			
Años	2015	2016	2017
Costos de Operación	\$4.7 billones	\$5.5 billones	\$6.6 billones
Costos de Marketing	\$0.75 billones	\$0.9 billones	\$1.1 billones
	24%	18%	21.0%

Egresos 2014 (ambas partidas) = \$4.35 billones*

Fuente: Elaboración propia, 2015. (Basado en Estados Financieros Netflix 2014)

Se está considerando que los costos de generación de contenidos, tanto de terceros como propios, se encuentran representados en los costos de operación. La empresa invirtió aproximadamente \$3 billones en contenido el 2014 como se ha mencionado anteriormente, representando el 80% del total de la partida de costos operativos (\$3.75 billones). Ver anexo 6.

- Otros Egresos: en el caso de la inversión en tecnología y desarrollo se estima un ratio para los próximos 3 años de 10% sobre el total de los ingresos brutos de acuerdo a lo planteados en los planes funcionales, superior al 8.5% en promedio que ha mantenido en los últimos 3 años. Este aumento principalmente debido a los gastos a incurrir en el desarrollo del nuevo servicio de “gaming”. Para los gastos administrativos y generales, se estima un ratio de 5% sobre el total de los ingresos brutos, que es ligeramente superior a lo que ha venido manejando la empresa en el último tiempo.
- Deuda: la empresa acaba de emitir bonos por \$1.5 billones para financiar principalmente la generación de contenido. Esto indica que el costo financiero va a ser cada vez mayor para la empresa. En los últimos 3 años el porcentaje del pago de intereses sobre las ventas totales ha

aumentado de 0.52% en el 2012 a 0.90% en el 2014. Se estima que en los próximos 3 años se llegará al 1.5% del total de la ventas debido al mayor nivel de endeudamiento.

Como se puede apreciar, es evidente la aceleración de los ingresos de la empresa gracias a su expansión en nuevos mercados y el consiguiente incremento en el número de suscriptores. Asimismo, se plantea que la empresa mantenga un ordenado incremento de sus costos y gastos, manteniéndolos por debajo del porcentaje de crecimiento de sus ingresos para que de esta manera no impacten negativamente en sus resultados.

2. Evaluación financiera

Para el análisis de la situación financiera, se plantean dos escenarios sobre los cuales se puede sustentar que las estrategias definidas son la mejor opción que la empresa puede tomar en el mediano plazo de acuerdo al VAN (Valor Actual Neto) de las proyecciones que se han establecido.

Estos dos escenarios están sustentados en decisiones que la empresa va y debe tomar, los riesgos asociados al negocio y de acuerdo al análisis realizado anteriormente. Un tercer escenario a través del cual la empresa se mantenga en *statu quo*, exclusivamente con sus mercados actuales y con una nula o baja expansión no es viable por lo que no ha sido tomado en cuenta para esta evaluación.

2.1 Escenario realista

Situación como resultado del análisis realizado a lo largo del presente trabajo y basado en los supuestos financieros indicados en el punto anterior (ver anexo 8):

Tabla 12. VAN proyectado (escenario realista)

VAN Proyectado (Escenario Realista)

	Años	2015	2016	2017	TOTAL
Ingresos		\$ 7.00	\$ 8.50	\$ 10.50	
Egresos		\$ 6.50	\$ 7.70	\$ 9.30	
Utilidad Neta		\$ 0.50	\$ 0.80	\$ 1.20	\$ 2.50

VAN = \$1.91

* en billones de \$

WACC (31/12/2014/) = 12.66%⁶

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como se puede apreciar en el cuadro, habrá un **VAN positivo** de **\$1.91 billones** en los próximos 3 años, con lo cual se puede concluir que las estrategias por implementar tendrán un efecto financiero positivo y con un muy buen retorno de acuerdo con el flujo de caja proyectado.

2.2 Escenario pesimista

En este caso, se hará el mismo análisis del VAN pero tomando 2 variables distintas. La primera es que se produzca una situación negativa respecto a la neutralidad de la red, es decir el pago a los ISPs se haga generalizado y de carácter legal de acuerdo a una nueva regulación y la segunda es que los gastos en generación de contenidos se incrementen por encima del porcentaje de aumento de los ingresos por la presión de los proveedores de contenido.

Esta situación generaría un aumento adicional de 5% anual en los gastos operativos. Se ha estimado un 1% como resultado del pago a los ISP y 4% del aumento en los gastos de contenido (ver anexo 8):

⁶ Fuentes: GuruFocus: Netflix Inc (NAS:NFLX) Weighted Average Cost Of Capital (WACC)

Tabla 13. VAN proyectado (escenario pesimista)

VAN Proyectado (Escenario Pesimista)					
	Años	2015	2016	2017	TOTAL
	Ingresos	\$ 7.00	\$ 8.50	\$ 10.50	
	Egresos	\$ 6.70	\$ 8.00	\$ 9.60	
	Utilidad Neta	\$ 0.30	\$ 0.50	\$ 0.90	\$ 1.70

VAN = \$1.29

* en billones de \$

WACC (31/12/2014/) = 12.66%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como se puede observar en este segundo análisis y, a pesar de ser un escenario pesimista, el resultado del VAN es de \$ 1.29 billones; es decir, igualmente positivo pero menor al escenario realista definido anteriormente.

2.3 Conclusión

Como conclusión de la evaluación financiera, se puede establecer que el escenario se perfila sumamente favorable para la empresa, que la estimación realista brinda un panorama financiero bastante interesante y que va a generar valores positivos a futuro. Inclusive, en un escenario pesimista, la situación sigue siendo favorable para la empresa. Por estas razones, están plenamente justificadas, desde el punto de vista financiero, las estrategias definidas y las acciones que se desarrollarán en el plan estratégico los próximos 3 años.

3. Proyecciones financieras

Con la finalidad de observar los flujos positivos que van a generar las estrategias a implementarse en el período de análisis se han realizado dos proyecciones, referidas a los estados de pérdidas y ganancias y las utilidades de la empresa para los años 2015, 2016 y 2017.

Ambas proyecciones brindan el mejor panorama para estimar que las estrategias implementadas son las que han aprovechado mejor las condiciones del mercado y las fortalezas de la empresa. Los cálculos completos del estado de pérdidas y ganancias puede observarse en el **anexo 9**.

3.1 Pérdidas y ganancias

La proyección del estado de pérdidas y ganancias al año 2017 puede observarse a continuación (considerando el escenario realista planteado en el punto anterior):

Tabla 14. Pérdidas y ganancias proyectado

Pérdidas y Ganancias 2017		
Netflix		
(en miles de \$)		
		Al 31 de Diciembre
		2017
Ingresos		\$ 10.500
	Costos Operativos	\$ 6.600
	Costos de Marketing	\$ 1.100
	Tecnología y	
	Desarrollo	\$ 1.050
	Gastos Generales y	
	Administrativos	\$.525
Utilidad Operativa (pérdida)		\$ 1.225
	Otros ingresos (gastos):	
	Intereses	\$.158
	Intereses y otros ingresos (gastos)	\$.004
	Pérdida por extinción de deuda	-
Utilidad (pérdida) antes de impuestos		\$ 1.063
	Provisión (beneficio) por impuestos a la utilidad	\$.372
Utilidad Neta (pérdida)		\$ 0.691

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.2 Utilidades

En el siguiente cuadro, se presentan las utilidades de la empresa para los 3 años de análisis. Se presentan tanto las utilidades operativas como las utilidades netas de la empresa (después de impuestos e intereses).

Puede haber una alta variabilidad⁷ en el cálculo del impuesto a la renta (en este caso se ha considerado 35% en promedio para los 3 años), por lo que el dato de utilidad operativa es el que mejor puede representar la performance de la empresa:

⁷ De acuerdo con CSIMarket - Netflix's Annual Effective Tax Rate, la tasa efectiva del impuesto a la renta de Netflix en los últimos 5 años fue de 35% en promedio, teniendo 23.6% como tasa menor y 43.7% como tasa mayor.

Tabla 15. Utilidades proyectadas 2015 - 2017

Utilidades 2015-2017

Netflix

(en billones de \$)

	<u>31 de</u> <u>Diciembre</u> <u>2014</u>	<u>31 de</u> <u>Diciembre</u> <u>2015</u>	<u>31 de</u> <u>Diciembre</u> <u>2016</u>	<u>31 de</u> <u>Diciembre</u> <u>2017</u>
Utilidad Operativa (pérdida)	\$ 0.40	\$ 0.50	\$ 0.83	\$ 1.23
Utilidad Neta (pérdida)	\$ 0.26	\$ 0.28	\$ 0.47	\$ 0.69

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como se puede observar los flujos son claramente positivos y se puede ver cómo la utilidad neta de la empresa crecerá en casi 165% en los próximos 3 años (pasando de \$266 millones a \$690 millones). La utilidad operativa tiene inclusive un crecimiento mayor, ya que crece 208% en los 3 años (pasa de \$400 millones a \$1.23 billones).

Sobre la base de estas proyecciones, se puede concluir que las estrategias por implementarse en el presente plan estratégico van a tener un retorno positivo desde el punto de vista financiero sobre los resultados de la empresa.

Capítulo VI. Evaluación y seguimiento de las estrategias

Con la finalidad de poder planificar correctamente la implementación de las estrategias en el mediano y largo plazo, es importante plantear metodologías que ayuden a evaluar las mismas en el tiempo y con ello poder realizar las correcciones necesarias cuando los resultados no son los esperados (David, 2003).

Como se ha podido observar, las estrategias planteadas en el presente trabajo de investigación, son el resultado del análisis de variables externas e internas a la empresa, muchas de las cuales pueden cambiar significativamente en el tiempo y con ello afectar los objetivos que han sido planteados por la misma.

Para este fin, se implementarán dos herramientas que ayuden a definir estas evaluaciones y hacer el seguimiento de la estrategia en el tiempo: el desarrollo de un cuadro de mando integral (balance scorecard) y el desarrollo de planes de contingencia.

1. Cuadro de mando integral (*balance scorecard*)

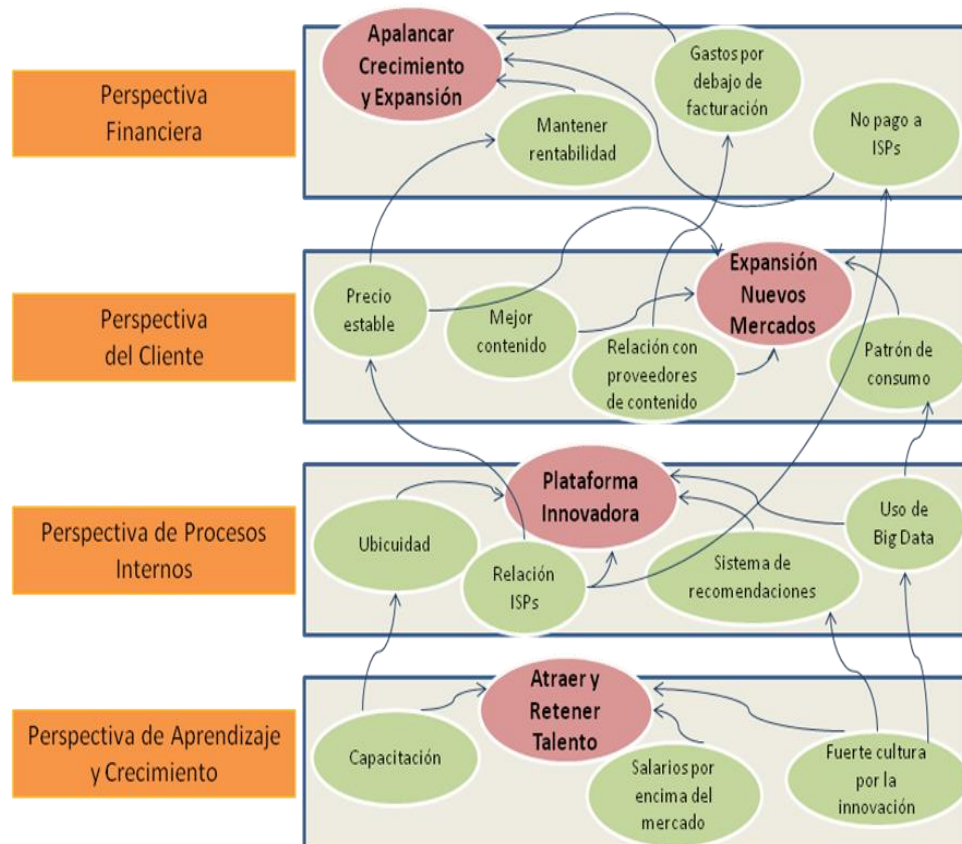
Por definición, el cuadro de mando integral es “*una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades*”⁸. Es por esta razón que en la presente investigación se considera que es una muy buena herramienta para medir y evaluar el desempeño de las estrategias que componen el plan estratégico de la empresa y a partir de ello poder tomar decisiones de negocio. Igualmente, el cuadro de mando integral, ayuda a identificar los posibles cambios en los factores internos y externos de la empresa que pueden afectar el logro de los objetivos definidos en el plan estratégico.

Para observar el cuadro de mando integral completo propuesto para Netflix se pueden revisar los anexos 10 y 11. A continuación, se presenta la base del análisis a través del mapa estratégico y sus relaciones:

⁸ Sinnexus – Business Intelligence, Información Estratégica:
http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx

Gráfico 14. Mapa estratégico Netflix

Mapa Estratégico
Netflix



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Este mapa estratégico ayudará a fijar los indicadores que serán medidos para evaluar si se está cumpliendo o no con los objetivos fijados y poder hacer de esta manera un seguimiento de la implementación del plan estratégico en el mediano y largo plazo. Como se puede observar en el gráfico, las variables que intervienen tanto en la posición estratégica interna como la posición estratégica externa están claramente representadas en cada una de las perspectivas que definen el mapa estratégico del cuadro de mando integral. Los cambios en cada uno de estos factores pueden afectar los resultados de la estrategia en el tiempo.

2. Planes de contingencia

Los planes de contingencia permiten desarrollar respuestas ante eventos inesperados que pueden afectar el funcionamiento de la empresa y con ello el plan estratégico que se ha implementado⁹. Es importante que Netflix desarrolle planes de contingencia que minimicen el riesgo que esta clase de eventos podría tener en los resultados del negocio y saber cómo reaccionar organizacionalmente ante situaciones imprevistas.

2.1 Situaciones de riesgo

¿Cuáles son las principales situaciones que se pueden identificar para Netflix?:

- Cambios fuertes en la política de regulación de las telecomunicaciones en el mercado de US por resoluciones judiciales.
- Aumento del proteccionismo sobre empresas de Internet norteamericanas en el mercado europeo.
- Barreras de entrada muy altas para el ingreso de la empresa al mercado chino.
- Restricción de contenidos por parte de terceros por mayor competencia de distribuidores con servicios similares a Netflix.
- Cambios inesperados en la dirección de la empresa (CEO o gerentes).
- Ingreso de competencia muy agresiva en precios que impacten en los resultados financieros de la empresa.

Es claro que cada una de estas situaciones implica riesgos transversales a toda la organización por lo que cada una de las áreas de la empresa que han sido definidas en el capítulo IV deberán tener su propio plan de contingencia, alineados con los riesgos asociados y con los objetivos planteados en el plan estratégico.

2.2 Proceso de implementación

Para implementar los planes de contingencia, Netflix deberá tomar en cuenta las siguientes etapas:

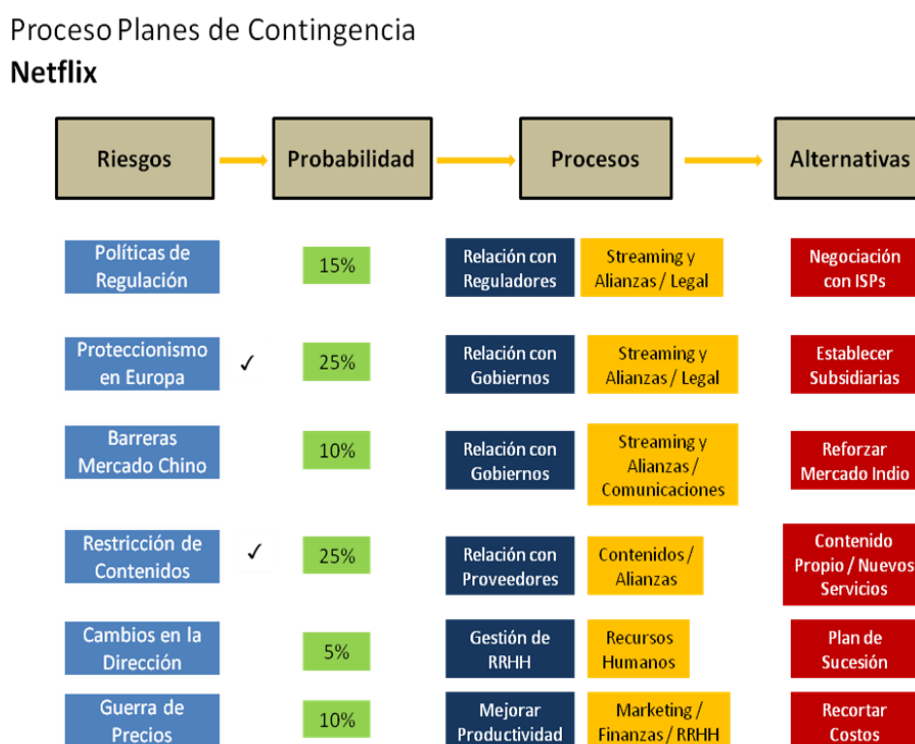
- Análisis de los riesgos que se han detallado en el punto anterior y asignar el/las área(s) y personas responsables que estarán involucradas.

⁹ What Is Contingency Planning in Business? - Definition, Example & Importance - Carol Woods - Study.Com

- Determinar la probabilidad que se presente alguno de estos riesgos y el impacto que pudieran tener en la empresa.
- Desarrollar procesos a implementarse en caso se presenten alguno de los riesgos con mayor probabilidad de ocurrencia.
- Definir posibles alternativas de acción para cada situación que se haya definido como potencial riesgo futuro.

En el siguiente diagrama se puede observar mejor el proceso:

Gráfico 15. Proceso planes de contingencia



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Se estima que las potenciales situaciones más riesgosas para la empresa están por el lado del crecimiento del proteccionismo en Europa que puede frenar claramente el crecimiento de suscriptores y la amenaza de restricciones de contenidos por parte de los proveedores actuales que puede impactar negativamente en la oferta de la plataforma de Netflix. Ante ello se han planteado en el gráfico los procesos afectados, las áreas involucradas y las mejores alternativas para minimizar estos riesgos y su impacto en el logro de los objetivos estratégicos.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Netflix se encuentra en una situación ideal para crecer y expandir su servicio de streaming por Internet en nuevos mercados y aprovechar el cambio en los hábitos de consumo de entretenimiento por parte de los consumidores en el nivel mundial.
- Si bien las condiciones son las ideales para crecer, existen factores, principalmente externos, que pueden incidir en el crecimiento de la empresa como temas de regulación, ingreso de nuevos competidores y restricción de contenidos.
- Netflix cuenta con una plataforma innovadora y disruptiva que permite generar gran cantidad de información que puede ser usada para generar más clientes, disminuir sus costos, lanzar nuevos servicios y fortalecer su relación con todos los actores relacionados a su negocio.
- La situación financiera de la empresa está en buena posición lo que le debiera permitir enfrentar el crecimiento en los próximos 3 años sin mayores sobresaltos. Esto se ha traducido en un incremento del valor de la acción en los últimos años que mantiene contentos a los inversionistas.
- La empresa cuenta con un CEO visionario y un equipo gerencial muy profesional que aseguran un manejo responsable de la empresa y un adecuado gerenciamiento del crecimiento en el mediano y largo plazo.
- Netflix es una empresa susceptible a factores políticos y legales como proteccionismo de gobiernos, barreras de entrada y regulaciones sobre derechos de autor y sobre su servicio, los cuales la empresa debe afrontar con bastante criterio para mantener su expansión.

2. Recomendaciones

- La empresa debe seguir invirtiendo en la producción y desarrollo de contenido propio y reforzar su relación con productores independientes ya que ello le va a dar mayor nivel de negociación sobre los grandes proveedores de contenido.

- Desarrollar una política de *lobby* en los niveles de gobierno que le permita prever decisiones que puedan afectar el funcionamiento de la empresa y ser proactivo en la definición de condiciones que le permitan crecer sostenidamente en el tiempo.
- Buscar nuevas alternativas de ingresos que permitan diversificar sus fuentes de negocio sin que ello implique romper su modelo de negocio actual.
- Así la neutralidad de la red no se vea afectada por temas regulatorios, debe mejorar su relación con los proveedores de Internet (ISP) ya que de ellos depende la imagen de su servicio y la calidad con la que sus clientes se conectan a su plataforma.
- Utilizar la información generada en su plataforma (perfiles, usos, gustos, preferencias, etc.) para optimizar el lanzamiento de nuevos servicios como el de *gaming* y otros más en el futuro.
- Mantener el nivel de sus principales gastos (contenido y marketing) por debajo del crecimiento de la facturación para de esta manera poder financiar su crecimiento con la rentabilidad de su negocio y no tomar mayor deuda a futuro.

Bibliografía

Albrecht, Karl, Ron Zemke, Down Jones Irving (1985). *Service America!: doing business in the new economy*. McGraw –Hill Companies

Amazon.com (2014). "Amazon Prime Service". [en línea]. Fecha de consulta: 14 de diciembre de 2014.

Disponible en: <http://www.amazon.com/Amazon-Prime-One-Year-Membership/dp/B00DBYBNEE>

Cawley, Clare & Amber Freeland (2013). "The Critical Analysis of Netflix's Communication Strategy during the Development of Qwikster". Academia.Edu.

Ciarlo, Mike (2014). *Guide to Open Internet*. [en línea] Fecha de consulta: 4 de diciembre de 2014.

Disponible en: <http://www.theopeninter.net/>

CSIMarket (2014). "Netflix's Annual Effective Tax Rate". [en línea]. Fecha de consulta: 30 de enero de 2015.

Disponible en: <http://csimarket.com/stocks/singleProfitabilityRatiosy.php?code=NFLX&itx>

Curtis, Jacqueline (2014). "Netflix vs. Hulu Plus vs. Amazon Prime Comparison". Money Crashers. [en línea]. Fecha de consulta: 19 de diciembre de 2014.

Disponible en: <http://www.moneycrashers.com/netflix-hulu-amazon-comparison/>

David, Fred R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Education.

EMarketer (2014). "Mobile Continues to Steal Share of US Adults' Daily Time Spent with Media" - eMarketer - Abril 2014. [en línea]. Fecha de consulta: 17 de noviembre de 2014.

Disponible en: <http://www.emarketer.com/Article/Mobile-Continues-Steal-Share-of-US-Adults-Daily-Time-Spent-with-Media/1010782#sthash.mQoEcgvv.dpuf>

Farfán, Barbara (2014). "Netflix Movie Rentals Mission Statement - A Vision, A Promise and Nine Values". About Money. [en línea]. Fecha de consulta: 12 de enero de 2015.

Disponible en: <http://retailindustry.about.com/od/retailbestpractices/ig/Company-Mission-Statements/Netflix-Movies-Mission-Statement.htm>

GuruFocus (2014). "Netflix Inc (NAS: NFLX) Weighted Average Cost Of Capital (WACC)". [en línea]. Fecha de consulta: 25 de enero de 2015.

Disponible en:

<http://www.gurufocus.com/term/ROC/NFLX/Return%20on%20Capital/Netflix%20Inc>

Hitt, Ireland, Hoskisson (2003). *Administración Estratégica: Competitividad y conceptos de la globalización*. México D.F.: International Thomson Editores.

Instituto Politécnico Nacional de México (2014). "Planeación Estratégica". UPIICSA. [en línea]. Fecha de consulta: 22 de enero de 2014.

Disponible en:

http://148.204.211.134/polilibros/Portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4_7.htm

International Business Time (2014). "NBCUniversal CEO Says New CBS, HBO Streaming Services Won't Disrupt TV Ecosystem". Octubre. International Business Time. [en línea]. Fecha de consulta: 10 de enero de 2015.

Disponible en: <http://www.ibtimes.com/nbcuniversal-ceo-says-new-cbs-hbo-streaming-services-wont-disrupt-tv-ecosystem-1711304>

Johnson, Scholes, Whittington (2006). "Dirección Estratégica". Nueva York: Pearson Education

Kasperkevic, Jana (2014). "NETFLIX: In The Future, Everyone Will Have A Personalized TV Channel". Junio. Business Insider.

Lunden, Ingrid (2015). "Netflix Raising \$1.5B In Debt, To Invest Big In Content Acquisitions". Techcrunch. Febrero. [en línea]. Fecha de consulta: 2 de febrero de 2015.

Disponible en: <http://techcrunch.com/2015/02/02/netflix-raising-1b-in-debt-to-invest-big-in-content-acquisitions-and-more/>

Maturana, Sergio (2012). "¿5 Fuerzas, FODA O Modelo Delta?" Pontificia Universidad Católica de Chile.

McCord, Patty (2014). "How Netflix Reinvented HR". Harvard Business Review. Enero.

Netflix (2014). "Investor Relations - Netflix Q4 2014". [en línea] Fecha de consulta: 20 de octubre de 2014.

Disponible en: <http://ir.netflix.com/long-term-view.cfm>

Netflix (2015). "Letter to shareholders". Enero. [en línea]. Fecha de consulta: 26 de enero de 2015.

Disponible en: <http://www.netflix.com>

Peterson, Tim (2015). "Netflix's Subscriber Numbers Beat Estimates as It Spends More on Marketing". Enero. AdAge.

Disponible en: <http://adage.com/article/digital/netflix-s-marketing-costs-grow-subscriber-numbers/296670/>

Porter, Michael (1979). "How Competitive Forces Shape Strategy". Harvard Business Review - Marzo.

Porter, Michael (1980). "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Nueva York: The Free Press.

Quartz, Digital TV Research (2014). "Netflix subscribers, by country" - Quartz, Digital TV Research. Julio. [en línea]. Fecha de consulta: 9 de diciembre de 2014.

Disponible en: <http://glass.qz.com/notes/1099>

Reed Hastings (2009). "Netflix Culture: Freedom & Responsibility". Agosto. Reed Hastings. Agosto. [en línea]. Fecha de consulta: 10 de noviembre de 2014.

Disponible en: <http://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664>

Rouse, Margaret. "Net neutrality Definition". WhatIs.com – Techtarget. [en línea]. Fecha de consulta: 17 de enero de 2015.

Disponible en: <http://searchnetworking.techtarget.com/definition/Net-neutrality>

Rouse, Margaret (2014). "Swot Analysis Definition". WhatIs.com – Techtarget. [en línea]. Fecha de consulta: 29 de diciembre de 2014.

Disponible en: <http://searchcio.techtarget.com/definition/SWOT-analysis-strengths-weaknesses-opportunities-and-threats-analysis>

Shaughnessy, Haydn (2011). "Reed Hastings' Vision For Netflix: Mobile, Global". Octubre. Forbes. [en línea]. Fecha de consulta: 14 de diciembre de 2014.

Disponible en: <http://www.forbes.com/sites/haydnshaughnessy/2011/10/28/reed-hastings-on-his-vision-for-netflix/>

Sinnexus (2014). Business Intelligence, Información Estratégica. [en línea]. Fecha de consulta: 27 de enero de 2015.

Disponible en: http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx

Spacey, Kevin (2013). *Discurso ante ejecutivos de la TV en Inglaterra*. [en línea]. Fecha de consulta: 18 de noviembre de 2014.

Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=scFCdy4WuOc>

Uex dEmprendimiento – Universidad de Extremadura (2012). Análisis del macroentorno. Universidad de Extremadura: Extremadura.

Yahoo! Finance. "NFLX: Summary for Netflix, Inc." [en línea]. Fecha de consulta: 12 de enero de 2015.

Disponible en: <http://finance.yahoo.com/q?s=NFLX>

YCharts (2014). "Netflix / NFLX". [en línea]. Fecha de consulta: 12 de febrero de 2015.

Disponible en: http://ycharts.com/companies/NFLX/r_and_d_expense

YCharts (2014). "Netflix Debt to Equity Ratio". [en línea]. Fecha de consulta: 27 de enero de 2015.

Disponible en: http://ycharts.com/companies/NFLX/debt_equity_ratio

Wall Street Journal (2014). "HBO to Launch Stand-Alone Streaming Service". Octubre [en línea]. Fecha de consulta: 26 de noviembre de 2014.

Disponible en: <http://www.wsj.com/articles/hbo-to-launch-standalone-streaming-service-1413385733>

Woods Carol (2014). "What Is Contingency Planning in Business? Definition, Example & Importance". Study.Com. [en línea]. Fecha de consulta: 13 de febrero de 2015.

Disponibile en: <http://study.com/academy/lesson/what-is-contingency-planning-in-business-definition-example-importance.html>

Anexos

Anexo 1. Total de suscriptores de Netflix

Período	Mar 31 2012	Jun 30 2012	Set 30 2012	Dic 31 2012	Mar 31 2013	Jun 30 2013	Set 30 2013	Dic 31 2013	Mar 31 2014	Jun 30 2014	Set 30 2014	Dic 31 2014
Total de Suscriptores al Final del Período	26,475	27,562	29,412	33,267	36,316	37,554	40,280	44,350	48,357	50,045	53,062	57,391
Suscriptores Pagantes al Final del Período	24,431	25,710	27,490	30,363	34,244	35,638	38,009	41,434	46,132	47,992	50,654	54,476
* en miles												

Fuente: Elaboración propia, 2015. (Basado en: Netflix Quaterly Earnings Q4 2014)

Anexo 2. Flujo de caja Netflix 2014

Flujo de Caja Netflix 2014 (en inglés)

Fuente: Estados Financieros Netflix 2014

No auditado / En miles

	Twelve Months Ended	Three Months Ended			Twelve Months Ended
	December 31, 2013	March 31, 2014	June 30, 2014	September 30, 2014	December 31, 2014
Cash flows from operating activities:					
Net income (loss)	\$ 112,403	\$ 53,115	\$ 71,018	\$ 59,295	\$ 83,371
Adjustments to reconcile net income (loss) to net cash provided by (used in) operating activities:					
Additions to streaming content library	(3,049,758)	(749,399)	(813,314)	(1,202,484)	(1,008,262)
Change in streaming content liabilities	673,785	42,244	78,359	346,752	125,770
Amortization of streaming content library	2,121,981	600,735	639,037	686,154	730,353
Amortization of DVD content library	71,325	16,121	16,923	18,269	20,178
Depreciation and amortization of property, equipment and intangibles	48,374	12,382	12,977	14,357	14,312
Stock-based compensation expense	73,100	25,825	29,285	29,878	30,251
Excess tax benefits from stock-based compensation	(81,663)	(32,732)	(14,628)	(21,060)	(20,921)
Other non-cash items	5,332	2,196	3,251	3,360	6,475
Loss on extinguishment of debt					

	25,129	-	-	-	-	-
Deferred taxes	(22,044)	(13,103)	(16,569)	(7,892)	7,501	(30,063)
Changes in operating assets and liabilities:						
Other current assets	62,234	35,066	(20,685)	12,960	(36,099)	(8,758)
Accounts payable	18,374	22,812	(3,086)	13,003	51,083	83,812
Accrued expenses	1,941	(442)	59,008	(6,980)	4,050	55,636
Deferred revenue	46,295	14,248	11,315	11,626	21,630	58,819
Other non-current assets and liabilities	(8,977)	7,291	3,133	5,323	(68,153)	(52,406)
Net cash provided by (used in) operating activities	97,831	36,359	56,024	(37,439)	(38,461)	16,483
Cash flows from investing activities:						
Acquisition of DVD content library	(65,927)	(14,914)	(20,981)	(15,530)	(23,365)	(74,790)
Purchases of property and equipment	(54,143)	(13,334)	(19,869)	(21,032)	(15,491)	(69,726)
Other assets	5,939	295	1,129	341	(431)	1,334
Purchases of short-term investments	(550,264)	(60,546)	(170,908)	(123,883)	(71,597)	(426,934)
Proceeds from sale of short-term investments	347,502	143,048	89,662	107,568	45,022	385,300
Proceeds from maturities of short-term investments	60,925	3,090	92,014	32,125	14,721	141,950
Net cash provided by (used in) investing activities	(255,968)	57,639	(28,953)	(20,411)	(51,141)	(42,866)
Cash flows from financing activities:						

Proceeds from issuance of common stock	124,557	32,448	14,469	9,877	3,750	60,544
Proceeds from issuance of debt	500,000	400,000	-	-	-	400,000
Issuance costs	(9,414)	(6,727)	(353)	-	-	(7,080)
Redemption of debt	(219,362)	-	-	-	-	-
Excess tax benefits from stock-based compensation	81,663	32,732	14,628	21,060	20,921	89,341
Principal payments of lease financing obligations	(1,180)	(267)	(271)	(275)	(280)	(1,093)
Net cash provided by (used in) financing activities	476,264	458,186	28,473	30,662	24,391	541,712
Effect of exchange rate changes on cash and cash equivalents	(3,453)	301	1,250	(3,839)	(4,398)	(6,686)
Net increase (decrease) in cash and cash equivalents	314,674	552,485	56,794	(31,027)	(69,609)	508,643
Cash and cash equivalents, beginning of period	290,291	604,965	1,157,450	1,214,244	1,183,217	604,965
Cash and cash equivalents, end of period	\$ 604,965	\$ 1,157,450	\$ 1,214,244	\$ 1,183,217	\$ 1,113,608	\$ 1,113,608
Non-GAAP free cash flow reconciliation:						
Net cash provided by (used in) operating activities	\$ 97,831	\$ 36,359	\$ 56,024	\$ (37,439)	\$ (38,461)	\$ 16,483
Acquisition of DVD content library	(65,927)	(14,914)	(20,981)	(15,530)	(23,365)	(74,790)
Purchases of property and equipment	(54,143)	(13,334)	(19,869)	(21,032)	(15,491)	(69,726)
Other assets	5,939	295	1,129	341	(431)	1,334

Non-GAAP free cash flow

\$ (16,300)	\$ 8,406	\$ 16,303	\$ (73,660)	\$ (77,748)	\$ (126,699)
--------------------	----------	-----------	-------------	-------------	---------------------

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 3. Matriz PEEA

Posición Estratégica Interna	Posición Estratégica Externa
<p><u>Fortaleza Financiera</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Aumento de ingresos brutos (+4) -Crecimiento utilidad neta (+4) -Flujo de caja positivo (+4) -Bajo nivel de endeudamiento (+3) 	<p><u>Estabilidad Ambiental</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Sensibilidad al precio (-2) -Regulación del mercado (-2) -Derechos de autor (-3) -Competencia creciente y agresiva (-3)
<p><u>Ventaja Competitiva</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Uso intensivo de "big data" (-2) -Producto innovador (-3) -Desarrollo de contenido propio (-2) -Líder del mercado (-2) 	<p><u>Fortaleza de la Industria</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Migración de la audiencia (5) -Desarrollo de nuevas tecnologías (4) -Cambio generacional (5) -Crecimiento de acceso a Internet (4)

Calculo de promedios - Matriz PEEA

Ventaja Competitiva		Fortalezas Industria		Fortaleza Financiera		Estabilidad Ambiental	
Valores	-2	Valores	5	Valores	4	Valores	-2
	-3		4		4		-2
	-2		5		4		-3
	-2		4		3		-3
Total	-9	Total	18	Total	15	Total	-10
Promedio	-2.25	Promedio	4.50	Promedio	3.75	Promedio	-2.50

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 4. Publicidad de Netflix en las redes sociales

Publicidad redes sociales Netflix:

Twitter:



The image is a screenshot of a mobile phone displaying a tweet from Netflix LATAM. At the top, the status bar shows 'Claro' as the carrier, signal strength, Wi-Fi, and battery icons, with the time 9:22. The tweet header is blue with a back arrow, the word 'Tweet', a search icon, and a share icon. The profile picture is the Netflix logo, and the name is 'Netflix LATAM' with a verified account checkmark and the handle '@NetflixLAT'. A follow button is visible. The tweet text asks '¿Quieres saber qué requiere mucho valor? Ver la 3ª temporada de #HouseofCards'. Below the text is a video player showing a scene from the TV show 'House of Cards' with a loading spinner in the center and the Netflix logo in the top right corner. Below the video, it says 'Promocionado por Netflix LATAM' and '27/02/15 13:53'. At the bottom, it shows '3,102 RETWEETS' and '3,814 FAVORITOS'. The bottom navigation bar has icons for 'Cronologías', 'Notificaciones', 'Mensajes', and 'Cuenta'.

Claro 9:22

Netflix LATAM @NetflixLAT

¿Quieres saber qué requiere mucho valor? Ver la 3ª temporada de #HouseofCards

Netflix LATAM

Promocionado por Netflix LATAM

27/02/15 13:53

3,102 RETWEETS 3,814 FAVORITOS

Cronologías Notificaciones Mensajes Cuenta

Facebook:

Claro 13:18

Netflix

Netflix
Hace 4 horas · 🌐

La vida del autor brasileño cambió luego de su recorrido por el Camino de Santiago.

“Paulo Coelho on the road to Santiago de Compostela” #NetflixLoTiene

NETFLIX

“TIENES QUE DAR EL PRIMER PASO PARA ALCANZAR TU SUEÑO”
PAULO COELHO, THE ROAD TO SANTIAGO DE COMPOSTELA

102 Me gusta 6 comentarios

Me gusta Comentar Compartir

Netflix

Fuente: Elaboración propia, 2015. (Basado en publicidad de Netflix)

Anexo 5. Contenido original producido por Netflix

Contenido original producido por Netflix:

Nombre	Tipo	Año
Lilyhammer	Serie dramática - Original	2012
House of Cards	Serie dramática - Remake	2013
The Problem Solverz	Serie animada - Remake	2011
Bad Samaritans	Serie cómica - Original	2013
Hemlock Grove	Serie de terror - Original	2013
Arrested Development	Serie dramática - Remake	2003
Orange is the New Black	Serie cómica - Original	2013
BoJack Horsemen	Serie animada - Original	2014
Stars Wars: The Clone War	Serie animada - Remake	2008
Trailer Park Boys	Documental - Remake	2014
Peaky Blinders	Serie dramática - Remake	2013
Marco Polo	Serie dramática - Original	2014
All Hail King Julien	Serie animada - Remake	2014

Fuente: Elaboración propia, 2015. Basado en "The Creativity Of Netflix: A list of All Netflix Original Series" – The Best Of Netflix".

Anexo 6. Estado de pérdidas y ganancias Netflix 2014

Estado de Pérdidas y Ganancias Netflix 2014 (en inglés)

Fuente: Estados Financieros Netflix 2014

No auditado / En miles (excepto por la información de la acción)

	<u>Twelve Months</u> <u>Ended</u>	<u>Three Months Ended</u>			<u>Twelve Months</u> <u>Ended</u>	
	<u>December 31,</u> <u>2013</u>	<u>March 31,</u> <u>2014</u>	<u>June 30,</u> <u>2014</u>	<u>September</u> <u>30,</u> <u>2014</u>	<u>December</u> <u>31,</u> <u>2014</u>	<u>December 31,</u> <u>2014</u>
Revenues	\$ 4,374,562	\$ 1,270,089	\$ 1,340,407	\$ 1,409,432	\$ 1,484,728	\$ 5,504,656
Cost of revenues*	3,117,203	869,186	914,848	954,394	1,014,332	3,752,760
Marketing*	469,942	137,098	120,763	145,654	203,671	607,186
Technology and development	378,769	110,310	115,182	120,953	125,876	472,321
General and administrative	180,301	55,900	60,014	78,024	75,803	269,741
Operating income (loss)	228,347	97,595	129,600	110,407	65,046	402,648
Other income (expense):						
Interest expense	(29,142)	(10,052)	(13,328)	(13,486)	(13,353)	(50,219)
Interest and other income (expense)	(3,002)	1,401	1,100	616	(6,177)	(3,060)
Loss on extinguishment of debt	(25,129)	-	-	-	-	-
Income (loss) before income taxes	171,074	88,944	117,372	97,537	45,516	349,369
Provision (benefit) for income taxes	58,671	35,829	46,354	38,242	(37,855)	82,570
Net income (loss)	\$ 112,403	\$ 53,115	\$ 71,018	\$ 59,295	\$ 83,371	\$ 266,799
Earnings per share:						
Basic	\$ 1.93	\$.89	\$ 1.18	\$.99	\$ 1.38	\$ 4.44
Diluted	\$ 1.85	\$.86	\$ 1.15	\$.96	\$ 1.35	\$ 4.32
Weighted-average common shares						

outstanding:						
Basic	58,198	59,817	59,996	60,171	60,321	60,078
Diluted	60,761	61,548	61,634	61,820	61,788	61,699

Certain prior period amounts have been reclassified from Marketing to Cost of revenues to conform to current period
* presentation

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 7. Balance general Netflix 2014

Balance General Netflix 2014 (en inglés)

Fuente: Estados Financieros Netflix 2014

No auditado / En miles

	As of			
	March 31, <u>2014</u>	June 30, <u>2014</u>	September 30, <u>2014</u>	December 31, <u>2014</u>
Assets				
Current assets:				
Cash and cash equivalents	\$ 1,157,450	\$ 1,214,244	\$ 1,183,217	\$ 1,113,608
Short-term investments	510,793	500,121	483,602	494,888
Current content library, net	1,771,410	1,786,341	2,006,981	2,125,702
Other current assets	147,131	167,674	149,682	206,271
Total current assets	3,586,784	3,668,380	3,823,482	3,940,469
Non-current content library, net	2,179,474	2,348,796	2,631,882	2,773,326
Property and equipment, net	133,473	141,715	144,147	149,875
Other non-current assets	148,375	166,931	178,818	192,981
Total assets	\$ 6,048,106	\$ 6,325,822	\$ 6,778,329	\$ 7,056,651
Liabilities and Stockholders' Equity				
Current liabilities:				
Current content liabilities	\$ 1,844,897	\$ 1,858,020	\$ 2,074,766	\$ 2,117,241
Accounts payable	133,883	137,226	150,374	201,581
Accrued expenses	54,858	98,548	70,559	69,746
Deferred revenue	230,015	241,330	252,956	274,586
Total current liabilities	2,263,653	2,335,124	2,548,655	2,663,154

Non-current currentliabilities		1,321,879	1,390,770	1,510,403	1,575,832
Long-term debt		900,000	900,000	900,000	900,000
Long-term debt due to related party		-	-	-	-
Other non-current liabilities		84,216	90,223	94,397	59,957
	Total liabilities	4,569,748	4,716,117	5,053,455	5,198,943
Stockholders' equity:					
Common stock		60	60	60	60
Additional paid-in capital		868,195	926,525	987,256	1,042,810
Accumulated other comprehensive income (loss)		4,503	6,502	1,645	(4,446)
Retained earnings		605,600	676,618	735,913	819,284
	Total stockholders' equity	1,478,358	1,609,705	1,724,874	1,857,708
	Total liabilities and stockholders' equity	\$ 6,048,106	\$ 6,325,822	\$ 6,778,329	\$ 7,056,651

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 8. Cálculos de egresos (escenarios realista y pesimista)

- **Cálculo de Egresos de Netflix (escenario realista):**

Calculo de Egresos

	Años	2015	2016	2017
	% de Ingresos Brutos			
Tecnología & Desarrollo (1)	10%	\$ 0.70	\$ 0.85	\$ 1.05
Gastos Administrativos (2)	5%	\$ 0.35	\$ 0.43	\$ 0.53
Costos de Operación		\$ 4.70	\$ 5.50	\$ 6.60
Costos de Marketing		\$ 0.75	\$ 0.90	\$ 1.10
Total =		\$ 6.50	\$ 7.70	\$ 9.30

* en billones de \$

Egresos 2014

(I&D y Gastos Administrativos) (01)	\$ 0.47
(02)	\$ 0.27

- **Calculo de Egresos de Netflix (escenario pesimista):**

Calculo de Egresos

	Años	2015	2016	2017
	% de Ingresos Brutos / % Crecimiento anual			
Tecnología & Desarrollo (1)	10%	\$ 0.70	\$ 0.85	\$ 1.05
Gastos Administrativos (2)	5%	\$ 0.35	\$ 0.43	\$ 0.53
Costos de Operación	5%	\$ 4.94	\$ 5.78	\$ 6.93
Costos de Marketing		\$ 0.75	\$ 0.90	\$ 1.10
Total =		\$ 6.70	\$ 8.00	\$ 9.60

* en billones de \$

Egresos 2014

(I&D y Gastos Administrativos) (01)	\$ 0.47
(02)	\$ 0.27

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 9. Pérdidas y ganancias proyectado (2015 – 2017)

Pérdidas y Ganancias Proyectado (2015-2017)		
Netflix		
(en billones de \$)		
	<u>Al 31 de</u> <u>Diciembre</u> <u>2014 (1)</u>	<u>Al 31 de</u> <u>Diciembre</u> <u>2015</u>
Ingresos	\$ 5.500	\$ 7.000
Costos Operativos	\$ 3.750	\$ 4.700
Costos de Marketing	\$.610	\$.750
Tecnología y Desarrollo	\$.470	\$.700
Gastos Generales y Administrativos	\$.270	\$.350
Utilidad Operativa (pérdida)	\$.400	\$.750
Otros ingresos (gastos):		
Intereses (2)	\$.050	\$.070
Intereses y otros ingresos (gastos)	\$.003	\$.003
Pérdida por extinción de deuda	-	-
Utilidad (pérdida) antes de impuestos	\$.347	\$.427
Provisión (beneficio) por impuestos a la utilidad (3)	\$.083	\$.149
Utilidad Neta (pérdida)	\$.264	\$.278
(1)Fuente: Estados Financieros Netflix 2014		
(2)Calculo de acuerdo a supuestos financieros		
(3)Promedio estimado de 35% para los 3 años		

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 10. Definición de indicadores y metas de Netflix

Definición de Indicadores y Metas (BSC) / **Netflix**

	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Perspectiva Financiera	Apalancar crecimiento con rentabilidad y gastos controlados.	<ul style="list-style-type: none"> • Utilidad neta sobre ventas • Ventas totales • Gastos operativos sobre ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilidad neta de 12% sobre ventas • Gastos operativos de máximo 75% de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de performance semestrales. • Alternativas baratas de financiamiento.
Perspectiva del Cliente	Expansión del servicio en nuevos mercados.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de suscriptores totales • Cantidad de países con presencia del servicio. • Precio 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar los 100M de usuarios • Llegar a 80 países con su servicio. • Precio de \$8.99 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar contenido local. • Alternativas de marketing directo digital.
Perspectiva Interna	Plataforma innovadora que genere información relevante.	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de tiempo de usuarios en la plataforma. • Velocidad de acceso al servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar en 15% tiempo de permanencia • Reducir en 20% tiempo de carga. 	<ul style="list-style-type: none"> • Firmar acuerdos directos con ISPs. • Desarrollo de nuevos servicios.
Perspectiva de Aprendizaje	Atraer y retener talento que acompañe la expansión.	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios por encima del mercado. • Baja rotación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios 12% por encima de mercado • Aumentar en 20% inversión en capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas de incentivos.

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 11. Cuadro de mando (BSC)

Cuadro de Mando (BSC) / Netflix

Perspectiva Financiera						
Objetivos	Indicadores	Metas			Responsables	Iniciativas
Apalancar crecimiento con rentabilidad y gastos controlados.	<ul style="list-style-type: none"> Utilidad neta sobre ventas Ventas totales Gastos operativos sobre ventas 	2015	2016	2017	Gerencia de finanzas y gerencia de contenidos.	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de performance semestrales. Alternativas baratas de financiamiento.
		<ul style="list-style-type: none"> Utilidad Neta 6.3% Gastos operativos/ Ventas = 78% 	<ul style="list-style-type: none"> Utilidad Neta 8.6% Gastos operativos/ Ventas = 75% 	<ul style="list-style-type: none"> Utilidad Neta 10.5% Gastos operativos/ Ventas = 73% 		
Perspectiva del Cliente						
Objetivos	Indicadores	Metas			Responsables	Iniciativas
Expansión del servicio en nuevos mercados.	<ul style="list-style-type: none"> Número de suscriptores totales Cantidad de países con presencia del servicio. Precio 	2015	2016	2017	Gerencia de marketing y gerencia de contenidos.	<ul style="list-style-type: none"> Generar contenido local. Alternativas de marketing directo digital.
		<ul style="list-style-type: none"> 70 millones de suscriptores 60 países Precio: \$8.99 	<ul style="list-style-type: none"> 85 millones de suscriptores 70 países Precio: \$8.99 	<ul style="list-style-type: none"> 100 millones de suscriptores 80 países Precio: \$8.99 		
Perspectiva Interna						
Objetivos	Indicadores	Metas			Responsables	Iniciativas
Plataforma innovadora que genere información relevante.	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de tiempo de usuarios en la plataforma. Velocidad de acceso al servicio. 	2015	2016	2017	Gerencia de producto y gerencia de streaming y alianzas.	<ul style="list-style-type: none"> Firmar acuerdos directos con ISPs. Desarrollo de nuevos servicios
		<ul style="list-style-type: none"> 5% más de permanencia Reducción 10% carga 	<ul style="list-style-type: none"> 10% más de permanencia Reducción 15% carga 	<ul style="list-style-type: none"> 15% más de permanencia Reducción 20% carga 		
Perspectiva del Aprendizaje						
Objetivos	Indicadores	Metas			Responsables	Iniciativas
Atraer y retener talento que acompañe la expansión.	<ul style="list-style-type: none"> Salarios por encima del mercado. Baja rotación de personal. 	2015	2016	2017	Gerencia de RRHH y gerencia de finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar programas de incentivos.
		<ul style="list-style-type: none"> 10% por encima del mercado Aumento 10% en capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> 10% por encima del mercado Aumento 15% en capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> 12% por encima del mercado Aumento 20% en capacitación 		

Fuente: Elaboración propia, 2015..

Nota biográfica

Dino Zolezzi Arteaga

Administrador de empresas de la Universidad de Lima y egresado del MBA en Administración de Empresas de la Universidad del Pacífico. Actualmente, se desempeña como Sr. Partner & Digital Advisor en Quántita S.A. y es profesor de la Facultad de Ingeniería de la Universidad del Pacífico. Ha sido gerente general de la agencia digital Perú Virtual S.A., miembro de Lima Valley (organización para el fomento de emprendedores digitales), mentor del proyecto Wayra de Telefónica, mentor en Startup Academy, profesor de la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Ex-miembro del Comité de Educación del IAB - Perú (Interactive Advertising Bureau).