



“CASO NETFLIX: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO 2015 – 2019”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sr. César Acuña Alegre

Srta. Luz Huamán Vilchez

Srta. Claudia Taddey García

Asesor: Profesor Roberto Paiva

2015

A mi madre, mi esposa y mi hijo, que son mi motor en la vida, y a mi padre que me guía con el ejemplo de su paso por la vida.

César

A mis padres y hermanos, quienes me apoyaron todo el tiempo.

Luz

A mis padres, abuelas y hermana, a quienes quiero mucho y me apoyaron siempre.

Claudia

Agradecemos a los profesores y amigos por su incondicional ayuda, y en especial al profesor Roberto Paiva por su orientación, exigencia y asesoramiento.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Resumen ejecutivo.....	xi
Introducción	xiii
Capítulo I. La industria del entretenimiento	1
1. Introducción	1
2. El video a demanda (<i>streaming</i> + internet).....	1
3. Principales características del servicio de <i>streaming</i> y DVD.....	2
Capítulo II. Análisis externo	3
1. La convergencia tecnológica en la industria	3
2. Macroentorno	3
3. Análisis del sector específico	4
3.1 Amenaza de nuevos competidores	4
3.2 Rivalidad entre las empresas establecidas.....	5
3.3 Poder de negociación de los proveedores	5
3.4 Poder de negociación de los compradores	6
3.5 Poder de negociación de los sustitutos.....	6
3.6 Complementarios	7
3.7 Límites de la industria.....	7
3.8 Consideraciones adicionales	7
4. Matriz de perfil competitivo (MPC)	7
Capítulo III. Descripción de la empresa Netflix	8
1. El modelo de negocio.....	8
2. Segmentos de negocio.....	10
3. Netflix y otras empresas en la industria del video en línea	11

Capítulo IV. Análisis interno	12
1. Estrategias de Netflix	12
1.1 Estrategia corporativa de Netflix	12
1.1.1 Estrategia de internacionalización.....	13
1.1.2 Integración vertical.....	13
1.2 Operaciones.....	14
1.3 Marketing	15
1.3.1 Selección de mercado objetivo + estrategia de uso de la información.....	15
1.3.2 Gastos de marketing internacional	16
1.4 Estructura y cultura organizacional de Netflix.....	17
1.5 Recursos Humanos.....	18
1.6 Económico – financiero	19
1.6.1 Balance financiero.....	19
1.6.2 Estado de resultados	19
1.6.3 Análisis horizontal y vertical	20
1.6.4 Análisis de ratios	22
1.6.5 Conclusiones	23
2. Análisis de la cadena de valor	23
3. Análisis de recursos y capacidades	27
4. Análisis VRIO.....	29
Capítulo V. El mercado y las proyecciones.....	30
1. La oportunidad	30
2. El núcleo de la oportunidad.....	30
3. Segmentos metas.....	31
4. La oportunidad para Netflix	31
5. Evaluación del atractivo de la oportunidad	31
6. Evaluación de “ir o no ir”	32
Capítulo VI. Formulación de la estrategia.....	33
1. Visión, misión y valores.....	33
2. Objetivos estratégicos de Netflix	33

3. Fuentes de la ventaja competitiva	33
4. Análisis FODA.....	35
5. Determinación de estrategias a partir del análisis FODA	37
6. Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (PEYEA).....	37
7. Cartera de servicios	39
8. Ciclo de vida del producto	40
9. Estrategias de crecimiento.....	41
10. Estrategia competitiva.....	41
Capítulo VII. Plan de Marketing.....	43
1. Continuar con la integración vertical	43
2. Análisis por países	44
3. Gastos en publicidad en Australia.....	46
Capítulo VIII. Plan de Recursos Humanos.....	47
Capítulo IX. Plan de Operaciones	49
1. Mantener la inversión en tecnología y desarrollo	49
2. Control de costos.....	49
3. Aumentar la capacidad de producciones originales	50
4. Calidad en el servicio.....	51
Capítulo X. Plan de responsabilidad social empresarial	52
Capítulo XI. Plan de finanzas	53
1. Objetivos financieros	53
2. Niveles adecuados de liquidez	53
3. Reducción de riesgos	53
4. Elevar el valor de la empresa	54
5. El impulso a las estrategias	54
6. Conclusión	56

Conclusiones y recomendaciones	57
1. Conclusiones	57
2. Recomendaciones.....	57
Bibliografía	59
Anexos	61
Nota biográfica	78

Índice de tablas

Tabla 1.	Aumento de suscriptores en Netflix	xi
Tabla 2.	Ingresos anuales de Netflix	xii
Tabla 3.	Evaluación de la industria mediante las 5 fuerzas de Porter	6
Tabla 4.	Atributos esperados por los clientes (referidos a funcionamiento y calidad)	9
Tabla 5.	Total de suscriptores Netflix	11
Tabla 6.	Gastos de marketing y adiciones de suscriptores en segmentos	15
Tabla 7.	Contribución a las ganancias por segmento y en porcentaje	20
Tabla 8.	Análisis vertical y horizontal del balance	21
Tabla 9.	Capacidades de Netflix	27
Tabla 10.	Recursos de Netflix	28
Tabla 11.	Análisis FODA	35
Tabla 12.	Matriz PEYEA (EA)	37
Tabla 13.	Matriz PEYEA (FI)	38
Tabla 14.	Matriz PEYEA (VC)	38
Tabla 15.	Matriz PEYEA (FF)	38
Tabla 16.	Posición de cada segmento de negocio	39
Tabla 17.	Objetivos estratégicos	41
Tabla 18.	Estrategias	42
Tabla 19.	Ranking de países	44

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Evolución del internet.....	1
Gráfico 2.	Convergencia de medios en plataforma digital	3
Gráfico 3.	Modelo de las 5 fuerzas de Porter	4
Gráfico 4.	Componentes de un modelo de negocio	10
Gráfico 5.	Organigrama Netflix.....	17
Gráfico 6.	Cadena de valor de Netflix	23
Gráfico 7.	Evaluación de recursos y capacidades de Netflix.....	28
Gráfico 8.	Marco de trabajo del análisis de mercado	30
Gráfico 9.	Fuentes de la ventaja competitiva.....	34
Gráfico 10.	Matriz PEYEA (EA).....	39
Gráfico 11.	Matriz BCG	40
Gráfico 12.	Ciclo de vida de cada segmento de negocio Netflix.....	40
Gráfico 13.	Actividades de responsabilidad social empresarial para Netflix	52
Gráfico 14.	Curvas de regresión de las tendencias de suscripciones de Netflix.....	55

Índice de anexos

Anexo 1.	Funcionamiento del <i>streaming</i>	62
Anexo 2.	Principales fuentes utilizadas para ver programas de tv en Estados Unidos	62
Anexo 3.	Cuadros del análisis PESTEG	63
Anexo 4.	Modelo de negocio de Netflix	65
Anexo 5.	Descripción de competidores de Netflix.....	66
Anexo 6.	Comparación entre competidores	67
Anexo 7.	Ratios financieros de Netflix 2010-2014.....	68
Anexo 8.	Análisis Cage de inversión en Australia.....	68
Anexo 9.	MPC.....	72
Anexo 10.	Evaluación de “ir o no ir” con la inversión.....	72
Anexo 11.	Estrategias identificadas	73
Anexo 12.	Tendencias de la suscripción	73
Anexo 13.	Tasas de crecimiento 2011-2015	73
Anexo 14.	Costos y gastos por suscriptor en cada segmento del negocio	74
Anexo 15.	Ventas, costos de ventas y de marketing a partir de precios por suscriptor	74
Anexo 16.	Ventas, costos de ventas y de marketing a partir de precios por suscriptor, reteniendo los suscriptores domésticos con un plan de marketing enfocado	75
Anexo 17.	Desagregado de la inversión y de los gastos operativos en el segmento de <i>streaming</i> internacional	75
Anexo 18.	Evaluación del flujo económico en el conjunto de la corporación (con proyecto)..	75
Anexo 19.	Análisis VRIO de Netflix	76
Anexo 20.	Características del diseño del sitio <i>web</i> para Netflix	76
Anexo 21.	Objetivos.....	77
Anexo 22.	Despliegue de actividades	77
Anexo 23.	Actividades para la innovación de Netflix.....	77

Resumen ejecutivo

A lo largo del tiempo, los individuos han cambiado el tipo de actividades realizadas en el tiempo libre o de ocio. Asimismo, estas actividades responden a los gustos y costumbres arraigados en diferentes culturas y contextos, y también son influenciadas por nuevos patrones de consumo que se dan en el mundo.

Un factor que ha sido determinante en los nuevos patrones de consumo del ser humano son los avances tecnológicos, por ejemplo, la televisión. Sin embargo, existe un desarrollo tecnológico que ha disminuido el número de horas que el hombre dedica a ver televisión: la aparición del internet y el desarrollo del fenómeno conocido como *streaming*¹. Esta es la manera automática en que el usuario consume el producto en paralelo mientras se descarga.

Cuando se piensa en películas en el hogar o en un dispositivo móvil, Netflix es la marca que ha logrado posicionarse como la alternativa más reconocida en el mercado.

Tabla 1. Aumento de suscriptores en Netflix (en miles)

Trimestre	Total de suscriptores				Total de suscriptores				Total de suscriptores				Año 2015
	Año 2012				Año 2013				Año 2014				
	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Set	Set-Dic	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Set	Set-Dic	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Set	Set-Dic	
DVD doméstico	10,089	9,240	8,606	8,224	7,983	7,508	7,148	6,930	6,652	6,261	5,986	5,767	5,564
Streaming doméstico	23,410	23,938	25,101	27,146	29,174	29,807	31,092	33,420	35,674	36,244	37,219	39,114	41,397
Streaming internacional	3,065	3,624	4,311	6,121	7,142	7,747	9,188	10,930	12,683	13,801	15,843	18,277	20,877

Fuente: Estados financieros de Netflix Reportes Anuales. Elaboración propia

En un entorno tecnológico, donde difícilmente el cliente encuentra a otra persona al frente, sino más bien a una pantalla, Netflix ha logrado establecer una relación de personalización de sus ofertas que es un valor sumamente reconocido por sus suscriptores.

El entorno tecnológico que presenta una infraestructura de red y de convergencia de diferentes medios y negocios relacionados, es muy competitivo y requiere que una empresa como Netflix cuente con las más altas calificaciones en sus equipos de trabajo.

¹ *Streaming* es un nuevo medio de comunicación en internet, por el cual los archivos de audio o video son transmitidos al mismo tiempo que son descargados, sin tener que esperar a que dicho archivo sea totalmente descargado por el usuario en su computadora.

La posibilidad de personalizar sus productos y, más recientemente, de producir sus propios contenidos, es más que solamente transmitir contenidos de otros, pues existe todo un desarrollo de *software* que permite desarrollar la analítica de los datos que los relacionan con sus suscriptores, la compatibilidad con diversos equipos de audio y video, así como la compresión de datos informáticos que cada vez se recrean en versiones de más alta definición y, por lo tanto, son más demandantes de la capacidad de la internet.

El contexto actual –competidores muy grandes y solidos financieramente han incursionado en esta industria y existe cierta saturación del mercado junto con una mayor exigencia de calidad y velocidad en la atención a los clientes– obliga a Netflix a plantearse una estrategia de internacionalización sin descuidar el mercado doméstico, donde es el claro líder.

El modelo de negocio de Netflix ha sido capaz de identificar una necesidad de los clientes y responde con una oferta de servicios que no solo le da la rentabilidad esperada, sino que es valorada por una creciente cantidad de clientes. Asimismo, Netflix tiene argumentos sólidos incluso ante un competidor tan fuerte como HBO, y ha aceptado el reto, con la frase: “el objetivo es convertirnos en HBO antes de que HBO se convierta en Netflix”.

Tabla 2. Ingresos anuales de Netflix (en miles de dólares)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos	682,213	996,660	1,205,340	1,364,661	1,670,269	2,162,625	3,204,577	3,609,282	4,374,562	5,504,656

ANALISIS HORIZONTAL									
	2006-2005	2007-2006	2008-2007	2009-2008	2010-2009	2011-2010	2012-2011	2013 - 2012	2014 - 2013
Ingresos	46.1%	20.9%	13.2%	22.4%	29.5%	48.2%	12.6%	21.2%	25.8%

Fuente: Estados financieros de Netflix Reportes Anuales - Elaboración propia

El análisis financiero ha mostrado que el reto no es sencillo, pues la inversión es muy alta en este negocio. A pesar de que existe una buena penetración en nuevos mercados, la rentabilidad requiere que no se descuide el mercado doméstico.

Los impulsores de esta industria son muy auspiciosos por el desarrollo de la banda ancha y la gran penetración de los dispositivos de visualización (televisores UHD, por ejemplo), que van a permitir, a quien llegue primero, desarrollar las economías de escala necesarias para ser más que una marca, una red que se asocia con sus clientes y les transmite una experiencia que le dé sostenibilidad y solidez a su relación negocio-cliente.

Introducción

La empresa Netflix inició sus operaciones en el año 1997, con su línea de negocios de alquiler de DVD. Luego, aumentó otra línea de negocio en *streaming* doméstico en el año 2008 en Estados Unidos, y luego en *streaming* internacional, que son las dos líneas de negocio que opera actualmente.

Sobre la base de los resultados a la fecha, se presenta un panorama competitivo en la industria del entretenimiento mundial. Además, la línea de negocio del DVD está disminuyendo; mientras que la línea del *streaming* en Estados Unidos revela un saturamiento del mercado y la línea de negocio del *streaming* internacional presenta un crecimiento que va en aumento.

Según el análisis realizado, es posible señalar que la empresa enfrenta altos costos por la adquisición de contenido de películas y series, presencia de fuertes y grandes competidores en el mercado, personal especializado en tecnología escaso y cotizado, altos gastos de marketing en el *streaming* doméstico en Estados Unidos y *streaming* internacional, factores que –como se verá en el trabajo– pueden ser mitigados o reducidos con la implementación de estrategias alternativas.

De acuerdo con la investigación realizada y expuesta en la presente investigación, se estima que Netflix debe permanecer en todas sus líneas de negocios y continuar con su estrategia de internacionalización, creciendo según su ventaja competitiva de diferenciación que se fundamenta en sus producciones originales, amplio contenido, servicio personalizado al cliente, su valioso recurso humano, marca valorada, y siendo el primero en llegar a zonas geográficas que aún no ha llegado.

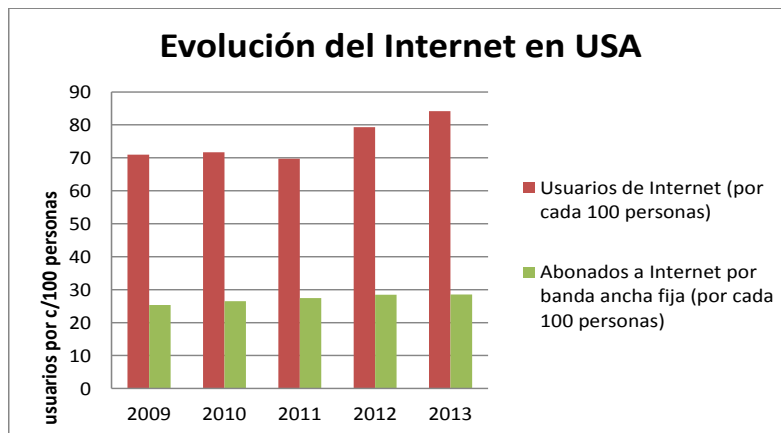
Capítulo I. La industria del entretenimiento

1. Introducción

Las familias siempre han usado su tiempo libre compartiendo las actividades de entretenimiento fuera del hogar y dentro de la casa, y los patrones de actividades que satisfacen esas necesidades responden a los gustos y costumbres arraigados en diferentes culturas y contextos, pero también son influenciadas por los nuevos patrones de consumo de las sociedades.

En los años más recientes se presenta un nuevo cambio tecnológico que es el desarrollo del internet, que ha permitido la transmisión de información y datos de una manera sumamente rápida y con altos volúmenes de información. Las posibilidades de innovación de nuevos servicios se basan en los niveles de cobertura y de optimización de la infraestructura del internet y, paralelamente, en el desarrollo de equipos con la capacidad y compatibilidad de recoger la data transmitida y procesarla en los dispositivos electrónicos que contienen audio y video.

Gráfico 1. Evolución del internet



Fuente: Banco Mundial, 2014. Elaboración propia.

2. El video a demanda (*streaming* + internet)

A fines de la década de 2000, se popularizó el *streaming* de video y la industria que comercializa el video bajo demanda² utiliza dicha tecnología (visualización de contenidos en flujo), que requiere una conexión por lo menos de igual ancho de banda que la tasa de transmisión del servicio (ver anexo 1).

² El video bajo demanda o “video a demanda” se denomina VOD por sus denominación en inglés (*video on demand*).

Los consumidores no son ajenos a los avances tecnológicos, y con el internet (cada vez más veloz y más barato) y el desarrollo de dispositivos de visualización, van cambiando sus preferencias de visualización. Los servicios de video *online* o *streaming* son los de mayor acogida entre los estratos más jóvenes, a diferencia de los estratos de mayor edad que se resisten a adoptar innovaciones tecnológicas, lo que puede dar sostenibilidad al negocio pero también alerta sobre los riesgos que supone la afectación a los poderosos proveedores de contenidos televisivos que ven afectados sus proyecciones de demanda tradicional (ver anexo 2).

3. Principales características del servicio de *streaming* y DVD

Los consumidores del servicio de *streaming* y del alquiler de DVD requieren ciertas características del servicio que no se alinean solo al tema del precio más bajo, tal como la facilidad para hacer pedidos, el apoyo al cliente, la entrega a tiempo, entre otros.

Según Laudon (2013), el comercio electrónico es el uso de internet, de la *web* y de las aplicaciones de *software* móviles utilizadas para hacer negocios.

Es en el comercio electrónico donde se desarrolla el negocio de *streaming*, muchas variables son importantes: la pantalla, la interfaz³, el diseño, la sencillez y la funcionalidad del *software* relacional y el control de la interacción por parte del cliente, lo que determinará una experiencia valiosa para el cliente.

³ La interfaz es el medio con que el usuario se comunica con una máquina, equipo o una computadora.

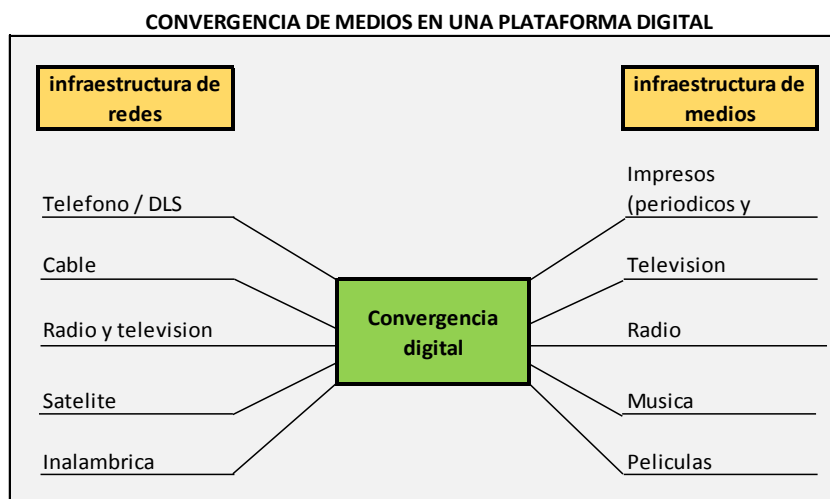
Capítulo II. Análisis externo

1. La convergencia tecnológica en la industria

Las empresas que se encuentran en el negocio del video a demanda requieren que primero se presenten los avances tecnológicos relacionados al procesamiento, velocidad de procesos de cómputo y transferencia de datos, memoria, compatibilidad entre dispositivos y *software*, que permitan las mejoras en calidad de su contenido, velocidad de entrega, etcétera, que son los atributos esperados por los consumidores.

De acuerdo con Rayport y Jaworski (2001), ello es lo que se denomina la “infraestructura de red”, que es el sistema compuesto por los dispositivos y las conexiones entre ellos que permiten el flujo de información, y es la base para el conjunto de medios (televisión, telefonía, cable, satélite, etcétera). Sin embargo, también requieren una comunicación entre sí que es la denominada “infraestructura de medios”, que está más referida al contenido de la comunicación y que poco a poco han debido converger para crear diferentes nuevos servicios basados en los medios digitales. Finalmente, la infraestructura de redes y de medios converge en plataformas digitales.

Gráfico 2. Convergencia de medios en plataforma digital



Fuente: Jeffrey Rayport y Bernard Jaworski (2001)

2. Macroentorno

Netflix opera en diferentes países, pero es en Estados Unidos donde desarrolla la mayor parte de sus operaciones hasta la fecha y donde se encuentra la matriz de la empresa. Asimismo, es este

mercado donde se juega el liderazgo de un sector tan competitivo como el de los servicios de *streaming* de contenido para el entretenimiento de las familias.

Para el análisis del macroentorno se utilizará la metodología PESTEG, a fin de listar los diferentes factores de relevancia para la industria (ver anexo 3).

3. Análisis del sector específico

El servicio que brinda Netflix es mediante el comercio electrónico bajo la categoría de “negocio a consumidor”, denominado *business to costumers* (B2C).

El análisis del sector específico relacionado a la industria de servicios de alquiler de videos por *streaming*, que se centrará en el mercado doméstico (Estados Unidos), permitirá establecer la competitividad en la industria teniendo en cuenta los factores tecnológicos, respuestas en tiempo real ante la competencia, negocios que siempre están operando (24 horas x 7 días), el cliente controla la interacción mediante la pantalla, y el valor dependerá de la cantidad de usuarios que utilicen el servicio (Ley de Metcalfe).

Gráfico 3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Michael Porter (1979)

3.1 Amenaza de nuevos competidores

Respecto a esta fuerza, las economías de escala por el lado de la oferta, es decir, a más volumen costos más bajos por unidad, pueden evidenciarse por los gastos de marketing (aunque de

manera análoga para I+D, contenidos, etcétera) que está en función de la cantidad de ingresos por suscripción, pero además hay economías de escala por el lado de la demanda pues la cantidad de suscriptores es el “*impulsor*” que alienta la suscripción de otros clientes, esa posición podría erosionarse en el futuro pero siempre es un factor diferenciador (Ley de Metcalfe). Las empresas establecidas tienen una preferencia por parte de sus consumidores, frente a nuevas empresas entrantes. El producto diferenciado, fuertemente desarrollado sobre la tecnología informática y la transmisión de datos es importante en este negocio, pero debe preverse que la competencia y el avance de la tecnología irán mermando el elemento diferenciador, son esos mismos factores los que afectarán en un futuro a los canales de distribución, la tecnología y a la experiencia en el negocio. El requerimiento de capital para poder ingresar en esta industria es muy alto. Finalmente, la experiencia en los procesos y la alta calificación de los desarrolladores constituye otra barrera de entrada. Con respecto a las políticas gubernamentales, por ahora hay neutralidad en la red y regulaciones claras.

Toda esta descripción constituye una alta barrera para el ingreso a esta industria; por lo tanto, la amenaza de nuevos entrantes es baja.

3.2 Rivalidad entre las empresas establecidas

En esta industria lo que más destaca es la fuerte concentración con una empresa que concentra aproximadamente el 50% de las ventas ($CR1= 50\%$) y las 4 primeras empresas prácticamente el 100% ($CR4= 100\%$). El crecimiento de las suscripciones es alto, a pesar de una cierta disminución del crecimiento que podría atribuirse al inicio de una maduración de la empresa líder y una saturación del mercado (84% de los hogares cuenta con internet). Sin embargo, los canales de transmisión de datos permiten competir en los canales de banda ancha que están en pleno desarrollo. El producto o servicio a nivel del conjunto de la industria no presenta una diferenciación especial. La capacidad estará en función de los contenidos de programas y películas que son licencias caras. Los activos especializados constituyen una barrera de salida. En consecuencia, la rivalidad entre las empresas es alta.

3.3 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de programas y contenidos son pocos y no hay sustitutos de sus propios contenidos. En el caso de los proveedores de internet, también tienen una concentración de empresas y se cuenta con un acuerdo entre Amazon y Netflix para el servicio de

almacenamiento que es un recurso crítico. Existen, como en el caso de Netflix, empresas del sector que se han “integrado hacia atrás”. Lo descrito configura un perfil del proveedor muy posicionado, con lo cual el poder de negociación de los proveedores es alto.

3.4 Poder de negociación de los compradores

Los compradores están atomizados y su poder de incidir en los precios o negociar los servicios es nulo. Por otra parte, el costo de los servicios solo involucra un porcentaje pequeño de la estructura de costos del consumidor y hay un conjunto de atributos para entender el perfil del consumidor, que son más relevantes que el precio, por lo cual estarían dispuestos a asumir un mayor costo. En consecuencia, el poder de negociación del consumidor es bajo.

3.5 Poder de negociación de los sustitutos

Los sustitutos en esta industria son numerosos. De hecho, para el consumidor es muy fácil optar por un servicio sustituto y no le genera costos de cambio. Sin embargo, los productos sustitutos se encuentran en un nivel de precios superior al conjunto de ofertantes dentro de la industria, pero los cambios tecnológicos y el hecho de que el consumo de esos servicios es muchas veces concurrente con los tiempos libres del usuario, hacen de ellos una fuerza muy agresiva.

Tabla 3. Evaluación de la industria mediante las 5 fuerzas de Porter

Fuerza	Impacto		Causa
Barreras de entrada	↑ Rentabilidad ↓	debido a que	Precios ↓ Costos ↑
Poder de negociación del proveedor	↑ Rentabilidad ↓	debido a que	Costos ↑
Poder de negociación de comprador	↓ Rentabilidad ↑	debido a que	Precios ↑ Costos ↓
Presencia de sustitutos	↑ Rentabilidad ↓	debido a que	Precios ↓ Costos ↑
Intensidad de la rivalidad	↑ Rentabilidad ↓	debido a que	Precios ↓ Costos ↑

Fuente: Joan Magretta (2012)

Se observa que, a excepción del “poder de negociación del consumidor”, todas las otras fuerzas dan el marco para una baja rentabilidad de la industria. Es decir, se trata de una industria de poco atractivo. No cabe duda del valioso aporte de Porter a la elaboración de un modelo que analice la rentabilidad de una industria; sin embargo, existen empresas rentables dentro de industrias poco atractivas y viceversa, lo cual hace que algunos textos asignen una variabilidad

en las utilidades de 10% hasta 20% atribuida a la rentabilidad de la industria (Hill y Jones 2011); por lo tanto, Netflix podría ser rentable a pesar de estar en una industria poco atractiva.

3.6 Complementarios

El análisis de la industria no estaría completo si no se aborda el papel de los “productos y servicios complementarios”, a los que algunos autores como Hill, Peng, y Grant consideran como una sexta fuerza (adicional a las 5 fuerzas de Porter) que debe considerarse al formular la estrategia, a lo que Porter (2008) responde que estos elementos no son fuerzas que determinen la rentabilidad del sector (además pueden actuar a favor o en contra), en el caso de la industria del video a demanda, el rol de los productos y servicios complementarios no puede ser dejado de lado; al contrario, el despliegue de la infraestructura de redes, la mayor capacidad y compatibilidad de los dispositivos electrónicos de audio y video y la penetración del internet y más recientemente la “banda ancha”, debe considerarse ante cualquier decisión estratégica.

3.7 Límites de la industria

Las industrias no tienen una clara delimitación, según el análisis de Porter, ya que este fue pensado para industrias productivas y no para industrias como el comercio electrónico, donde los sustitutos o complementarios, además de los proveedores, pueden incursionar en el servicio de *streaming* vía internet.

3.8 Consideraciones adicionales

En algunas industrias existen las condiciones para proponer productos diferenciados a bajo costo y tener una buena rentabilidad.

En el caso del escenario actual y en el futuro probable, resulta una evaluación del sector como medianamente atractivo, con una tendencia a poco atractivo; sin embargo, para efectos del análisis, se debe considerar las diferentes variables relevantes en cada una de las 5 fuerzas.

4. Matriz de perfil competitivo (MPC)

La MPC basada en Netflix, Amazon, Hulu, Vudu, y HBO Now, se encuentra en el anexo 9.

Capítulo III. Descripción de la empresa Netflix

Netflix ofrece a sus suscriptores la experiencia de disfrutar programas de televisión, series y películas de forma instantánea e ilimitada mediante el *streaming* por internet en sus televisores, computadoras y dispositivos móviles por un precio fijo mensual. Es un servicio iniciado en el 2007, y luego de crecer en el mercado de Estados Unidos ha sido internacionalizado a diferentes países desde el año 2010. En los Estados Unidos, los suscriptores pueden, además, recibir rápidamente en sus hogares DVD y discos Blu-ray. El alquiler de DVD solo está activo dentro de los Estados Unidos; el servicio de distribución de videos y programas funciona tanto fuera como dentro de Estados Unidos, donde se ha orientado a la modalidad de una suscripción a la carta o video a demanda, *video on demand* (VOD), vía *streaming*, donde junto a sus competidores compite en cuatro áreas clave: el contenido, la calidad de imagen, la interfaz y las aplicaciones. Netflix no ofrece a sus suscriptores la posibilidad de utilizar sus programas con fines comerciales: no se pueden guardar, distribuir o vender los mismos. Netflix posee “más de 62 millones de miembros en más de 50 países que disfrutan de más de 100 millones de horas de programas de televisión y películas por día, incluyendo series originales, documentales y largometrajes. Los miembros pueden ver todo lo que quieran, en cualquier momento y en cualquier lugar, en casi cualquier pantalla conectada a internet. Los miembros pueden reproducir, pausar y reanudar viendo, todo ello sin anuncios o compromisos” (Netflix 2015).

1. El modelo de negocio

El modelo de negocio de Netflix ha sido capaz de identificar una necesidad de los clientes y, en consecuencia, responde con una oferta de sus servicios, que no solo le da la rentabilidad esperada, sino que esta es valorada por una creciente cantidad de clientes. (ver tabla 4, pág. 9)

Sin embargo, contar con un servicio que responda a las necesidades de los clientes no basta para que sea un modelo de negocio, pues según Newth (2012), el modelo de negocio debe, además, garantizar una rentabilidad y una sostenibilidad en la medida que esté alineado con la dinámica de la industria y de la propia organización.

Entonces, de acuerdo al esquema que propone Newth, Netflix tiene una oferta que es una propuesta de valor a las necesidades del cliente objetivo y el flujo de ingresos se da mediante suscripciones. Netflix ha optado por suscripciones mensuales, de libre entrada o salida y con un mes de gracia, desde \$ 7,99.

Los costos, según refiere Hastings, CEO de Netflix, se manejan discrecionalmente como un porcentaje de los ingresos y se asignan a los costos de ventas (suscripciones y cumplimiento), gastos de administración, tecnología y desarrollo y marketing; sobre la base de la experiencia y el desarrollo de los recursos de la anterior experiencia en el alquiler de DVD y en las capacidades y procesos desarrollados (comercialización, CRM, analítica, asociaciones, comercialización, etcétera) en el mercado de Estados Unidos en *streaming* (video a demanda) donde lideran el mercado. (ver gráfico 4, página 10)

En el anexo 4 se encuentra el esquema del modelo de negocio de Netflix.

Tabla 4. Atributos esperados por los clientes (referidos a funcionamiento y calidad)

		ATRIBUTOS	
		Necesidades del cliente	Oferta de Netflix
Tecnología	Capacidad tecnológica de equipos móviles y en el hogar que visualizan audio y video con conexión a internet		Televisión por internet video bajo demanda vía streaming Compatibilidad con cualquier dispositivo conectado a internet, fijo o móvil calidad de video HD y velocidad en la transmisión
	Relax Experiencias compartidas con amigos y familiares Tiempo libre y elección de momentos íntimos o sociales control sobre las interacciones interfaz amigable oferta personalizada		Bajo precio, tarifa asequible, tarifa plana Series de TV y películas sin comerciales Variedad de contenidos y contenidos originales sin compromiso de permanencia sencillez en la interface visualización ilimitada sugerencias personalizadas de contenidos

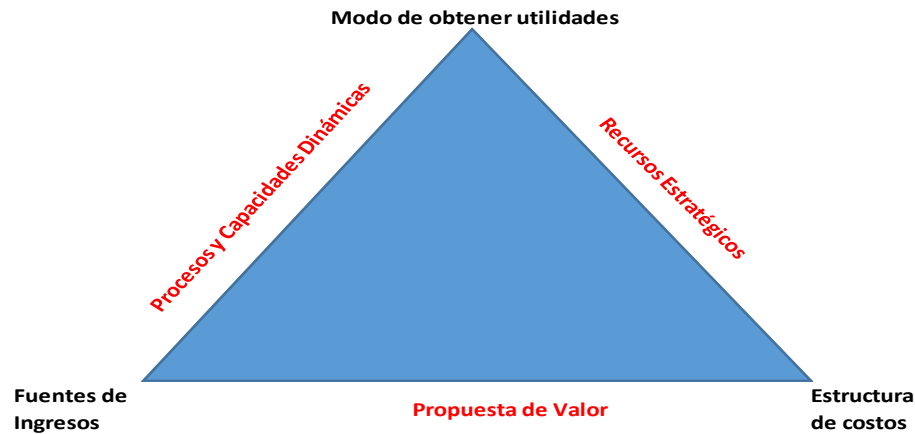
Fuente: Elaboración propia

Una empresa que se dedica a un servicio de comercio electrónico posee algunas características que no son similares a otros tipos de industrias (Rayport y Jaworski 2001):

- En el comercio electrónico no solo cuentan las capacidades y recursos de la empresa, sino las del mercado y la tecnología existente.
- En vez de enfocarse en la oferta en el comercio electrónico, el enfoque debe ser desde la demanda de los clientes objetivo.
- Las capacidades y particularmente los intangibles son los objetivos de mayor orden en las empresas de comercio electrónico.

- Las asociaciones entre empresas (no la empresa única) son necesarias para el éxito de una empresa de comercio electrónico.

Gráfico 4. Componentes de un modelo de negocio



Fuente: Francis Newth (2012)

2. Segmentos de negocio

Netflix ha denominado a sus unidades de negocio como segmentos:

- *Streaming* nacional o doméstico: Reporta ingresos por suscripciones mensuales por servicio *streaming* dentro de Estados Unidos.
- *Streaming* internacional: Reporta ingresos por suscripciones mensuales por servicio *streaming* fuera de Estados Unidos.
- DVD nacional doméstico: Reporta ingresos por suscripciones mensuales por servicio de DVD por el servicio postal dentro de Estados Unidos. Hasta el año 2011 eran para planes híbridos que permitían al suscriptor acceder al servicio *streaming* y a la vez contar con DVD en físico a domicilio (la cantidad de acuerdo al plan).

Un aspecto relevante de estos segmentos del negocio es la tendencia de las suscripciones de Netflix; se puede apreciar que el sector de más alto crecimiento es el *streaming* internacional.

En la tabla 5 se observa que el último trimestre el segmento *streaming* internacional ha incrementado en 2,6 millones de suscriptores y el segmento *streaming* doméstico, en 2 millones y, por el contrario, el sector de alquiler de DVD muestra una tendencia a disminuir.

Tabla 5. Total de suscriptores Netflix (en miles)

Trimestre	Total de suscriptores				Total de suscriptores				Total de suscriptores				Año 2015
	Año 2012				Año 2013				Año 2014				
	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Set	Set-Dic	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Set	Set-Dic	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Set	Set-Dic	
DVD doméstico	10,089	9,240	8,606	8,224	7,983	7,508	7,148	6,930	6,652	6,261	5,986	5,767	5,564
Streaming doméstico	23,410	23,938	25,101	27,146	29,174	29,807	31,092	33,420	35,674	36,244	37,219	39,114	41,397
Streaming internacional	3,065	3,624	4,311	6,121	7,142	7,747	9,188	10,930	12,683	13,801	15,843	18,277	20,877

Fuente: Estados financieros de Netflix Reportes Anuales - Elaboración propia

En la tabla también puede observarse que a finales del 2013 los suscriptores internacionales (10,93 millones) eran la tercera parte del *streaming* doméstico (33,42 millones) y al primer trimestre del 2015 se reporta que ambas suscripciones crecen, pero el *streaming* internacional es la mitad (20,877 millones) del *streaming* doméstico (41,397 millones). Las suscripciones tienen una estacionalidad que coincide con los meses de invierno, de mayor demanda de suscripciones.

3. Netflix y otras empresas en la industria del video en línea

Netflix lidera el sector y tiene competidores sumamente fuertes como es el caso de Amazon Prime y Hulu Plus. Cabe mencionar que HBO Now es una subsidiaria de Warner y que recientemente ha ingresado al mercado (7 de abril del 2015), HBO Now ofrece por video bajo demanda toda la biblioteca de HBO original, así como las películas originales y documentales, además de películas adquiridas a través de socios de contenido del canal de cable (como 20th Century Fox, Universal Pictures y a Warner Bros. Pictures). Time Warner declaró que al menos 2.000 títulos estarán disponibles en el lanzamiento del servicio.

En los últimos años, Vudu, Netflix, Hulu Plus, Amazon e iTunes son las empresas de mayor participación en el mercado de proveedores de *streaming* de contenidos legales. Todos ofrecen un gran valor y cuestan mucho menos que una típica suscripción a la televisión por satélite o por cable mensual, pero con grandes capacidades y recursos en contenidos (ver anexos 5 y 6).

Capítulo IV. Análisis interno

Con el objetivo de conocer la forma de gestión y organización de la empresa, revisaremos las principales acciones de la empresa así como la estructura organizacional de la misma; de la misma forma luego haremos un análisis de la cadena de valor, sus recursos y capacidades, y sus ventajas competitivas.

1. Estrategias de Netflix

1.1 Estrategia corporativa de Netflix

Durante muchos años Blockbuster fue la empresa dominante en el mercado de alquiler de video en tienda. Cuando Netflix apareció en escena con la estrategia de envío de DVD por correo, les ofreció a los consumidores de Estados Unidos una manera más barata, rápida y conveniente para recibir las películas, haciendo desaparecer a Blockbuster del mercado. Posteriormente, aprovechando los avances de tecnología, realizó una diversificación relacionada de productos ofreciendo a los clientes la posibilidad de ver las películas, series y programas vía *streaming*.

De acuerdo con Netflix (2015), “Netflix es una red mundial de televisión por Internet que ofrece películas y series de televisión sin comerciales, con visión ilimitada en cualquier pantalla conectada a Internet para una asequible cuota mensual sin compromiso”, ya que no tiene interés en mostrar mayor tipo de videos, como deportes, pornografía, videos musicales, noticias o *realities*. Pretenden tener un contenido que apasione al suscriptor. “No queremos y no podemos competir en amplitud de entretenimiento con Comcast, Amazon, Apple, Microsoft, Sony o Google. Para poder tener gran éxito tenemos que ser una marca pasión enfocada” (Netflix 2015).

La estrategia principal de Netflix es hacer crecer el negocio *streaming* de suscripción dentro de los Estados Unidos y en todo el mundo (la prioridad no está focalizada en el crecimiento del negocio de DVD). Para lograr este objetivo, Netflix ha tomado como estrategia de negocio otorgar los siguientes beneficios a sus clientes:

- Mejorar la experiencia de *streaming* de sus miembros, es decir, se trata de ampliar contenido de series y películas, vía mayores licencias o mayores producciones.
- Netflix mejora continuamente el servicio que brinda. Se realizan pruebas de varios aspectos del servicio como la *web*, interfaces, planes, promociones, entre otros.

- Extender los servicios de *streaming* a la mayor cantidad de dispositivos posibles
- Permitir que el usuario pueda utilizar el servicio de Netflix fuera del país de origen
- Liberar las restricciones de salida a los suscriptores
- Ofrecer a sus clientes la posibilidad de tener más de un suscriptor por usuario
- Otorgar 1 mes para nuevos suscriptores o suscriptores antiguos
- Brindar un centro de ayuda para sus usuarios, vía web o acceso remoto

1.1.1 Estrategia de internacionalización

Según la estrategia de largo plazo, el objetivo es expandirse tan rápidamente como sea posible, mientras se mantienen rentables en términos generales, mientras haya mercados atractivos hacia donde expandirse y mientras sigan creciendo en los mercados actuales. La expansión internacional empezó con Canadá en el año 2010, continuó con Latinoamérica y varios países de Europa en el 2014.

Como resultado de la estrategia de internacionalización, Netflix posee para el primer trimestre del 2015, más de 62 millones de miembros en casi 50 países disfrutando más de 100 millones de horas de programas de televisión y películas por día, incluyendo series originales, documentales y largometrajes. Netflix espera seguir expandiendo su negocio internacionalmente en los próximos años.

1.1.2 Integración vertical

Netflix debe pagar altos costos por licencias por adquirir series y programas del mercado. Las licencias adquiridas se refieren generalmente a una región geográfica, y conforme Netflix se vaya expandiendo se requerirán mayores licencias para los nuevos mercados. Usualmente, para *streaming* se negocian licencias por ver los programas ilimitadamente con diversos proveedores y con un monto fijo a pagar. Los términos de pago de las licencias se extienden durante el plazo acordado para las mismas que van desde 6 meses a 5 años.

Ante este escenario, Netflix optó por la integración vertical hacia atrás, al producir ellos mismos sus series. Tal como indica Grant (2006), “si los costes de transacción asociados a la organización mediante el mercado son mayores que los costes administrativos de la organización dentro de una empresa, podemos suponer que la coordinación de la actividad productiva se integrará dentro de la empresa”.

Netflix ha sido exitoso en la integración vertical de sus propias series, debido al conocimiento de los perfiles de los suscriptores. Las series han sido exclusivas y originales, y han sido nominadas al Emmy y Golden Globes. Ejemplos de estas son: “Orange is the New Black”, “House of Cards”, entre otras. Esto ha generado que los clientes se aferren más a la marca Netflix por su exclusividad. Dado el éxito obtenido en series, Netflix producirá cuatro películas con Adam Sandler, ya que es un actor querido por todas las edades y en todo el mundo.

Además, Netflix ha implementado el integrarse verticalmente y de manera parcial hacia atrás en la gestión de un servicio de internet (“*Open Connect*”), para administrar progresivamente su propio tráfico de internet relacionado con el negocio de *streaming*.

1.2 Operaciones

- Tecnología y desarrollo
 - Hacia el cliente: brindando una arquitectura tecnológica que posibilita una adecuada interfaz con cada suscriptor, una personalización de las recomendaciones, una calidad en los contenidos; adaptándose a la velocidad de tráfico y al ancho de banda (sean UHD, HD) y una amplia compatibilidad con dispositivos de última tecnología tanto fijos como móviles.
 - Hacia el interior de la empresa: la estrategia se sostiene básicamente por la innovación y la selección del personal de más alta calificación para el desarrollo de la tecnología de “*BIG DATA*”. Vinculado a ello está la disponibilidad del equipamiento de proceso y almacenamiento adecuado. Recientemente se ha incursionado en la producción de contenidos propios.
 - Hacia atrás: mediante la producción y selección de contenidos más solicitados y el balance de precio, calidad y variedad de contenidos.
- Almacenamiento y gestión de miles de contenidos para descargar: por medio de alianzas con *Amazon Web Services* (AWS), dispone de miles de servidores y terabytes de almacenamiento.
- Nexos sólidos con distintos proveedores de entretenimiento en video: Las alianzas de Netflix le permiten contar con contenidos de los más importantes productores de contenidos de películas y programas de tv; sin embargo, también tiene como plataforma a los bancos o sistemas bancarios (como VISA o Mastercard), a las empresas que brindan internet (IP), a redes sociales y empresas que hacen promociones en conjunto. Particularmente, existen alianzas con las empresas productoras de equipos de video y audio como Sony o LG, que son auspiciadas por Netflix y ofertan sus productos con un vínculo a la suscripción.

1.3 Marketing

Netflix ha invertido en los años 2013 y 2012 el 13% y 12% de sus ingresos respectivamente, llegando a invertir en el 2013 \$ 503 millones. Sin embargo, tal como Netflix (2015) pronosticó, en el 2014 incrementará sus gastos de marketing en 20%, llegando a consumir \$ 607 millones, con el objetivo de atraer consumidores alrededor del mundo y retener a los actuales.

Tabla 6. Gastos de marketing y adiciones de suscriptores en segmentos

(en miles)	Segmento Domestico		Segmento Internacional		Segmento DVD		Gasto Marketing	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Ingresos	\$2,751,375	\$2,184,868	\$712,390	\$287,542	\$910,797	\$1,136,872	\$4,374,562	\$3,609,282
Marketing	\$279,454	\$256,995	\$211,969	\$201,115	\$12,466	\$7,290	\$503,889	\$465,400
% Marketing sobre Ingresos	10%	12%	30%	70%	1%	1%	12%	13%
% Marketing sobre Total del Año	55%	55%	42%	43%	2%	2%	100%	100%

(en miles)	Segmento Domestico		Segmento Internacional		Segmento DVD	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Suscriptores						
Adiciones Netas	6,274	5,475	4,809	4,263	-1,294	-2,941
Miembros al final del periodo	33,420	27,146	10,930	6,121	6,930	8,224
Miembros cancelados al final del periodo	31,712	25,471	9,722	4,892	6,765	8,049

Fuente: Netflix. Elaboración propia

En el mercado de DVD, el gasto de marketing es marginal (\$12M en el 2013: 1% de los ingresos.). Como porcentaje de ingresos se podría considerar que se invierte mucho más en el *streaming* internacional (30% sobre los ingresos en el 2013 versus 10% del mercado doméstico en el mismo año); sin embargo, esto se debe al monto elevado que se tiene que invertir en marketing en los países en los que recién entra Netflix.

1.3.1 Selección de mercado objetivo + estrategia de uso de la información

Netflix extrae información para analizar y entender a los suscriptores actuales y potenciales, y así poder desarrollar campañas de marketing y publicidad exitosas.

Además, analiza la información que el suscriptor proporciona: nombre, dirección de correo, dirección, método de pago y teléfono. Asimismo, analiza la información recopilada automáticamente: selecciones de películas, búsquedas, interacciones y uso del servicio Netflix,

efectividad de la publicidad, aplicaciones, sitios web, herramientas y servicio al cliente, así como información sobre la computadora u otro dispositivo utilizado para acceder a Netflix.

También se analiza si el cliente se conecta con una o más cuentas de redes sociales (como Facebook) y analiza los terabytes de datos de cada clic reciente, ver, repetir visualización, abandono temprano, páginas visitadas y otros datos, de manera que se genere una pantalla personalizada con el contenido más probable para complacer al suscriptor.

Netflix invierte sus esfuerzos de marketing en los mercados de *streaming* (tanto doméstico como internacional) principalmente en gastos de publicidad, pagos a las compañías afiliadas y *partners* electrónicos de consumo. Netflix ofrece ofertas promocionales, tarjetas de regalo y códigos promocionales. Asimismo, ofrece programas conjuntos para los que comparte su información con terceros. Por ejemplo, se puede asociar con empresas que ofrecen incentivos, tales como premios millas de viajero frecuente, si se registra en Netflix. Así, algunos terceros pueden ofrecer promociones con respecto a Netflix en relación con la prestación de sus propios productos y servicios (de forma independiente).

Otras estrategias de marketing utilizadas por Netflix son los beneficios brindados a los usuarios, como los siguientes: otorgar un mes de prueba gratis a nuevos suscriptores o exsuscriptores, reemplazar un DVD que el cliente haya perdido sin cargo alguno, brindar un *Help Center* o centro de ayuda para problemas de manera gratuita, tener más de un suscriptor por usuario de manera gratuita.

Asimismo, se promociona el contenido correcto al miembro correcto. Así, Netflix tiene la gran oportunidad de promover sus series propias; por ejemplo, muchos meses después del estreno de “House of Cards”, grandes números de miembros están empezando la serie cada semana, dando más ganancias de la temporada completa cada vez.

1.3.2 Gastos de marketing internacional

Los gastos de marketing incurridos en el mercado internacional de *streaming* han sido significativos y fluctúan dependiendo del número de territorios en donde el servicio de *streaming* está siendo ofrecido y el momento en que los mismos ingresan. El gasto en marketing internacional es primordial, ya que se requiere una mayor inversión para captar nuevos clientes, entender y desarrollar el nuevo mercado al cual se va a ingresar.

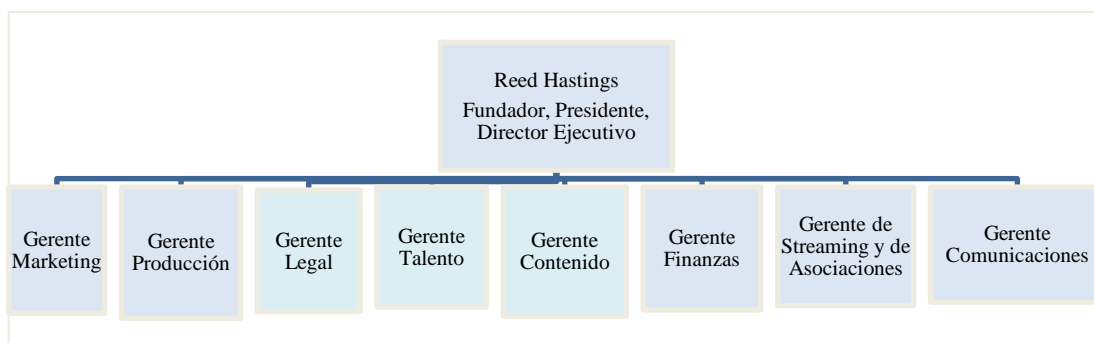
El *streaming* internacional no se beneficia por la base de miembros de los segmentos domésticos, por lo que se tiene que armar una base desde cero, invertir en contenido de *streaming* y programas de marketing para el segmento internacional, particularmente cuando nuevos territorios son lanzados, por lo que pueden significar pérdidas en los primeros años.

1.4 Estructura y cultura organizacional de Netflix

La estructura de Netflix refleja una organización orgánica y funcional; ordena sus áreas según las funciones que realiza la empresa. Se caracteriza por ser una organización simple, donde las decisiones se toman rápidamente. Se encuentra enfocada en el cliente y está evaluando continuamente lo que sucede en el entorno y las decisiones que se puedan tomar en el mismo.

La empresa cuenta con áreas de gestión y de apoyo, así como áreas operativas tales como tecnología y desarrollo, que consisten en la administración de la tecnología y plataformas de comunicación, necesarias para el *streaming*. Estas juegan un papel vital, debido a que se encargan de las pruebas, mantenimiento, mejora en la oferta de servicios, modificación en las interfaces del usuario y otros sistemas de uso interno.

Gráfico 5. Organigrama Netflix



Fuente: Netflix. Elaboración propia

Netflix tiene muy claro cuáles son los aspectos de su cultura y los indica y resalta en la página *web*. Hace referencia a los siguientes puntos: Valores: Netflix valora mucho el comportamiento de sus empleados. Los valores que la empresa busca son nueve: juicio, comunicación, impacto, curiosidad, innovación, coraje, pasión, honestidad y desinterés.

- Alto rendimiento: Netflix considera que un “gran lugar de trabajo” se compone de colegas impresionantes con alto rendimiento y desempeño; no es aquella empresa que da grandes beneficios, grandes fiestas u oficinas bonitas.

- Responsabilidad y libertad: Netflix considera que si se tiene a las personas correctas, no es necesario adherirse a los procesos sino que se fomenta una cultura de creatividad, autodisciplina, responsabilidad y libertad.
- Contexto, no control: Netflix inculca a sus gerentes a dar el contexto correcto a sus empleados para que puedan tomar las decisiones correctas.
- Altamente alineados: Para Netflix es una prioridad estar altamente alineados; es decir, las metas deben ser claras, concisas y entendibles para todos en la compañía.
- Los más pagados del mercado: Netflix se preocupa por conseguir los mejores talentos y pagarles más que otras empresas para que estén contentos, pues la empresa considera que el gran salario es la mejor forma de compensar la eficiencia en el personal (independientemente de si Netflix va bien financieramente o no).
- Promoción y desarrollo: Netflix considera que para que un empleado desarrolle su potencial, su trabajo debe ser retador y motivante, y debe estar rodeado de personas con las que valga la pena trabajar, pues colegas mediocres y el trabajo rutinario es lo que no hace progresar al empleado.

1.5 Recursos Humanos

Netflix es una de las empresas que ha revolucionado el mundo de los Recursos Humanos por su cultura organizacional, por sus valores y su forma de atraer el talento.

Netflix sabe que su cultura de alto nivel de rendimiento no es buena para todos. Muchas personas se sienten cómodas con la cultura y se quedan mucho tiempo. Sin embargo, algunas personas valoran la seguridad en el trabajo y la estabilidad antes que el rendimiento, por lo que no les gusta la cultura Netflix. Para incentivar el alto desempeño de los empleados es clave la retroalimentación que se fomenta. Durante tres semanas al año se establece un sistema en el que un empleado puede dar retroalimentación a cualquier persona en la empresa, sin distinguir si tiene alguna relación funcional con ella o no. Luego, el empleado recibe un reporte con todo su *feedback*; resulta una herramienta muy eficaz para lograr resultados exitosos.

La adquisición del talento en Netflix se da por el trabajo en equipo con el líder o gerente responsable, entendiendo sus necesidades, sus preocupaciones, analizando qué habilidades necesita el candidato, qué características de personalidad son necesarias y cómo se adaptará a la cultura de la empresa.

1.6 Económico – financiero

Los estados financieros publicados en su portal reflejan los desempeños de la empresa bajo diferentes escenarios. Desde el año 2007 inició su servicio de *streaming*, mediante video a demanda (VOD) y desde el 2010 ha iniciado su internacionalización.

1.6.1 Balance financiero

Los balances indican cómo ha ido cambiando la estructura financiera del negocio, desde los años anteriores al lanzamiento del servicio *streaming*, donde los activos corrientes eran aproximadamente el 70% del total de los activos, y estos eran financiados en 68% por el patrimonio y el resto por los pasivos que eran prácticamente corrientes en su totalidad; a una nueva estructura, en la cual se empieza a tomar deuda para financiar los activos en biblioteca de contenidos. La estructura de los activos corrientes es el 56% del total y son financiados en solo un 25% por patrimonio y el resto por los pasivos, siendo 50% corrientes y 50% de largo plazo.

1.6.2 Estado de resultados

Netflix establece discrecionalmente cuánto va a gastar de los ingresos por concepto de costos de venta, como se declara en la visión de largo plazo: “Nuestra estructura margen interno se fija sobre todo de arriba hacia abajo. Calculamos los ingresos y decidimos lo que queremos gastar y cuánto margen queremos en ese período”.

Entre los gastos operativos, es importante el gasto del marketing, el que se ha incrementado luego del despliegue de la internacionalización, pero en un orden de magnitud mucho menor al costo de las ventas.

Netflix ha definido como el “margen de contribución” (ventas – costo de ventas – gasto en marketing) para comparar sus unidades de negocio o segmentos de negocio, con los cuales se analiza en qué medida aporta cada uno de ellos a la ganancia de la empresa en cada ejercicio anual.

Tabla 7. Contribución a las ganancias por segmento y en porcentaje (en miles de dólares)

	CONTRIBUCION A LAS GANANCIAS				CONTRIBUCION A LAS GANANCIAS				CONTRIBUCION A LAS GANANCIAS				Año 2015
	Año 2012				Año 2013				Año 2014				
Trimestre	2012-Q1	2012-Q2	2012-Q3	2012-Q4	2013-Q1	2013-Q2	2013-Q3	2013-Q4	2014-Q1	2014-Q2	2014-Q3	2014-Q4	2015-Q1
TOTAL	115,930	131,771	134,003	136,312	167,923	194,087	198,871	226,536	263,805	304,796	309,384	266,725	332,051
DVD doméstico	146,129	133,799	130,674	127,548	113,493	108,606	106,687	110,196	97,529	92,793	89,396	88,561	84,606
Streaming doméstico	72,484	87,399	95,706	113,420	131,350	151,314	166,481	173,622	201,265	227,275	250,854	256,826	312,452
Streaming internacional	-102,683	-89,427	-92,377	-104,656	-76,920	-65,833	-74,297	-57,282	-34,989	-15,272	-30,866	-78,662	-65,007
DVD doméstico	126.0%	101.5%	97.5%	93.6%	67.6%	56.0%	53.6%	48.6%	37.0%	30.4%	28.9%	33.2%	25.5%
Streaming doméstico	62.5%	66.3%	71.4%	83.2%	78.2%	78.0%	83.7%	76.6%	76.3%	74.6%	81.1%	96.3%	94.1%
Streaming internacional	-88.6%	-67.9%	-68.9%	-76.8%	-45.8%	-33.9%	-37.4%	-25.3%	-13.3%	-5.0%	-10.0%	-29.5%	-19.6%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla, la contribución a las ganancias en el sector de *streaming* doméstico es plana (aunque muestra cierta recuperación) y en el sector de alquiler de DVD es una tendencia a la baja pero con un porcentaje aún considerable en los resultados operativos de la empresa. El segmento de *streaming* internacional, ha estado en pérdida, debido a la inversión en nuevos mercados, pero viene mejorando su desempeño de manera sostenida. Nótese que la menor contribución a las ganancias en los últimos trimestres obedece a un incremento de los costos de marketing en el segmento doméstico e internacional de *streaming*.

Finalmente, las utilidades son erráticas, debido al descontento que se originó cuando se cambió, en 2012, las suscripciones híbridas a las de solo *streaming* o solo DVD.

1.6.3 Análisis horizontal y vertical

- **Balances**

Se cuenta con información auditada correspondiente al periodo 2006 al 2014, en donde se observan las siguientes variaciones.

Tabla 8. Análisis vertical y horizontal del balance

Netflix, Inc.	ANALISIS VERTICAL								
Hoja de Balance Consolidado	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total de Activo Corriente	70.4%	64.4%	58.3%	60.5%	64.9%	59.7%	56.5%	56.5%	55.8%
Total de pasivo corriente	31.8%	32.9%	35.1%	33.3%	39.6%	39.9%	42.2%	39.8%	37.7%
TOTAL DE PASIVOS	32.0%	33.4%	43.6%	70.7%	70.5%	79.1%	81.2%	75.4%	73.7%
TOTAL DE PATRIMONIO	68.0%	66.6%	56.4%	29.3%	29.5%	20.9%	18.8%	24.6%	26.3%

Netflix, Inc.	ANALISIS HORIZONTAL							
Hoja de Balance Consolidado	2007-2006	2008-2007	2009-2008	2010-2009	2011-2010	2012-2011	2013 - 2012	2014 - 2013
Total de Activo Corriente	-2.8%	-13.8%	14.5%	55.0%	187.3%	22.4%	36.5%	28.8%
Total de pasivo corriente	9.9%	1.6%	4.8%	71.7%	215.3%	36.8%	28.5%	23.6%
TOTAL DE PASIVOS	11.2%	24.0%	79.1%	44.0%	250.7%	32.8%	26.6%	27.5%
TOTAL DE PATRIMONIO	4.0%	-19.4%	-42.6%	45.7%	121.5%	15.8%	79.1%	39.3%
TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO	6.3%	-4.9%	10.4%	44.5%	212.5%	29.3%	36.4%	30.4%

Fuente: Elaboración propia

- **Activo corriente**

Desde el 2009 se da un fuerte crecimiento de la estructura financiera de la empresa y especialmente entre 2010 y 2011 los crecimientos son 212,5%; sin embargo, la estructura es más apalancada, ya que el financiamiento bajo de 68 a 25%.

- Efectivo y equivalentes de efectivo: Esta partida, al igual que la de las inversiones de corto plazo, representan que existen capacidad de endeudamiento, despegan en el año 2011 y es un reflejo de las inversiones para la internacionalización.
- Biblioteca de contenido circulante, neto: Se trata de los pagos a las licencias de contenido y representa un gran porcentaje de los costos de activos corrientes. Es claro que el incremento importante de los contenidos ocurrió en el año 2010, cuando se inició la estrategia del operador del tráiler.

La partida de biblioteca no corriente muestra un crecimiento de 30% al 45% del total de activos.

- **Pasivo corriente**

Los pasivos corrientes han fluctuado entre el 35% y 40% respecto al total de “pasivos + patrimonio”, pero el pasivo corriente fundamentalmente compuesto por las cuentas por pagar de contenido está creciendo fuertemente año a año.

- **Pasivo no corriente**

El pasivo no corriente crece por efecto de la deuda de largo plazo.

- **Patrimonio neto**

Inicialmente, el patrimonio era el que financiaba las operaciones, pero ahora se cuenta con capital de terceros mediante la toma de deuda, hay un crecimiento año a año del monto real de patrimonio pero en un menor porcentaje del total de activos.

- **Estado de ganancias y pérdidas**

Lo más relevante del análisis horizontal del estado de resultados se refleja en el creciente y marcado crecimiento de las ventas y, de igual forma, en un crecimiento del costo de las mencionadas ventas. Sin embargo, hay costos operativos altos que van a incidir contra el margen bruto. El costo de las ventas está relacionado con los costos de las licencias como se mencionó en el análisis del balance.

La utilidad bruta se ha mantenido en una relación constante proporcional a los ingresos hasta hace tres años cuando disminuyó por el aumento de los costos de ventas. Los gastos operativos sí mantienen una relación más constante respecto de los ingresos, pero lo suficientemente alta para que la utilidad disminuya o incluso sea negativa.

La utilidad neta es fluctuante y es baja respecto de los ingresos, y tiende en general al alza. Los factores que inciden en esa baja utilidad están, por el lado del costo de ventas, en ascenso y, en menor medida, por los gastos de marketing, han disminuido ligeramente en relación a los ingresos, pero también por los gastos de “tecnología y desarrollo”, que están subiendo y son alrededor del 8% al 9% del ingreso.

1.6.4 Análisis de ratios

- **Liquidez:** Netflix tiene la capacidad de cubrir sus obligaciones CP, mediante el uso de sus activos líquidos, pero no solo con caja efectivo. Se observa que ha requerido de un incremento constante del capital de trabajo, debido a que la empresa está en pleno lanzamiento de su internacionalización.

- Solvencia: La empresa depende fuertemente de sus activos. El ratio de endeudamiento es alto, pero se observa una recuperación; el endeudamiento de largo plazo es significativo, pero hay capacidad para asumir los gastos financieros con la utilidad operativa.
- Rentabilidad: El costo de ventas es aproximadamente el 80% de los ingresos. Ese ratio determina que las utilidades operativas y netas sean pequeñas pero refieren a un escenario de inversión. Sin embargo, la capacidad del negocio de generar beneficios se evidencia con los ratios EBITDA y Margen EBITDA, que muestran que la empresa tiene procesos rentables en su modelo de negocio.

Los principales indicadores de ratios se encuentran en el anexo 7.

1.6.5 Conclusiones

Los costos que se ha revisado en esta sección permiten establecer cuáles son los elementos más importantes desde el punto de vista de la inversión en los recursos clave como son el costo de ventas, que a su vez se incrementa en el costo de las licencias de contenido de parte de las productoras y, de manera importante pero subordinada a este elemento dominante, están los gastos en marketing y en tecnología.

2. Análisis de la cadena de valor

Para analizar las actividades que agregan valor a Netflix, se utilizará la herramienta de cadena de valor de Mc Kinsey⁴, sobre el concepto de “sistema de negocio” porque se adapta mejor al contexto o situación de la empresa.

Netflix puede distinguir las siguientes etapas o actividades en su negocio:

Gráfico 6. Cadena de valor de Netflix



Fuente: Mc Kinsey. Elaboración propia

⁴ La cadena de valor de Mckinsey desagrega a la empresa en una cadena de actividades secuenciales.

- **Tecnología**

La tecnología es uno de los pilares esenciales de Netflix.

- **Desarrollo de la tecnología**

La empresa cuenta con su propia tecnología, plataforma y *software*, que siempre se adaptan a las necesidades de los mercados en los que va a entrar. Esta tecnología muestra una ventaja, ya que la estructura de su programación cuenta con un lenguaje HTML5⁵, un lenguaje universal, que permite una reproducción multimedia, generando archivos más livianos y compatibles con una variedad de sistemas operativos. Eso ha hecho posible que la experiencia de Netflix se pueda disfrutar en cualquier dispositivo conectado a internet: móviles, tabletas, PC y otros.

Otra gran ventaja con la que cuenta Netflix es que su sistema de *streaming* adaptativo utiliza una tecnología de codificación que permite que la carga y descarga de películas se adecúe a la velocidad de ancho de banda de cada cliente en particular, de manera que la entrega del contenido depende del equipo y la velocidad de internet.

Para los servicios y entrega de contenido, la empresa cuenta con una asociación con Amazon Web Services (AWS), que le permite hacer uso de miles de servidores y terabytes de almacenamiento en unos minutos (computación en la nube); con esto los usuarios pueden ver películas y programas desde cualquier parte del mundo, en la web, tabletas y dispositivos móviles. Netflix ha desarrollado una arquitectura de sus sistemas de *software* y la computadora con el fin de utilizar las capacidades de almacenamiento, el procesamiento de datos y otros servicios prestados por AWS.

- **Innovación de servicio (base de datos)**

El área de Innovación de servicio tiene una función clave en el negocio: se encarga de diseñar y mejorar los algoritmos⁶ de búsqueda y recomendaciones de películas y series, para mostrar sugerencias personalizadas para cada usuario. Se encuentra más avanzado que la competencia y la efectividad que pueda tener en estas recomendaciones sobre la base de gustos o preferencias hará que se cancelen menos servicios.

⁵ Es un lenguaje estándar revisado por quinta vez y usado para estructurar y presentar el contenido para la *web*.

⁶ El algoritmo es una secuencia de instrucciones que conducen a resolver un problema.

- **Diseño del servicio**

Las características del diseño del servicio de Netflix ofrecen una mejor alternativa al momento de elegir *streaming* en video como entretenimiento en el hogar. La interfaz⁷ de su servicio basado en su sistema de recomendaciones lo hace diferente de la competencia, dando mayor prioridad a lo que se puede ver de lo que se puede buscar o encontrar como géneros habituales. En cuanto a la selección o cantidad de películas y programas de televisión, Netflix también lleva ventaja frente a su competencia, ya que tiene una variedad de películas y programas de televisión incluyendo contenido original, lo que lo hace aún mucho más atractivo.

La calidad de video está relacionada con la velocidad de ancho de banda con la que cuente el usuario, Netflix se adecúa a esto, pudiendo llegar al usuario en una alta definición (HD) o una definición estándar (SD).

- **Producción y contenido de películas y series**

Netflix ha ampliado su negocio creando sus propias series y películas. Esto le da una identidad de marca frente a su competencia y le brinda a sus suscriptores una mayor razón para sentirse identificados con ellos. En relación a su competencia, Netflix lleva ventaja, ya que ellos recién están entrando a la producción de películas y series.

En relación al contenido de películas y series, Netflix trata de negociar más y mejores licencias con productoras para tener un mayor *stock* de películas y series que ofrecer a sus suscriptores, y así ofrecer el mejor servicio posible. Sin embargo, debido al aumento de la competencia, Netflix está perdiendo importantes proveedores de películas y televisión, y cada vez tendrá que pagar más por los proveedores que conserve, un problema que deberá resolver Netflix para ajustar sus costos y mejorar sus márgenes de contribución.

La empresa cuenta con varios derechos de propiedad intelectual como derechos de marca, derechos de autor, patentes y otros, los cuales son cruciales para su tecnología, procesos de negocio y el contenido de su sitio *web*, y a su vez utilizan propiedad intelectual de terceros para el *merchandising* de sus productos o la comercialización de sus servicios; sin embargo, estos terceros han alegado violación a sus derechos de propiedad intelectual; la empresa ha sido

⁷ La interfaz es el medio con que el usuario se comunica con una máquina, equipo o una computadora.

objeto de litigios por este tema, por lo que debe cuidar su imagen, ya que puede impactar su marca y posición financiera.

- **Marketing**

Netflix se enfoca tanto en la afinidad de su marca –una conexión emocional entre la marca y el consumidor– como en la captación de clientes. Está creando sus propias series y películas para llegar a satisfacer las preferencias de los consumidores.

Su relación con el cliente es algo que tiene en común con su principal competidor, Amazon, el cual analiza también la información de sus clientes para estudiar los hábitos de los consumidores, y así ofrecer los mejores productos que pueden ser de la preferencia del consumidor.

Asimismo, se considera que Netflix tiene un gran potencial de marketing de usuario a usuario, debido al buen servicio que recibe el cliente y por el bajo costo del servicio. Otras actividades de marketing que realiza son: las promociones, tarjetas de regalo; mientras que la competencia utiliza el marketing tradicional: descuentos y concursos.

Uno de los aspectos importantes a mencionar son los esfuerzos que se realizan en gastos de publicidad, que han representado al año 2013 el 12% de los ingresos, principalmente del segmento de *streaming*. Situación similar se presenta en la competencia pero con montos bastantes superiores a Netflix.

- **Distribución**

La distribución de series y películas se realiza en línea y por internet, a través de computadoras y dispositivos conectados a internet. Asimismo, las películas por DVD se entregan por el Servicio Postal de Estados Unidos (USPS), realizando una entrega rápida y eficiente a los suscriptores. El costo por el Servicio Postal es bajo y de fácil envío. Cuenta con 39 centros de distribución local en Estados Unidos; en cambio, la competencia, Amazon, tiene 50 aproximadamente.

- **Servicio**

El servicio prestado por Netflix es de precios cómodos y accesibles al consumidor; se pretende anular la piratería en países donde predomina, esta es una estrategia de costos en países latinoamericanos.

Se presentan precios similares en cuanto a la competencia, a diferencia de HBO, para acceder a su servicio de *streaming* se necesitaba estar afiliado a su servicio de cable, actualmente presenta un precio general de US\$15 dólares, convirtiéndose en un rival fuerte para Netflix.

Además, cuenta con un Centro de Ayuda para resolver problemas sobre la velocidad de conexión a internet, ajuste de subtítulos, configuración en dispositivos y conexión.

3. Análisis de recursos y capacidades

De acuerdo con Grant (2006), el análisis de esta herramienta consiste en que la empresa posee un conjunto de recursos y capacidades que son valiosos, raros y costosos de imitar y que estos recursos y capacidades son los que van a determinar su ventaja competitiva y futura estrategia.

El resultado del uso de esta herramienta o modelo propuesto por Grant fue la identificación, determinación y comparación de recursos y capacidades de Netflix con sus dos principales competidores, Amazon y HBO.

- **Capacidades de Netflix**

Tabla 9. Capacidades de Netflix

Factores Claves de éxito	Capacidades
Ofrecer mejor experiencia al cliente	Capacidades de comercialización
	Capacidad de ofrecer un servicio personalizado al cliente
	Capacidad de producciones originales
Integración de la tecnología y la funcionalidad	Flexibilidad de estar en cualquier equipo
	Desarrollo de arquitectura propia AWS
	Habilidad de ofrecer lo mejor en innovación
Imagen Corporativa	Capacidad de competir a nivel global
Modo de uso	Rápido y fácil de usar
Distribución	Eficiente distribución y entrega

Fuente: Elaboración propia

○ Recursos de Netflix

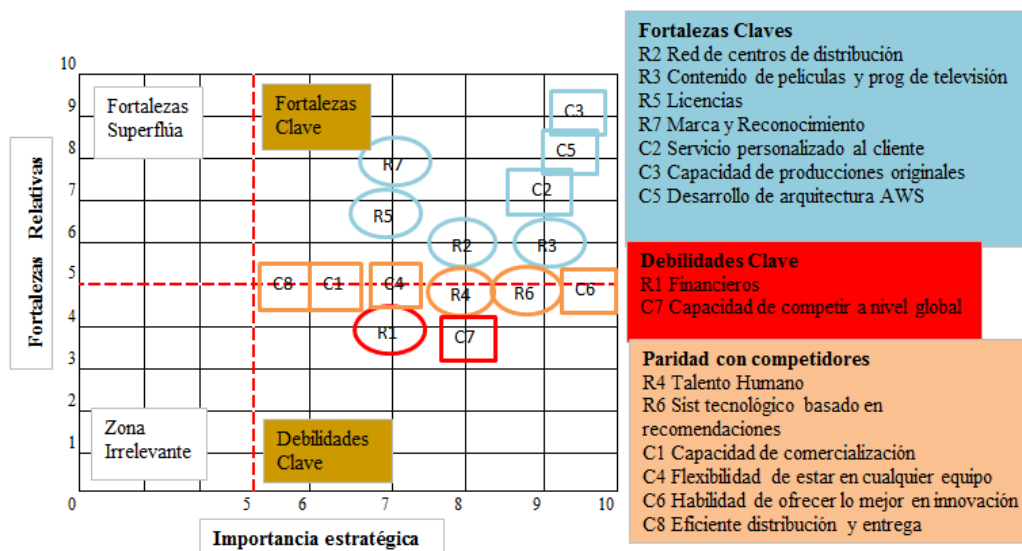
Tabla 10. Recursos de Netflix

Recursos	Características	Indicadores
Financieros	Capacidad de endeudamiento por encima de su patrimonio neto	Ratio de endeudamiento patrimonial 3.05, al 2013
	Capacidad de generación de flujo de caja con aportes de capital propio y de terceros	Aumento de flujo de caja provenientes de actividades de financiamiento US\$ 314 millones, año 2013
	Mayor valor de sus acciones	Buena calificación accionaria, aumento del 27% a julio 2014, por Goldman Sachs
Físicos	Red de centros de distribución	Abarcan importantes áreas en USA
	Contenido de películas y programas de televisión	Gran contenido de películas y series.
Humanos	Captación de talento humano relacionado con su cultura organizacional.	Contratación eficiente del talento humano
	Alto nivel de desempeño	Resultados exitosos de operación.
	Liderazgo	Reed Hastings CEO de Netflix es elogiado en Silicon Valley por anticiparse a los cambios.
Tecnológicos	Licencias	Mayor cantidad de licencias por el contenido de películas y programas de tv.
	Sistema tecnológico basado en recomendaciones	Inversión 9% de sus ingresos en tecnología y desarrollo de su plataforma, año 2013
Reputación	Marca Considerada y Reconocimiento	Compañía más innovadora, (Forbes,2014)
		Marca valorada, (Brand Finance 2014)
		Premio Emmy al mejor director por su producción original House of Cards, año 2013
		31 Nominaciones a los premios Emmy por sus producciones originales, año 2013

Fuente: Elaboración propia

○ Evaluación de recursos y capacidades de Netflix

Gráfico 7. Evaluación de recursos y capacidades de Netflix



Fuente: Grant (2006). Elaboración propia

Del análisis de la herramienta, se concluye que la empresa cuenta con fortalezas clave como su marca, la fuerza de su capacidad en producciones originales, el desarrollo de su arquitectura AWS y su servicio personalizado al cliente, dentro de las más importantes. Si bien su contenido en películas y programas de televisión así como sus licencias muestran fortalezas claves, les falta un poco de variedad en contenido, pero siempre llevan una ventaja con la competencia. En cuanto a sus centros de distribución, también representa una fortaleza clave aunque el segmento o línea de negocio del DVD está disminuyendo. Estas fortalezas deben ser tomadas en cuenta al momento de determinar las estrategias más adecuadas. La empresa también debe considerar dentro de sus estrategias, sus debilidades clave como son el aspecto financiero relacionado al endeudamiento sobre su patrimonio y su capacidad de competir a nivel global, a fin de reducirlos o mejorarlos. Se considera que la empresa debe mejorar en conseguir mejores acuerdos con las productoras a fin de reducir sus costos y, por consiguiente, reducir su endeudamiento. En relación a su capacidad de operación, la empresa debe continuar con su expansión global, ya que con ello alcanzará mayores ingresos y posición geográfica.

4. Análisis VRIO

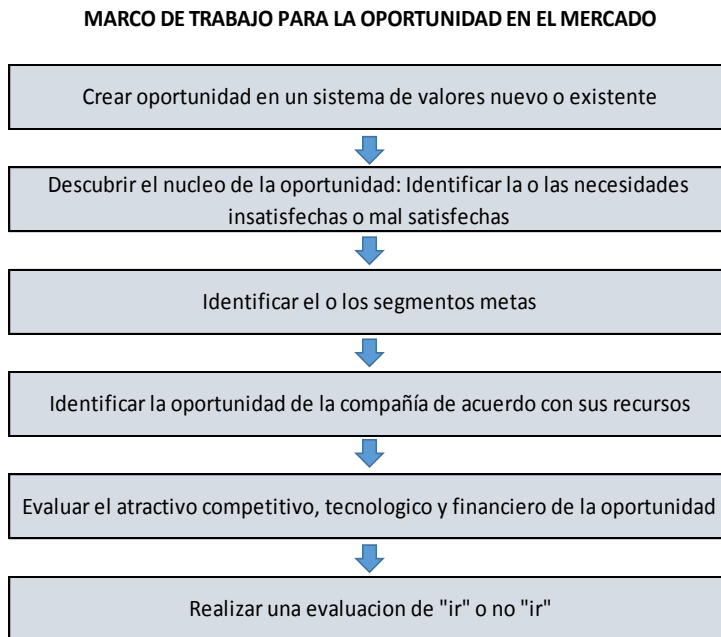
El análisis VRIO se fundamenta en la teoría de los recursos y capacidades para determinar la ventaja competitiva de una empresa. Se deben identificar los recursos tangibles e intangibles, los cuales a su vez pueden ser financieros, físicos, humanos y de organización. Asimismo, para evaluar su potencial, los recursos deben presentar las siguientes características: tener valor, rareza; ser inimitables y de organización. En ese sentido, en el presente análisis se evalúa las ventajas competitivas de ambas divisiones (*streaming* y DVD) sobre la base del análisis VRIO de sus recursos y capacidades. (ver anexo 19)

Del análisis efectuado, se ha identificado que existen varios recursos y capacidades que son similares a los que presenta la competencia, representando una paridad con los competidores. Sin embargo, se ha podido identificar que su marca, la fuerza de su capacidad en producciones originales y su servicio personalizado al cliente representan ventajas competitivas sostenibles para Netflix en el segmento o división *streaming* como para el segmento o división DVD.

Capítulo V. El mercado y las proyecciones

Según Rayport (2001), para poder desarrollar un correcto análisis de la oportunidad de mercado de un negocio electrónico, se debe desarrollar las siguientes condiciones.

Gráfico 8. Marco de trabajo del análisis de mercado



Fuente: Rayport y Jaworski (2001)

1. La oportunidad

Para los clientes (en especial los más jóvenes), el desarrollo de la tecnología propone un cambio en sus patrones de consumo respecto del uso de su tiempo libre. En ese sentido, un primer aspecto es la posibilidad de visualizar audio y video desde cualquier sitio, mediante el desarrollo de los dispositivos móviles, y su abaratamiento. Otra característica reciente es la posibilidad de que esta visualización se dé cada vez en mejor calidad, debido a las mejoras de los medios de transmisión de datos y el desarrollo tecnológico de los dispositivos.

2. El núcleo de la oportunidad

Las posibilidades que se abren actualmente para desarrollar el modelo de negocios de Netflix son mayores, porque se ha desarrollado la infraestructura del mercado no solo en redes (banda ancha por ejemplo) sino en convergencia de medios y en ese sentido, un importante aporte de

los “complementarios” que proponen a los consumidores nuevas capacidades y medios para la visualización de audio y video.

3. Segmentos metas

La segmentación del mercado, para que sea útil o viable, debe ser mensurable y posible de atender desde la empresa; en tal sentido, la complejidad de los consumidores agrupados por segmentos geográficos, demográficos, conductuales, ocasionales, psicográficos o culturales lleva a Netflix a un tipo particular de oferta segmentada, pues resulta que cada suscriptor “construye” su perfil de consumo con la personalización que propone Netflix dentro de su propuesta de valor.

El primer filtro o segmentación que tiene Netflix es el enfocarse en un sector de la comunidad que está bancarizado y cuenta con una tarjeta de crédito, lo que de por sí le da como resultado una gama de ingresos medio a alto entre sus suscriptores.

4. La oportunidad para Netflix

Un aspecto importante es la “ventaja de los primeros en moverse” (Peng 2010) y en función de ello, la posición en el mercado se sustenta en la gran cantidad de suscriptores. Esta ventaja podría ser erosionada, en la medida en que “no actúe rápido”. Lo mismo sucede en los nuevos mercados donde Netflix está incursionando, pues la ventaja de “llegar primero” puede hacer la diferencia al posicionar la red de suscriptores y la identidad de marca, así como establecer las alianzas en nuevos mercados que dificulten el ingreso posterior a otro competidor.

Otro aspecto importante es la “diferenciación”. Los intangibles que tiene Netflix son la barrera más importante que deberán superar sus competidores, entre ellos está la imagen de la marca, los procesos operativos, los recursos técnicos y profesionales en las diferentes áreas funcionales y la personalización en la relación con los suscriptores.

5. Evaluación del atractivo de la oportunidad

- **Atractivo competitivo**

La intensidad competitiva se ha desarrollado dentro de nuestro análisis de la industria, en la rivalidad de los competidores y se ha establecido los elementos distintivos en la MPC.

- **Dinámica de los clientes**

Las características de las necesidades insatisfechas se han descrito en párrafos anteriores; en la evaluación financiera se observó el fuerte crecimiento de las suscripciones en los segmentos dedicados al servicio de video a demanda. Los fundamentos del mercado doméstico permiten el crecimiento del segmento internacional (*software* de personalización, analítica, manejo de datos, compatibilidad con dispositivos, etcétera), dada la posibilidad de replicarlos en otros mercados.

- **Crecimiento**

El crecimiento de los diferentes mercados nacionales responde a la penetración progresiva y cada vez más extendida del internet, y a la posibilidad de una rápida y global adopción de las versiones más modernas de equipos capaces de visualizar en casa y en formato móvil los diferentes contenidos. Se espera que el crecimiento de las necesidades de los usuarios vayan en constante aumento.

- **Atractivo tecnológico**

Sobre la base de la penetración de la banda ancha y de los nuevos equipos de visualización, se crea la posibilidad de incrementar la calidad de los contenidos ofrecidos a los suscriptores, ya que se hace posible transferir una mayor cantidad de información (datos) y encontrar dispositivos capaces de traducir eso a un video de alta definición de imagen (*High definition* HD o *Ultra High definition* UHD).

6. Evaluación de “ir o no ir”

Del análisis de los factores es posible hacer un mapeo de las posibilidades de Netflix en este nuevo escenario planteado por el desarrollo tecnológico y la agresiva incursión de nuevos competidores. (ver anexo 10)

Se concluye que la ventaja que se le presenta a Netflix frente al escenario planteado es auspiciosa, de manera que debería considerar la inversión en la estrategia que se le proponga.

Capítulo VI. Formulación de la estrategia

1. Visión, misión y valores

La empresa no presenta una declaración oficial sobre su visión y misión. Sin embargo, según su página web, sus estados financieros y una declaración de Reed Hastings, principal director ejecutivo de Netflix, hecha en una conferencia en Dublin en el año 2011, es posible afirmar:

- Visión: “Convertirnos en líder en el servicio de distribución global de entretenimiento en *streaming* en todo el mundo”.
- Misión: “Satisfacer la experiencia de nuestros miembros ampliando nuestro contenido *streaming*, con énfasis en la programación de una mezcla de contenido que deleite a nuestros clientes, mejorando nuestra interfaz de usuario y extendiendo nuestro servicio de *streaming* a más dispositivos conectados a Internet mientras permanecemos dentro de los parámetros de nuestro beneficio neto consolidado (pérdida) y objetivos de ganancia (pérdida) de nuestro segmento”.
- Valores: Juicio, comunicación, impacto, curiosidad, innovación, coraje, pasión, honestidad, desinterés.

2. Objetivos estratégicos de Netflix

La visión y la misión de la empresa pueden ser llevadas a los siguientes objetivos estratégicos:

- O1: Crecer en el largo plazo hacia la atracción y retención de los suscriptores para incrementar la demanda del servicio.
- O2: Diferenciarnos de la competencia mediante el mejor servicio al cliente, ofreciendo calidad y exclusividad.
- O3: Mantener márgenes de rentabilidad atractivos para los accionistas de la empresa.
- O4: Fortalecer la marca de tal forma que genere una gran fidelidad entre sus clientes.

3. Fuentes de la ventaja competitiva

En concordancia con los objetivos estratégicos, la propuesta de valor se define como: “Brindar la visualización de películas y series a demanda (en cualquier lugar y en cualquier momento), en un dispositivo móvil a un costo competitivo, con una selección de contenidos variada y con calidad”.

El modelo de negocio que propone Netflix interrelaciona esa propuesta de valor como la diferencia entre el flujo de ingresos y el costo, tal como propone Newth. En ese sentido, para poder relacionar los objetivos con las estrategias se debe establecer las fuentes de la ventaja competitiva en términos de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad.

Gráfico 9. Fuentes de la ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia

➤ Elementos clave de Netflix

- Segmentos de mercado
 - El crecimiento de la población conectada a internet y a servicios de banda ancha
 - El equipamiento para conectarse a internet con dispositivos móviles y en el hogar
 - Nivel de precio accesible y competitivo
 - Los patrones de consumo de los diferentes segmentos, en especial de los jóvenes
- Comportamiento del consumidor
 - Aumento de exigencias de calidad de contenidos y servicios personalizados
 - Desarrollo de alternativas de entretenimiento en el hogar
 - Calidad
 - Servicios personalizados
 - Cambios en los gustos y preferencias
- Tecnología:
 - Compatibilidad con los dispositivos
 - Ingeniería analítica empleada en el CRM de manera de adelantar gustos y preferencias de acuerdo a edad, horas del día, etcétera
 - Optimización en la compresión de datos (*big data*)
- Operaciones internas, cadena de valor:
 - Imagen de marca
 - Tecnologías propias

- Arquitectura del *streaming*
- Interfaz del usuario
- Personal técnico altamente capacitado
- Innovación en la gestión operativa
- Integración hacia atrás (contenidos e internet)
- Internacionalización
- Diferenciación (tipos de contenido y personalización del servicio)
- Competidores (brechas a aprovechar):
 - Valor: El producto es el mejor disponible para el precio.
 - Calidad: El producto funciona bien, se ve bien y es muy fiable.
 - Servicio: El cliente puede confiar en las recomendaciones de acuerdo a su perfil y no por una vinculación a los productores de contenido.
 - Precio: Es competitivo, pero no el más bajo.
 - Reputación: Buena imagen, el nombre es conocido.
 - Innovación: El modelo de negocio no está fácilmente imitable.
 - Enfoque de mercado nicho (DVD), o diferenciada (*streaming*)

4. Análisis FODA

El análisis FODA mostrará la situación estratégica de la empresa, evaluando fortalezas y debilidades de los recursos y capacidades competitivas, en relación con oportunidades que puedan ser aprovechadas así como amenazas a las cuales debe defenderse.

Tabla 11. Análisis FODA

FORTALEZAS - F
1. Netflix tiene una creciente captación de suscriptores.
2. Servicio al cliente, recomendaciones de películas y series, sugerencias personalizadas para cada usuario
3. Uso de "Inteligencia Analítica", capacidad matemática, estadística y de gestión de datos para analizar el comportamiento del cliente y sus patrones de compra.
4. Amazon Web Services (AWS) ofrece una plataforma de infraestructura de computación en nube. Han "desarrollado una arquitectura" de los sistemas de software y de la computadora con el fin de utilizar el procesamiento de datos, capacidades de almacenamiento y otros servicios prestados por AWS
5. Personal con alta capacidad tecnológica, motivado y con habilidad de trabajo en equipo.
6. Imagen de marca consolidada a nivel internacional
7. Frente a sus principales competidores presenta ventajas en 4 aspectos claves: la calidad de contenido, la calidad de imagen, las interfaces y aplicaciones.
8. Amplia gama de películas, series y documentales
9. Precios cómodos y accesibles al consumidor
10. Integración vertical exitosa logrando producir ellos mismos sus propias series
11. Tecnología con lenguaje universal para la reproducción multimedia compatible en cualquier dispositivo conectado a internet.

12. Alianzas con los fabricantes de SmartTV (LG, SAMSUNG) para incorporar los contenidos UHD de Netflix en sus lanzamientos de nuevos productos
13. Lanzamiento de Open Connect (proveedor de internet IPS) con la que paulatinamente gestiona directamente su tráfico y entrega mejor contenidos de Internet
OPORTUNIDADES - O
1. El crecimiento de la cobertura de internet en USA está creciendo y de igual manera la "banda ancha", con diferentes ritmos se da en Europa, América Latina y Asia
2. Los dispositivos electrónicos incorporan innovaciones que los hacen compatibles con los contenidos a través de internet, estos equipos son cada vez más difundidos en el hogar y dispositivos móviles, siendo este un fenómeno global.
3. Los clientes valoran la personalización de los contenidos de acuerdo a sus preferencias individuales influenciadas por cultura, edad, idioma, raza, uso del tiempo, responsabilidad social y ambiental
4. La generación más joven ha incorporado un cambio en los hábitos de consumo con una orientación a las tecnologías de audio y video bajo demanda
5. USA es un mercado de más de 319 millones de personas y con un PIB per cápita de aproximadamente \$ 54,152. El ciudadano norteamericano tiene una tasa de ahorro negativa, por lo que es el que más consume en el mundo
6. Preferencias del consumidor global a formatos con mejores visualizaciones y con el menor precio
7. Los cambios tecnológicos se dan en gran medida en los servicios de producción de películas, videos y sonido, permitiendo mucha mayor fidelidad y compresión en los datos.
DEBILIDADES - D
1. Altos costos de ventas alrededor del 70% al 65% de las ventas que impactan en un reducido margen de contribución
2. Los ingresos se sostienen casi exclusivamente de su propio negocio de VOD <i>streaming</i> , a diferencia de sus competidores
3. Para cada nuevo mercado en el que ingresa, requiere invertir tanto en contenido de películas y series como en programas de marketing, adecuándose a las regulaciones y a la cultura o idiosincrasia de cada país.
4. El <i>streaming</i> internacional no se beneficia por la base de miembros de los segmentos domésticos ni la de otros países.
5. Vulnerabilidad alta frente a una tecnología disruptiva ya que dependen mucho de su propia tecnología de recomendación y el manejo de datos, siendo este tipo de negocio de innovación constante.
6. Creciente Ratio de endeudamiento para financiarse y obtener paquetes de licencia, usados para adquirir contenido de otros proveedores.
7. Alto costo de licencias de contenido para películas y programas de televisión necesarias para tener gran cantidad de contenido que ofrecer a sus clientes.
8. No pueden cambiar fácilmente nuestras operaciones de AWS a otro proveedor de la nube, cualquier interrupción o interferencia con el uso de AWS impactaría las operaciones y el negocio se vería afectado negativamente.
9. El número de membresías a la oferta de DVD por correo está disminuyendo, y se anticipa que este descenso continuará.
AMENAZAS - A
1. Riesgo de regulación del tránsito por internet
2. El personal técnico especializado en las tecnologías de punta relacionada a la ingeniería de la información, es escaso y altamente cotizado en el mercado de las industrias innovadoras.
3. Ingreso de nuevos competidores al negocio del VOD desde los proveedores de películas o desde los sustitutos.
4. Presencia de competidores y/o sustitutos en los nuevos mercados e incremento de alternativas por competencia desleal mediante la piratería de contenidos en diferentes países.
5. Proveedores de contenidos, de infraestructura de internet, de almacenamiento y empaquetado de contenidos, que son recursos críticos dentro de la cadena de valor de Netflix, tienen un incentivo para utilizar su infraestructura de red de manera adversa
6. Varios competidores tienen antecedentes más largos de operación, grandes bases de clientes, fuerte reconocimiento de marca y significativa financiera, marketing y otros recursos. Ellos pueden asegurar mejores condiciones de los proveedores, adoptar precios más agresivos y dedicar más recursos a la tecnología, la realización y comercialización
7. Recesión económica y aumento del desempleo en USA y en Europa, y paralelamente surgimiento de países con economías emergentes
8. El proveedor de contenidos (productoras de películas y shows de TV), tienen un costo fijo y otro variable, imponiendo un costo aun cuando alguna película no tenga demanda
9. Los gustos y preferencias en contenidos, así como los niveles de proteccionismo de las producciones nacionales, varían de país en país
10. Riesgo de leyes más exigentes que afecten la neutralidad de la red y/o la protección de los consumidores, pueden conducir a que se limite la capacidad para utilizar los datos recogidos y se puedan imponer cargas adicionales.

Fuente: Elaboración propia

5. Determinación de estrategias a partir del análisis FODA

Del análisis del FODA cruzado se plantean ocho estrategias, las cuales fueron el resultado de la evaluación con la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica o *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), a fin de determinar si estas permiten aprovechar mejor las fortalezas y oportunidades de la compañía y reducir las amenazas. A continuación, las estrategias que más puntaje tienen y deben considerarse:

- E1.- Captar y retener a los mejores talentos con calificación tecnológica y perfil innovador
- E2.- Impulsar un marketing enfocado en los diferentes segmentos de edad e idiosincrasias de cada país, y alianzas con los fabricantes
- E3.- Crecer en el mercado internacional explotando las capacidades desarrolladas en el mercado doméstico
- E4.- Invertir más en series y películas propias, pues las mismas podrán ser distribuidas en todos los países en los que se incursione sin costo adicional
- E5.- Invertir en el desarrollo del *Customer Relationship Management* (CRM) analítico de los clientes como elemento diferenciador de la competencia
- E6.- Desarrollar un plan de carrera para los colaboradores e incentivar la identificación con la empresa con los objetivos corporativos en cada país y en el mercado doméstico
- E7.- Seguir apoyando a productoras independientes
- E8.- Consolidar a *Open Connect* en el mercado doméstico e internacional para mejorar el tránsito de sus contenidos de alta definición

6. Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz PEYEA mostrará cuáles son las estrategias más apropiadas a seguir para la empresa: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Tabla 12. Matriz PEYEA (EA)

1. Factores que determinan la estabilidad ambiental (EA)									IR	P	E	
cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	8	0.2	1.6
Tasa de inflación	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3	0.5	1.5
variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	6	0.3	1.8
Rango de precios de productos de la competencia	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	6	0.4	2.4
Barreras para entrada en el mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	8	0.5	4
La presión competitiva / rivalidad	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	7	0.7	4.9
Elasticidad precio de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	6	0.3	1.8
La presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6	0.2	1.2
PROMEDIO	Prom-6 =	-2.13										19.2

Fuente: Elaboración propia

Entorno estable y una competencia fuerte, el valor “E” refiere una sostenibilidad moderada.

Tabla 13. Matriz PEYEA (FI)

2. Factores que determinan la fuerza de la industria (FI)											IR	P	E
El potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6	0.6	3.6	
potencial de ganancias	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6	0.5	3	
La estabilidad financiera	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	0.8	3.2	
Know-how tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	7	0.3	2.1	
La utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	6	0.6	3.6	
La intensidad de capital	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6	0.3	1.8	
Facilidad de entrada en el mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	5	0.2	1	
Productividad; utilización de la capacidad	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	0.6	1.8	
El poder de negociación de Proveedores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	7	0.5	3.5	
PROMEDIO		5.33										23.6	

Fuente: Elaboración propia

Buen crecimiento y potencial para rentabilizarse, el valor “E” refiere una sostenibilidad moderada.

Tabla 14. Matriz PEYEA (VC)

3. Factores que determinan la ventaja competitiva (VC)											IR	P	E
cuota de mercado	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	7	0.3	2.1	
La calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	6	0.5	3	
Ciclo de vida del producto	tardía	0	1	2	3	4	5	6	temprana	4	0.2	0.8	
Ciclo de sustitución del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4	0.5	2	
La lealtad del cliente	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	7	0.3	2.1	
Utilización de la capacidad competitiva	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	6	0.5	3	
Know-how tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6	0.2	1.2	
La integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	6	0.6	3.6	
Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	4	0.3	1.2	
PROMEDIO		Prom-6 = -1.11										19	

Fuente: Elaboración propia

Netflix tiene una sólida posición dominante en el mercado y mejor calidad, el valor “E” refiere una sostenibilidad leve a moderada.

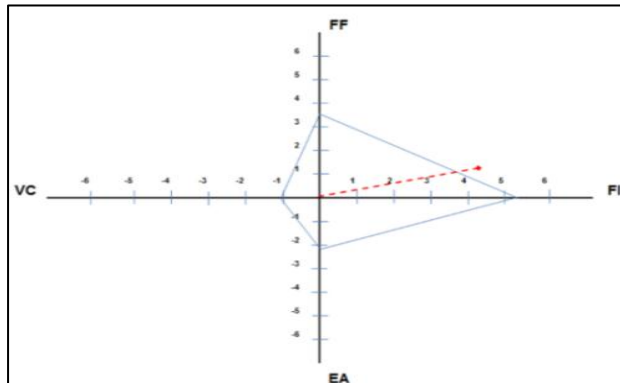
Tabla 15. Matriz PEYEA (FF)

4. Factores que determinan la fortaleza financiera (FF)											IR	P	E
Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	8	0.2	1.6	
apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balancedo	5	0.5	2.5	
liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	5	0.5	2.5	
Requerimiento de capital frente al capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5	0.2	1	
flujo de fondos	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	7	0.5	3.5	
Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	4	0.5	2	
Riesgo involucrado en los negocios	Mucho	0	1	2	3	4	5	6	Poco	6	0.2	1.2	
rotación del inventario	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	4	0.1	0.4	
El uso de economías de escala y experiencia	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	6	0.5	3	
PROMEDIO		3.44										17.7	

Fuente: Elaboración propia

Posición financiera fuerte, el valor “E” refiere una sostenibilidad baja a moderada.

Gráfico 10. Matriz PEYEA (EA)



Fuente: Elaboración propia

La posición “agresiva” muestra una empresa con un entorno poco turbulento donde tiene una clara ventaja competitiva que puede aprovechar soportándose en una sólida posición financiera.

Del análisis de la matriz se concluye que la empresa deberá dirigir sus esfuerzos hacia las estrategias agresivas o de crecimiento, la cuales concuerdan con las estrategias producto del análisis del FODA cruzado y la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica.

7. Cartera de servicios

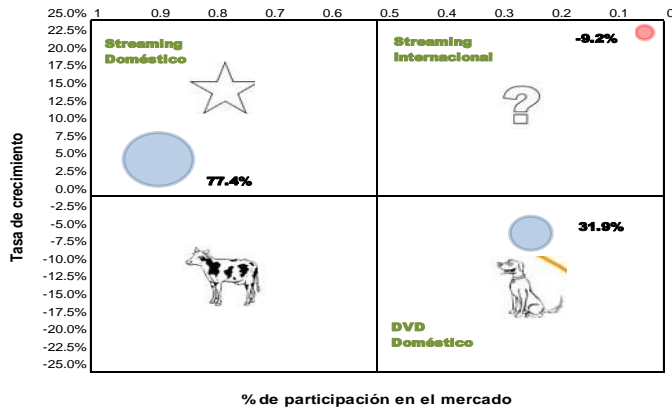
Cada una de las divisiones presenta características que en conjunto aportan a la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa, la matriz BCG indica la posición de las unidades de negocio.

Tabla 16. Posición de cada segmento de negocio

División	Ingresos	% de Ingresos	Utilidades (cont. a Utilidades por división/total utilidades)	% de Utilidades	% de participación en el mercado	% de tasa de crecimiento
Streaming Doméstico	2,513,992	62.5%	679,394	77.4%	90.00%	5.30%
Streaming Internacional	920,264	22.9%	-81,127	-9.2%	5.00%	23.08%
DVD Doméstico	585,672	14.6%	279,718	31.9%	24.30%	-5.34%
Total	4,019,928		877,985	100.0%		

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11. Matriz BCG



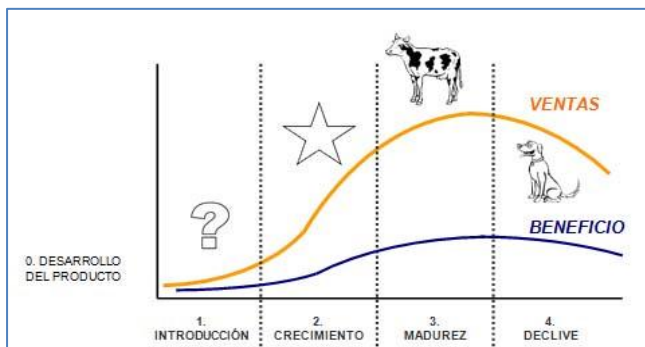
Fuente: Elaboración propia

Este análisis muestra el estado actual de las unidades de negocio, mas no su dinámica, la cual debe ser complementada con una descripción del ciclo de vida de las unidades de negocio.

8. Ciclo de vida del producto

La consideración del ciclo de vida del producto que se refiere a las unidades de negocio que brindan los servicios de visualización tanto en el mercado doméstico como en el mercado internacional es importante para definir si las estrategias concuerdan con una etapa madura, en declive o en introducción.

Gráfico 12. Ciclo de vida de cada segmento de negocio Netflix



Fuente: Mayorga y Araujo (2013)

La determinación de las estrategias tendrá relación con la ubicación de cada unidad de negocio en términos de crecimiento o maduración.

9. Estrategias de crecimiento

Las estrategias recomendadas aprovecha mejor los recursos y capacidades de la empresa:

- E1.- Captar y retener a los mejores talentos con calificación tecnológica y perfil innovador
- E2.- Impulsar un marketing enfocado a los diferentes segmentos de edad e idiosincrasias de cada país y alianzas con los fabricantes
- E3.- Crecer en el mercado internacional explotando las capacidades desarrolladas en el mercado doméstico
- E4.- Invertir más en series y películas propias, pues las mismas podrán ser distribuidas en todos los países en los que se incursione sin costo adicional
- E5.- Invertir en el desarrollo del CRM analítico de los clientes como elemento diferenciador de la competencia

10. Estrategia competitiva

De acuerdo con Porter (2002), una estrategia competitiva buscará una posición favorable dentro de una industria con el fin de establecer una posición rentable y sustentable frente a la competencia. En ese sentido, se verificó que las estrategias de acción o elegidas satisfagan los objetivos estratégicos en relación con el crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad.

Tabla 17. Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos
1. Crecer en el largo plazo hacia la atracción y retención de los suscriptores.
2. Diferenciarnos de la competencia mediante el mejor servicio al cliente.
3. Mantener márgenes de rentabilidad atractivos para los accionistas de la empresa.
4. Fortalecer la marca de tal forma que genere una gran fidelidad entre sus clientes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Estrategias

Estrategias	Objetivos estratégicos				Total
	1	2	3	4	
1. Captar y retener a los mejores talentos con calificación tecnológica y perfil innovador para que aporten ideas y desarrollen proyectos en el ámbito de crecimiento del negocio y mejorar los servicios hacia el suscriptor	✓	✓	✓	✓	4
2. Impulsar un marketing enfocado a los diferentes segmentos de edad e idiosincrasias de cada país; y alianzas con los fabricantes dado que el mercado esta creciendo	✓	✓	✓	✓	4
3. Crecer en el Mercado internacional explotando las capacidades desarrolladas en el mercado doméstico	✓	✓	✓	✓	4
4. Invertir mas en series/ películas propias, pues las mismas podran ser distribuidas en todos los países en los que se incursione sin costo adicional.	✓	✓	✓	✓	4
5 Invertir en el desarrollo del CRM (Customer Relationship Management) Análítico de los clientes como elemento diferenciador de la competencia.	✓	✓	✓	✓	4

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que los objetivos estratégicos fueron formulados teniendo en cuenta la misión y visión de la empresa, por lo que la estrategia competitiva de la empresa debe ser de “concentración basada en diferenciación”. La empresa debe buscar distinguirse dentro de un segmento de un sector industrial, a través de una mejor calidad en el servicio.

Esto se fundamenta también en el análisis de los estados financieros de los últimos 9 años, en el cual las tendencias muestran que el segmento o unidad de negocio *streaming* doméstico podría llegar a saturarse, por lo que la empresa debe anticiparse a esta situación y plantear estrategias mediante diferenciación, aumento de los suscriptores e innovación de las tecnologías de la información (CRM analítico, gestión de la relación con los clientes), lo cual contribuirá al éxito de la empresa. Asimismo, el segmento o unidad de negocio del DVD doméstico muestra tendencias negativas que debe reducir mediante estrategias orientadas a identificar segmentos que le proporcionen una demanda estable y donde a sus competidores les sea difícil acceder, y también mediante la reducción de costos, como racionalizar canales y frecuencia de distribución.

Capítulo VII. Plan de Marketing

Netflix reparte el gasto de marketing primordialmente en el segmento *streaming* (promedio de gastos del 2012-2013 = \$ 268 millones en mercado doméstico y \$ 206 millones en mercado internacional). La inversión de marketing en el segmento DVD es marginal (\$ 10 millones en promedio en 2014-2015). Sin embargo, debido a los planes de internacionalización, se asumirá y recomendará que todo gasto adicional sea empleado en el segmento internacional. David Wells, ejecutivo financiero de Netflix, señala que para los mercados maduros no hay una relación entre mayor gasto en marketing y mayores suscriptores. “No creo que si nuestros gastos de marketing suben o bajan 10% hay una conexión directa inmediata en nuestros resultados”; sin embargo, para ingresar a un nuevo mercado es un elemento primordial.

La estrategia clave es seguir invirtiendo en el desarrollo del CRM analítico de los clientes como elemento diferenciador de la competencia. Netflix tiene la capacidad de conocer a sus clientes y es una fortaleza que debe seguir explotando. El *streaming* internacional debe armar su base de datos desde cero en cada país. Sin embargo, según Netflix, las implementaciones se hacen cada vez más fáciles. Netflix debe crecer en el mercado internacional explotando las capacidades desarrolladas en el mercado doméstico y en las anteriores implantaciones. Reed Hastings afirma: “Ahora, hemos hecho numerosos lanzamientos, por lo que estamos logrando ser mejores en cada vez”.

Asimismo, otra estrategia clave propuesta es impulsar un marketing enfocado a los diferentes segmentos de edad e idiosincrasias de cada país y generar alianzas con los fabricantes, dado que el mercado está creciendo. Esta ha sido una estrategia utilizada en Estados Unidos que le ha dado mucha fortaleza.

1. Continuar con la integración vertical

Netflix debe pagar altos costos por licencias por adquirir series y programas del mercado. Las licencias adquiridas son generalmente de una región geográfica. Las nuevas expansiones de Netflix requerirán mayores licencias para los nuevos mercados.

Ante este escenario, se recomienda que Netflix continúe con la integración vertical “hacia atrás” invertir más en series y películas propias, pues podrán ser distribuidas en todos los países en los que se incursione sin costo adicional. Esta recomendación es importante, ya que Netflix ha sido

exitoso en la producción de sus propias series. Netflix ha ganado gran cantidad de seguidores gracias a sus series; se ha posicionado y diferenciado de la competencia. Asimismo, es muy importante que Netflix ofrezca a sus suscriptores la misma programación en todos los países; debe esforzarse por conseguirlo, producir sus propias series es una manera eficiente de lograrlo.

2. Análisis por países

Netflix no ha realizado un comunicado oficial sobre los países en los que ingresará en el 2015 y años futuros. Se realizó un análisis sobre los países en los que Netflix no está presente y donde puede ser atractivo ingresar. El mismo es un análisis de PBI total por país, de la población por país y PBI per cápita por país.

Tabla 19. Ranking de países

Ranking	País	PBI (millones de US\$)	Población	PBI per cápita (US\$)	Tiene Netflix	Usuarios de Internet (por cada 100 personas)	Abonados a internet por banda ancha
1	United States	16,800,000	316,128,839	53,143	Si		
2	China	9,240,270	1,357,380,000	6,807	No	45,8	188.909.000
3	Japan	4,901,530	127,338,621	38,492	No	86,3	36.664.511
4	Germany	3,634,823	80,621,788	45,085	Si		
5	France	2,734,949	66,028,467	41,421	Si		
6	United Kingdom	2,521,381	64,097,085	39,337	Si		
7	Brazil	2,245,673	200,361,925	11,208	Si		
8	Russian Federation	2,096,777	143,499,861	14,612	No	61,4	23.734.354
9	Italy	2,071,307	59,831,093	34,619	No	58,5	13.600.396
10	India	1,876,797	1,252,139,596	1,499	No	15,1	14.540.000
11	Canada	1,826,769	35,158,304	51,958	Si		
12	Australia	1,560,597	23,130,900	67,468	No	83,0	5.839.000
13	Spain	1,358,263	46,647,421	29,118	No	71,6	11.999.564
14	Korea, Rep.	1,304,554	50,219,669	25,977	No		
15	Mexico	1,260,915	122,332,399	10,307	Si		
16	Indonesia	868,346	249,865,631	3,475	No	15,8	
17	Turkey	820,207	74,932,641	10,946	No		
18	Netherlands	800,173	16,804,224	47,617	Si		
19	Saudi Arabia	745,273	28,828,870	25,852	No		
20	Switzerland	650,377	8,081,482	80,477	Si		
21	Argentina	611,755	41,446,246	14,715	Si	59,9	

Fuente: Worldbank

Según el PBI, la población y la existencia de Netflix, los países más atractivos para que Netflix invierta son: China, Japón, Rusia, Italia, India, Australia y España. Si se incluyera el PBI per cápita, los usuarios de internet del país y los abonados a internet por banda ancha, los candidatos serían: China, Japón, Rusia, Italia, Australia y España. Sin embargo, se debe analizar la complejidad de las leyes para el ingreso de un proveedor de *streaming* en mercado abierto, los proveedores existentes en cada país, las características del consumidor, entre otros.

Como indica el modelo Grant (2006), es importante realizar un análisis del atractivo del mercado extranjero utilizando las herramientas del análisis del sector y el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas en este mercado extranjero, lo que supone que se debe considerar si la empresa puede transferir sus recursos y capacidades desde su base nacional a ese mercado y si estos recursos y capacidades pueden deparar una ventaja competitiva en la misma forma que su país de origen. Por tanto, antes de ingresar a un país, Netflix debe evaluar la competencia, el consumidor, la estacionalidad de uso del *streaming* y la mezcla de contenidos locales y globales idónea para cada mercado.

Se tomará a Australia como referencia para ver si es atractiva la inversión en ese país. Se analizará la relación entre Australia y Estados Unidos desde el punto del modelo Cage, tomando en cuenta el punto de vista cultural, administrativo, geográfico y económico (ver anexo 8). En Australia se requiere una gran inversión para equiparar la inversión de programación de internet en Estados Unidos. El problema es que varios australianos (aproximadamente 200.000) tienen acceso a Netflix vía un IPN de Estados Unidos y podrían sentirse defraudados si no existe la misma cantidad de oferta. Adicionalmente, según Consumer Group Choice, 680.000 australianos pagan por contenidos a través de suscripciones a los proveedores en el extranjero como Hulu, Netflix, Vudu o tiendas como iTunes de Estados Unidos.

Adicionalmente, el gasto en marketing es esencial, debido a que existen muchos operadores locales. En Australia la televisión por internet se compone por proveedores *pay per view*, además de varios ofertantes de *tv streaming*:

- 1) Telstra T-Box: Anteriormente propiedad del gobierno australiano. Es el mayor proveedor de telefonía local y larga distancia, de servicios de telefonía móvil, acceso telefónico, conexiones inalámbricas, DSL y de acceso a internet por cable en Australia.
- 2) TPG: Proveedor de telefonía que ofrece menores precios.
- 3) Foxtel: Brinda servicio de descarga internet *on-demand*, así como servicio gratuito de “*catch up tv*”. Los clientes solo pueden descargar contenido de los canales que se suscriben.
- 4) Fetch TV: Ofrece televisión con canales de pago en inglés y en lenguas extranjeras.
- 5) Bigpond Movies & TV: Servicio de alquiler y compra de películas y programas de televisión vía descarga progresiva.
- 6) X box 360: Ofrece películas para ser vistas vía *streaming* o descargadas.
- 7) iTunes Australia: Desde 2008, Apple Inc. comenzó a ofrecer películas para el alquiler y para la compra, así como compra de títulos de tv en ABC en los Estados Unidos, ABC Australia, Disney Channel, MTV y canal 9.

Las descargas de internet son contabilizadas en Australia, con ISP ofreciendo descargar cuotas que limitan la cantidad de descargas permitidas. Los archivos de video son grandes y algunos proveedores ofrecen opciones libres de cuota para servicios de televisión “*partnered*” que se conoce como contenido “ilimitado”.

3. Gastos en publicidad en Australia

Netflix deberá analizar a fondo el mercado australiano, buscar compañías afiliadas y *partners* electrónicos de consumo. Se recomienda seguir con la estrategia utilizada en Estados Unidos y demás países: ofrecer ofertas promocionales, tarjetas de regalo y códigos promocionales.

Asimismo, es recomendable ofrecer programas conjuntos con terceros. Por ejemplo, asociarse con empresas que ofrecen incentivos, tales como premios millas de viajero frecuente, si se registra en Netflix. Algunos terceros pueden ofrecer promociones con respecto a Netflix en relación con la prestación de sus propios productos y servicios (de forma independiente). Otras estrategias de marketing utilizadas por Netflix son los beneficios brindados a los usuarios como son los siguientes: otorgar un mes de prueba gratis, reemplazar un DVD que el cliente haya perdido sin cargo alguno, brindar un centro de ayuda para problemas de manera gratuita, tener más de un suscriptor por usuario de manera gratuita.

Capítulo VIII. Plan de Recursos Humanos

Se considera que la estructura orgánica de Netflix debe permanecer igual, ya que ordena sus áreas según las funciones que realiza la empresa; cuenta con áreas de gestión y apoyo, así como áreas operativas como tecnología y desarrollo. Cada área ve las diferentes funciones en todos los países donde Netflix opera. Se estima que es la manera correcta de ver el negocio, debido a que se pueden ver comparaciones transversales por país en todas las áreas, lo que no sería posible si la organización se focalizara por país. Las decisiones fluyen de manera rápida y siempre con el fin de brindar un buen servicio al cliente. Asimismo, se considera que los aspectos de la cultura son correctos y deben continuar resaltándose y enfatizándose, pues contribuyen a tener al personal correcto dentro de la empresa.

Asimismo, es primordial tener una estructura orgánica y cultura correcta para cumplir con la estrategia mencionada: “Captar y retener a los mejores talentos con calificación tecnológica y perfil innovador para que aporten ideas y desarrollen proyectos en el ámbito de crecimiento del negocio y mejorar los servicios para el suscriptor”. A finales del 2014, Netflix tenía 2.189 empleados a tiempo completo (con incrementos de trabajadores para temporadas altas). Este número se incrementará en 20%, debido a la inclusión de operaciones en nuevos países.

Netflix debe seguir promoviendo su cultura para atraer al talento requerido, a pesar de que esa cultura no es apta para todos, pues algunas personas valoran la seguridad en el trabajo y la estabilidad antes que el rendimiento. Sin embargo, muchas personas se sienten cómodas y se quedan mucho tiempo, a estas personas se debe atraer y retener. Para ello, Netflix debe seguir haciendo hincapié en los siguientes puntos:

- Valores: Netflix quiere que las personas con los valores correctos sean promovidas recompensadas o despedidas.
- Alto rendimiento: Netflix quiere que todos sus empleados sean personas respetadas y sobre las que se aprenda. Netflix no mide a las personas por cuántas horas han trabajado o por cuántas horas están en la oficina: lo que importa es hacer un gran trabajo. Una persona con resultados de nivel A, a pesar del esfuerzo mínimo son recompensados con mayor responsabilidad y mejor paga.
- Responsabilidad y libertad: Netflix quiere incrementar la libertad de sus empleados mientras crece para poder continuar atrayendo personas innovadoras. Por ejemplo, no se lleva un registro de las vacaciones, a pesar de que se permite que los empleados las tengan. Netflix indica que su única política es hacer que sus empleados actúen con el mejor interés por la

empresa, que los empleados sean conscientes y gasten solo lo que indispensable, que viajen como si fuera su propia plata, entre otros.

- Contexto, no control: Les traspasa a los directivos de la organización la idea de que cuando una de sus personas talentosas hace algo mal no se les debe culpar sino preguntar que contexto no se les traspasó correctamente.
- Altamente alineados: Para Netflix es una prioridad estar altamente alineados. Inculca que cada gerencia le dedique tiempo a su personal para que entienda las mismas.
- Los más pagados del mercado: Netflix procura conseguir los mejores talentos y de pagarles más que otras empresas; independientemente de si Netflix va bien financieramente o no.
- Promoción y desarrollo: El gerente debe promover a las personas correctas para evitar que un talento se vaya de la empresa. Netflix no hace una planificación de cómo va a desarrollar su personal, pues considera que no es efectivo.

Para ser exitoso, Netflix debe tener a su personal clave motivado y totalmente fidelizado con la empresa, lo que aparentemente está logrando. Sin embargo, se sugiere realizar contratos con el personal clave para que el mismo reciba un bono a los x años de trabajar en la empresa, lo cual fomentaría que el personal no se vaya a la competencia. Netflix debe brindar a sus colaboradores todos los beneficios y oportunidades necesarios para quedarse, no como otras empresas del sector que atacaban a las empresas que querían reclutar a sus trabajadores, como en el caso de Apple y Steve Jobs (Diario Gestión 2014).

Asimismo, se considera que no es conveniente para la empresa que existan comentarios negativos del personal operativo “no clave”. Si bien este personal no es vital para la operación como lo son las cabezas del negocio, no da una buena imagen a la empresa y puede malinterpretarse como una empresa que abusa de los derechos del empleado en lugar de considerarse casos aislados de quejas.

Una estrategia para lograr que los rumores desaparezcan es postular a la nominación del *Great place to work* en Estados Unidos, así todos los empleados llenarían encuestas anónimas y el resultado de satisfacción final podría ser reflejado por una entidad externa. Cada año *Great Place to Work* se une con más de 5.500 organizaciones alrededor del mundo para estudiar los ambientes de trabajo de las empresas vía encuestas a su personal. La idea es que la empresa reciba asesoramiento en los puntos en los que no obtenga una calificación adecuada.

Capítulo IX. Plan de Operaciones

Las actividades del área de Operaciones van a estar orientadas a las estrategias elegidas y a lograr los objetivos planteados bajo la premisa de diferenciación. Los objetivos del área de operaciones, según Domínguez (1998), son: reducción de costos, búsqueda de calidad y mejora del servicio al cliente. Estos serán considerados por ser prioridad estratégica o competitiva.

Asimismo, el área de Operaciones debe orientarse a lograr los objetivos propuestos desarrollando a la vez las siguientes fortalezas:

- Amplia gama de películas, series y documentales
- Servicio personalizado al cliente
- Capacidad de producciones originales

El área de Operaciones, según las estrategias planteadas, necesitará responder a un aumento de la demanda, de acuerdo a objetivos de operaciones planteados (ver anexos 21 y 22).

1. Mantener la inversión en tecnología y desarrollo

La innovación, como motor importante en compañías en transformación y crecimiento, tiene un alto impacto en la sociedad; actúa como una palanca importante para la creación de crecimiento y le proporcionará a Netflix una ventaja competitiva o modelo de negocio sostenible.

La innovación es la comercialización con éxito de una invención, el cómo convertir las ideas nuevas en valor. Una parte intrínseca de este proceso de innovación es la investigación y desarrollo (I+D), la cual se enfocará en la invención de cosas nuevas o la resolución de problemas tecnológicos y científicos, que Netflix necesitará para diferenciarse, crear una ventaja competitiva sostenible y dar fuerza a su planeamiento estratégico (ver anexo 23).

2. Control de costos

Netflix puede reducir sus costos y mejorar sus márgenes brutos de operación mediante las siguientes actividades:

- Mejorar el costo de licencias de contenido vía alianzas estratégicas. Netflix debe continuar con sus alianzas estratégicas verticales y asociaciones, fortaleciendo estas relaciones, negociando cada vez con más productoras o cadenas de televisión atractivas en el mercado,

y consiguiendo los mayores suscriptores, a fin de obtener mejores precios, crear valor y ventaja competitiva a la vez.

- Optimizar eficientemente los gastos de publicidad. Netflix incurre en fuertes gastos de publicidad tanto en televisión como en línea. La publicidad en televisión es más cara, por lo que Netflix debe tener presente lo siguiente:
 - Negociar de manera más efectiva las pautas publicitarias (tiempo del aviso y número de avisos a publicar), de manera que el volumen comprado a los medios le dé beneficios: insertos gratis (menciones cortas de publicidad gratis) y bonificaciones (anuncios gratis).
 - Negociar el pago de estas pautas tratando de conseguir el mayor plazo de pago.
 - Estar atentos a sinergias que se puedan encontrar con aliados comerciales para que el gasto de producción del comercial o el gasto de la misma pauta publicitaria pueda ser compartido a medias con el aliado comercial.
 - Controlar los gastos de publicidad con el análisis *Return on Investment* (ROI) o retorno de la inversión, el cual mide el rendimiento de una inversión para evaluar la eficiencia de un gasto. El ratio a determinar sería el beneficio o utilidad neta incremental en relación a la inversión realizada. Mientras más alto sea este ratio, mejor y determinará si se paga este gasto o hay que tomar medidas correctivas para reducir este gasto.

En cuanto a la publicidad en línea, se recomienda que Netflix mida la efectividad de esta publicidad mediante la gestión de un *software* que identifique qué iniciativas están funcionando y cuáles no, observando su rentabilidad.

3. Aumentar la capacidad de producciones originales

Es un factor clave y acorde con los objetivos planteados por Netflix para continuar y ampliar su capacidad para producir sus propias series, películas, documentales, para contar con contenidos propios (que sus clientes quieren ver) y diferenciarse de sus competidores.

La elección para la creación de estos programas o series debe estar basada en el público, con un análisis del comportamiento de dicho público para lograr las preferencias de la audiencia. En ese sentido, la fortaleza de Netflix relacionada al uso de “*Business Analytics*” o “*Business Intelligence*”⁸ ayudará a la empresa a tomar mejores decisiones sobre las preferencias del consumidor o tendencias, reduciendo riesgos y construyendo ventajas competitivas de largo

⁸ *Business Intelligence* es el conjunto de herramientas y aplicaciones que ayudan a la toma de decisiones y que contribuyen a un conocimiento valioso sobre la información operativa identificando problemas y oportunidades de negocio.

plazo sobre la base de su información inteligente. Es una herramienta que también ayudará a la excelencia operativa.

Netflix continuará con su enfoque de alianzas estratégicas por medio de asociaciones con sus proveedores o productoras de películas, series de tv, documentales y otros, para realizar su propio contenido, de tal forma que ofrezca un servicio atractivo y exclusivo para el consumidor de cualquier edad, como películas extranjeras, clásicas, series de narcotráfico, entre otros temas que pueden ser de interés.

4. Calidad en el servicio

Una de las condiciones necesarias para que Netflix tenga éxito en el comercio electrónico es la optimización en sus algoritmos de búsqueda, y la calidad del servicio. Los algoritmos de búsqueda contribuirán con el sistema de recomendaciones algo que los diferencia de la competencia, brindando sugerencias personalizadas para cada usuario.

La calidad del servicio debe orientarse a la utilidad percibida del sitio *web* y la facilidad de uso percibida. En ese sentido, el diseño de estos sitios *web* deberá ser revisado continuamente para garantizar que sean eficaces.

El sitio *web* debe ofrecer una experiencia convincente, proporcionando entretenimiento divertido al utilizarlo. Algunas características para el diseño de su sitio web en el anexo 20. Otra forma de ofrecer calidad en el servicio es una forma innovadora presentando su contenido propio, tratando de elevar el nivel de presentación de las historias, contenidos diversos que cautiven a la audiencia con calidad y exclusividad.

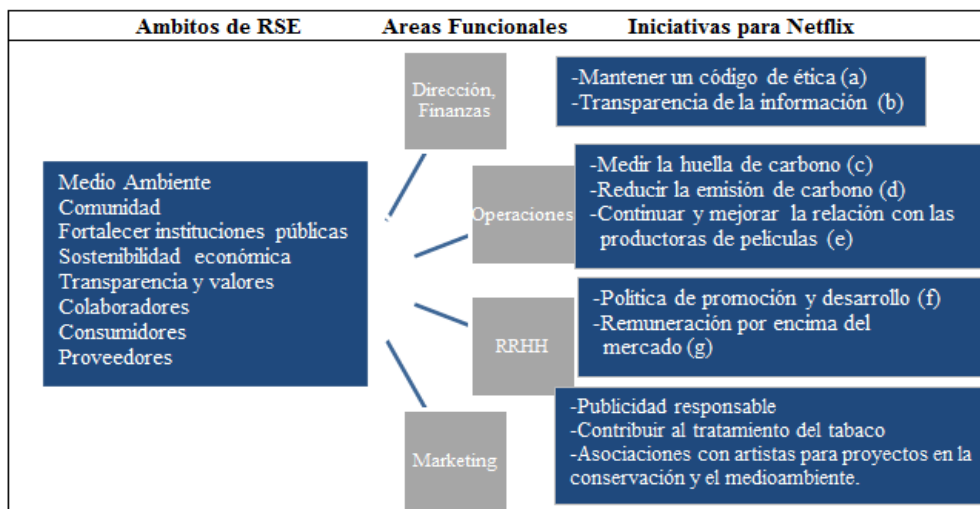
Una tecnología que debe considerar y que debiera incursionar Netflix es la tecnología de hologramas, que consiste en crear imágenes tridimensionales con el empleo de la luz, con lo cual hará que su servicio sea de mayor calidad y más barato, generando mayores eficiencias, y logrando a su vez cautivar al suscriptor con contenido 3D sin necesidad de gafas y poder manejar una mejor visualización tocando imágenes holográficas.

Capítulo X. Responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial (RSE) busca contribuir activa y voluntariamente al mejoramiento social, económico y ambiental, con el objetivo de mejorar su situación competitiva y agregar valor. En ese sentido, se deben desarrollar acciones o buenas prácticas dentro de ámbitos de RSE que enlacen la competitividad a la par que se mejoran las condiciones sociales y económicas de la sociedad creando así valor compartido.

Estas acciones y ámbitos considerados por Netflix pueden relacionarse con la herramienta propuesta por Ogliastri *et al.* (2009), que plantea el concepto de alineación de la RSE con la estrategia. Dichas acciones serían llevadas a cabo por las distintas áreas funcionales de la empresa, para lo cual se plantean objetivos de cumplimiento.

Gráfico 13. Actividades de responsabilidad social empresarial para Netflix



- (a) El código de ética de la empresa es publicado en su portal.
- (b) La empresa publica toda su información relevante a su negocio en sus EEEF a fin de que pueda conocerse. Asimismo se publica información adicional.
- (c) Es importante conocer el nivel de emisión de la huella de carbono en sus operaciones con el fin de controlarlo y mejorarlo.
- (d) Debe considerarse aumento de la durabilidad y reutilización del DVD, envío en soportes reutilizables ecológicos como los discos flash USB, almacenamiento local encriptado; como prácticas sustentables.
- (e) La empresa negocia mejores licencias con las productoras, asimismo debe contribuir con un plan contra la piratería como parte de su relaciones comerciales de largo plazo.
- (f) Los empleados son motivados con trabajo retador a fin de que desarrollen su potencial y promovidos para que un talento no se vaya de la empresa.
- (g) Las remuneraciones por encima del mercado atrae los mejores talentos y compensa la eficiencia en el personal.

Fuente: Basado en Enrique Ogliastri. Elaboración propia

Capítulo XI. Plan de finanzas

El área financiera tendrá como función básica conseguir los fondos necesarios para el despliegue de la empresa, asesorar en la inversión de los mismos, así como gestionar los riesgos económicos que puedan producirse. En ese sentido, la finalidad de la administración financiera buscará maximizar o elevar el valor de la empresa, tomando las mejores decisiones en inversión y financiamiento que conlleven a este fin, es decir mantener la ventaja competitiva.

Se tomará en cuenta la política de endeudamiento alta que presenta la empresa en las estrategias a implementar, la cual se basa en la evaluación de ratios de endeudamiento históricos de la empresa.

1. Objetivos financieros

Los objetivos financieros serán dirigidos en el corto plazo a alinearse con los objetivos estratégicos identificados, como se muestra en el Anexo 11, siendo estos montos asignados para incrementar la rentabilidad, que se evaluará con el VAN del proyecto bajo el supuesto de una eficiente gestión financiera de las actividades de la cadena crítica, que brinden mayor ventaja bajo las dimensiones de concentración y coordinación de la estrategia internacional.

2. Niveles adecuados de liquidez

Los ratios de liquidez y solvencia en el año 2014 (ver anexo 7) indican que la empresa tiene capacidad de pago en el corto plazo y una estructura sólida: la empresa se encuentra reduciendo su endeudamiento patrimonial poco a poco. Además, mantiene niveles de liquidez apropiados administrando un capital de trabajo de \$ 1.277 millones y un EBITDA de \$ 3.184 millones al 31 de diciembre del 2014, lo cual le permite afrontar su deuda existente.

3. Reducción de riesgos

Debido a su capacidad financiera, la empresa puede mitigar ciertos factores como la exposición al tipo de cambio por sus transacciones en moneda extranjera relacionadas a ingresos y gastos operativos en países donde se usan una moneda diferente al dólar americano, principalmente el euro, la libra británica, el dólar canadiense y el real brasilero. Este factor puede ser gestionado financieramente; se recomienda coberturar con contratos por tipo de cambio por esta exposición al riesgo, ya que los ingresos irán en aumento como producto de su expansión internacional.

4. Elevar el valor de la empresa

La administración financiera debe mantener una gestión financiera adecuada para que pueda contribuir a elevar el valor de la empresa, por ejemplo, mediante la estrategia de internacionalización, “al integrar a nivel mundial sus actividades lograr una ventaja competitiva”⁹ en diferenciación, aumentando la suscripción y su tendencia en el segmento internacional y concurrentemente tratando de mantener un adecuado nivel de endeudamiento y reduciendo sus costos.

5. El impulso a las estrategias

Para las estrategias identificadas, se estima el monto de inversión y las consideraciones financieras que permitan a Netflix enfrentar la competencia y las tendencias ya identificadas. (ver anexo 11)

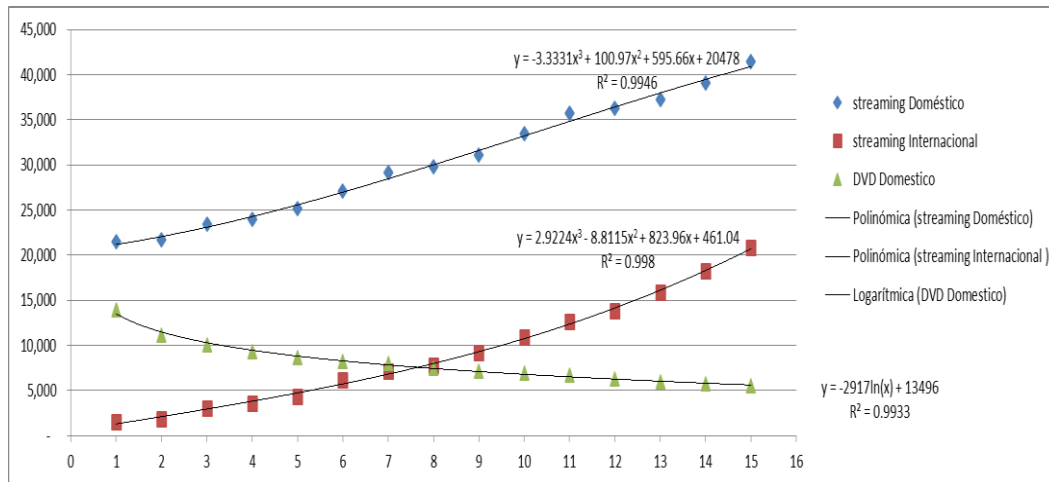
- Horizonte del proyecto: La inversión en las estrategias es considerada hasta el año 2019 y desde allí se consideran 5 años (año 2024), como la operación de la inversión realizada.
- Tendencias de la suscripción en los 3 segmentos desde 3T-2011 al 1T-2015 (ver anexo 12)
- Evaluación de la estacionalidad por tasas de crecimiento o decrecimiento (ver anexo 13)

En resumen, nos proponemos como objetivo que el *streaming* doméstico tendrá un crecimiento promedio de 5% que habría que mantener con una estrategia de diferenciación; el *streaming* internacional, 14% de crecimiento; y el DVD doméstico, un decrecimiento de 3%.

El crecimiento de las suscripciones será proyectado a partir de las curvas de correlación que son muy consistentes, como se observa en el siguiente gráfico.

⁹ Porter considera que una empresa que opta por internacionalizarse globalmente (y no multinacionalmente), logra su ventaja competitiva a través de las actividades desagregadas de su cadena de valor, y en qué medida estas se concentran o se coordinan

Gráfico 14. Curvas de regresión de las tendencias de suscripciones de Netflix



Fuente: Elaboración propia

Los costos de ventas son costos variables que se relacionan con la cantidad de suscriptores pero para efectos de nuestro flujo hemos de considerar que el gasto en marketing y el costo de ventas del segmento doméstico no tendría que ser diferente que un similar concepto en el segmento internacional por ello, el costo de ventas de 19 dólares por trimestre es mayor de 14 dólares por trimestre para el segmento doméstico, en consecuencia asumiremos que la diferencia es el monto que se invierte en esta estrategia de internacionalización, de similar manera el precio unitario de venta en el mercado doméstico es de 23.5 dólares por trimestre (94 dólares por año), mientras que en segmento internacional es de solo 20 dólares por trimestre (80 dólares por año). (ver anexo 14)

- Fase de inversión (2015 a 2019)
- Estrategia de internacionalización

Se considerará las curvas de regresión para las tendencias de las suscripciones en cada segmento, en cada precio o gasto estamos asumiendo como fijo el valor más cercano al último reporte o promedio de los registros de costos por suscriptor presentado en el anexo 14. (ver anexo 15)

- Estrategia de diferenciación

En el segmento del *streaming* doméstico, las suscripciones crecen hasta el 2016, pero por un efecto de saturación ocurre un decaimiento de los suscriptores, entonces es necesario establecer, dentro de las estrategias propuestas, las acciones de mantenimiento y retención de los

suscriptores mediante la diferenciación de los servicios. Para eso, la empresa cuenta con la base de datos y CRM de los suscriptores, pero además en paralelo debe emplear un marketing que no puede tener una tendencia decreciente sino fijar un gasto de marketing que podría estar alrededor del empleado en el año 2016.

- Estrategia de captar y retener los mejores talentos

Se considerará un incremento en los gastos operativos del orden del 5% para retener los mejores cuadros técnicos.

- Estrategia de producción de contenidos propios

Netflix está produciendo sus propios contenidos, esa inversión está considerada dentro del monto de “costos de ventas” que se incrementa en relación directa con las suscripciones y, por ende, dará lugar a mayores recursos para la producción. (ver anexo 16 y 17)

En la evaluación del segmento internacional, se observa que cuando se consolida los resultados para toda la empresa, la internacionalización y la diferenciación permiten arribar a un valor de VAN de 1´606,499.79 millones y una TIR de 18%. (ver anexo 18)

6. Conclusión

Las inversiones en el conjunto de la corporación permiten un retorno de las mismas en el horizonte del proyecto, lo que permite concluir que la internacionalización y la diferenciación (sobre la base del marketing personalizado y la retención y captación del personal altamente calificado) son la base para el éxito del negocio. Se trata de una estrategia en acción que, como refiere Mitzberg, supone el desarrollo de capacidades de la empresa de manera que pueda responder a las contingencias que plantea un entorno tan cambiante, contando con el alineamiento de la organización. Para ello, Netflix debe explotar los recursos del personal altamente capacitado y una dirección muy clara en sus objetivos, que se sustenta en las asignaciones de recursos presentadas en esta investigación.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Netflix tiene ventaja competitiva de diferenciación basada en sus producciones originales, amplio contenido, servicio personalizado al cliente, recurso humano con alta capacidad tecnológica, marca valorada y recomendaciones personalizadas al suscriptor.
- Posee debilidades en relación a su capacidad de operación, consistente en estar presente en mercados atractivos y ser el primero, lo cual limita su capacidad de ofrecer películas y series a todo el mundo. Sin embargo, esta debilidad puede ser subsanada con la implementación de las estrategias recomendadas.
- Puede crecer en base a sus fortalezas, aplicando una estrategia de concentración basada en diferenciación, aprovechando las oportunidades que el crecimiento de la tecnología presenta para los años futuros.
- Es una de las empresas que ha revolucionado el mundo de los recursos humanos por su cultura organizacional, por sus valores y por la forma como atrae el talento.
- Su estrategia principal es crecer en el negocio *streaming* dentro de los Estados Unidos y en todo el mundo.
- Debe pagar altos costos por licencias para adquirir series y programas, las cuales se refieren generalmente a una región geográfica. Las nuevas expansiones de Netflix requerirán mayores licencias para los nuevos mercados. Ante este escenario, se optó por la integración vertical hacia atrás, al producir sus propias series, pues estas podrán ser distribuidas en todos los países en los que se incursione sin costo adicional. Netflix ha sido exitoso en la generación de sus propias series, las cuales son exclusivas y originales, y han logrado posicionarse y diferenciarse de la competencia.
- Presenta un mercado atractivo, debido a la penetración de la banda ancha y nuevos equipos de visualización como *smartphones*, *tablets*, computadoras, lo que le permitirá entregar contenidos de mejor calidad.

2. Recomendaciones

- Permanecer en todos sus segmentos de negocio tanto de *streaming* como DVD y crecer teniendo en cuenta sus fortalezas y ventajas competitivas.
- Poner en acción las estrategias elegidas:
 - Crecer en el mercado internacional

- Invertir más en series/películas propias
- Impulsar un marketing enfocado a los diferentes segmentos de edad e idiosincrasias de cada país y alianzas con los fabricantes
- Invertir en el desarrollo del CRM analítico de los clientes
- Captar y retener a los mejores talentos con calificación tecnológica y perfil innovador
- Fortalecer y continuar sus actividades de innovación, responsabilidad social y alianzas estratégicas con sus proveedores, que le brindarán posición competitiva, economías de escala y valor a la sociedad.
- Netflix es el mayor distribuidor de los contenidos propios o de terceros producidos en Estados Unidos. Así, comercializa la mayor cantidad de producciones audiovisuales pues la industria cinematográfica y de producción televisiva de Estados Unidos es la más poderosa del mundo. Netflix podría comercializar e incluso producir o auspiciar producciones desde todos esos ámbitos en los propios mercados originarios, para el consumo local y también hacia Estados Unidos, pues hay grandes colectividades de migrantes allí que provienen de países en los que la empresa ya incursionó.
- Las barreras culturales deben ser tomadas en cuenta y así como se ha expandido internacionalmente a varios países más cosmopolitas, debe plantearse una internacionalización más cuidadosa en países con cobertura de internet y capacidad de compra, atractivos para la empresa, pero donde subsisten frenos culturales a la producción artística, sobre todo por razones de intolerancia religiosa o política, por ejemplo, los países árabes. Un error en la manera de acceder a ese mercado retrasaría innecesariamente la posibilidad de llegar a un mercado muy atractivo desde el punto de vista financiero.

Bibliografía

Australian Bureau of Statistics. Fecha de consulta: 12/04/2015

<<http://www.censusdata.abs.gov.au>>

Barney, Jay B (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2da ed. New Jersey: Pearson.

Banco Mundial. 2015. Fecha de consulta: 17/04/2015.

<<http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.BBND.P2/countries>>

Banco Mundial. 2014. Fecha de consulta: 10/04/2015. <<http://data.worldbank.org>>

Bello, Pablo. “Internet no es neutral”, *Asociación Iberoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones*. 2014. Fecha de consulta: 04/06/2015.

<<http://www.ahciet.net/index.php/noticias/noticias-ahciet/item/432-internet-no-es-neutral>>

David, Fred R. “The strategic planning matrix – a quantitative approach” En: *Long Range Planning*. 05 de Octubre de 1986. Fecha de consulta: 19/11/2014

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0024630186900154>>

Domingo, Carlos (2013). *El Viaje de la Innovación: la guía definitiva para innovar con éxito*. 1ra ed. España: Grupo Planeta.

Domínguez, José A. (1998). *Dirección de Operaciones*. Madrid: McGraw-Hill.

Eaton, Kit. “Netflix: A Great or terrible place to work?”. *Fast Company*. 05 Ago 2009.

17/06/2015. <<http://www.fastcompany.com/1324769/netflix-great-or-terrible-place-work>>

Ghemawat, Pankaj (2008). *Redefiniendo la Globalización*. 1ra ed. Barcelona: Deusto.

Grant, Robert (2006). *Dirección Estratégica*. 5ta ed. Madrid: Civitas Ediciones.

Grant, R.M (2006). *Dirección Estratégica*.. 3ra ed. Madrid: Thomson.

Great Place to Work. 2014. Fecha de consulta: 14/05/2015. <http://www.greatplacetowork.com>

Hill, Charles W. L. (2011). *Administración Estratégica: un enfoque integral*. 9na ed. Mexico, D.F. : Cengage Learning.

Indeed. “Netflix Employee Reviews”. *Indeed*. Fecha de consulta: 17/06/15.

<<http://www.indeed.com/cmp/Netflix/reviews>>

Index Mundi. 2014. Fecha de consulta: 21/05/2015.

<http://www.indexmundi.com/australia/demographics_profile.html>

Jain, Aman. “Netflix, Inc. plans third European expansion in 2015”. *Value Walk*. 31 de Julio del 2014. Fecha de consulta: 31/07/2014. <www.valuwalk.com/2014/07/netflix-plans-expand-spain-2015>

Krengel, Dudek, Momboisse, Paik, & Martin. “Netflix: A Company Analysis”. *Word Press*. 2010. Fecha de consulta: 03/10/2014.

<https://mgmtclarity.files.wordpress.com/2010/04/capstone_final_report.pdf>

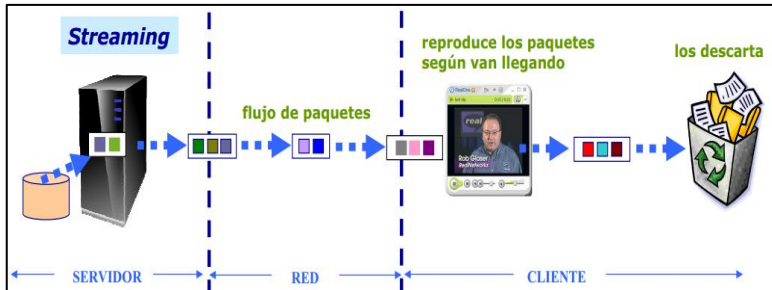
- Laudon, Kenneth C y Guercio Traver. (2013) *E-commerce*. 9na ed. México: Pearson.
- Magretta, Joan (2012). *The five forces: competing for profits*. [En línea] Harvard Business Review. Fecha de consulta: 15/10/2014.
<<http://s3.amazonaws.com/edcanvas-uploads/57963/local/1369294644/Porter.pdf>>
- MarketingCharts staff. “Are Young People Watching Less TV? (Updated – Q4 2014 Data)”, *MarketingCharts*. 17 de Marzo del 2015. Fecha de consulta: 30/03/2015.
<<http://www.marketingcharts.com/television/are-young-people-watching-less-tv-24817/>>
- Mayorga, David y Araujo, Patricia (2013). *Marketing Estratégico en la empresa peruana*. 3ra ed. Lima: Universidad del Pacífico.
- Netflix. 2015. <<https://www.netflix.com>>
- Newth, Francine (2012). *Business Models and Strategic Management: A new integration*. New York: Business Expert Press
- Ogliastri, E., Flores, J., Ickis, J., Condo, A., Leguizamon, F., Pratt, L., Prado, A. y Rodriguez, A (2009). *El Octágono*. 1ra. ed. Bogotá: Norma.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. (2013). *Generación de modelos de negocio*. 10ma ed. Barcelona: Deusto.
- Peng, Mike (2010). *Estrategia Global* 2da ed. México: Cengage Learning.
- Porter, Michael (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. [En línea]. Harvard Business Review. Fecha de consulta: 04/11/2014.
<<https://googlegroups.com/group/rhh2011/attach/c936780a5ca1578e/1.pdf?part=4>>
- Porter, Michael (2006). *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Porter, Michael. “How competitive forces shape strategy”. *HBR*. Marzo, 1979. Fecha de consulta: 12/05/2015. <<https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>>
- Rayport, Jeffrey y Jaworski, Bernard (2001). *E-Commerce*. 1ra ed. México: MacGraw Hill
- Roettgers, Janko. “The slow but inevitable decline of Netflix’s DVD business”. *Gigaom Research*. 21 Oct 2013. Fecha de consulta: 04/11/2014. <<https://gigaom.com/2013/10/21/when-will-netflix-kill-its-dvd-subscriptions/>>
- Sánchez, Julio. “Fuerza de Netflix nace en los algoritmos” Sección tecnociencia. En: *El Economista*. 18 de setiembre del 2014. Fecha de consulta: 16/10/2014.
<<http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2014/09/18/fuerza-netflix-nace-algoritmos>>
- Schechner, Sam. “Netflix y el largo cortejo para conquistar a los franceses”. *The Wall Street Journal*. 19 de Setiembre del 2014. Fecha de consulta: 19/09/2014.
<http://lat.wsj.com/news/articles/SB10001424052970204398304580148411108489670?tesla=yT>
- rias de Bes, Fernando y Kotler, Philip (2011). *Innovar para Ganar: El modelo A-F*. 1ra ed. Barcelona: Ediciones Urbano.
- World Economic Forum. Fecha de consulta: 10/11/2014. <<http://www.weforum.org>>

Anexos

Anexo 1. Funcionamiento del *streaming*

El *streaming* funciona de la siguiente forma:

Esquema de funcionamiento del servicio *streaming* (video a demanda)



Conexión con el servidor: El reproductor cliente conecta con el servidor remoto y este comienza a enviarle el archivo.

Buffer: El cliente comienza a recibir el fichero y construye un buffer o almacén donde empieza a guardarlo.

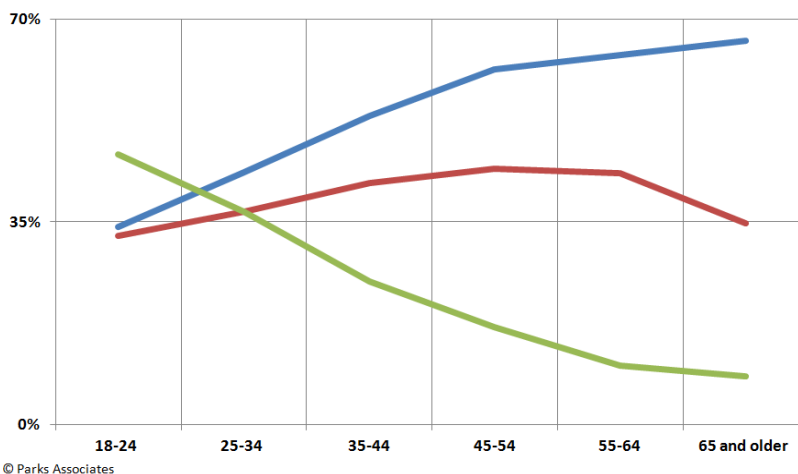
Inicio de la reproducción: Cuando el buffer se ha llenado con una pequeña fracción inicial del archivo original, el reproductor cliente comienza a mostrarlo mientras continúa en segundo plano con el resto de la descarga.

Caídas de la velocidad de conexión: Si la conexión experimenta ligeros descensos de velocidad durante la reproducción, el cliente podría seguir mostrando el contenido consumiendo la información almacenada en el buffer. Si llega a consumir todo el buffer se detendría hasta que se volviera a llenar.

Anexo 2. Principales fuentes utilizadas para ver programas de tv en Estados Unidos

Visualización de programas de tv por fuentes utilizadas y edad. (Hogares de banda ancha Estados Unidos) 2013

— Canales de televisión de difusión local — Canales de televisión de pago — regulares servicios de video en línea



Fuente: Parks Associates

Anexo 3. Cuadros del análisis PESTEG

Factores político legales

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en Netflix	Efecto en Netflix
Economía de Mercado Libre – Estados Unidos	Positivo: El gobierno no interviene en la fijación de precios ni en las cantidades transadas.	Positivo: Netflix puede decidir su política de precios, cantidades transadas. Sin embargo Netflix debe estudiar bien a los clientes antes de hacer algún cambio en precios.	Oportunidad
Riesgo de regulación del tránsito por internet.	Negativo : Supondría mayores costos de operación a muchas empresas dentro de la industria	Negativos: Netflix actualmente representa un tercio del tráfico de descarga de Internet en Estados Unidos, y conjuntamente con YouTube suman la mitad del tráfico total.	Amenaza
Principio de la neutralidad de la red	Positivo: servicio de internet igualitario que no diferencia entre webs o contenidos, en Estados Unidos	Positivo: los servicios prestados por Netflix se favorecen por la variedad de contenidos.	Oportunidad

Factores sociales

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en Netflix	Efecto en Netflix
El consumidor cada vez es más exigente en términos de calidad y oportunidad en el servicio con atenciones personalizadas.	Positivo: debe adecuarse los servicios a las exigencias del consumidor	Positivo: impulsa a Netflix a innovar en sus canales de oferta de entretenimiento en casa (VOD, alquiler de DVD's por suscripción sin multas)	Oportunidad
El consumidor ha modificado sus gustos y preferencias respecto al entretenimiento en el hogar y las diferencias se dan en términos de generación (edad), idioma, cultura, genero, nivel educacional, etc.	Positivo: La industria exhibe una amplia gama de alternativas por medios, pero algunas caen en obsolescencia	Positivo: Netflix genera sus propias películas y series (basándose en los gustos de las más vistas) y las recomendaciones del usuario, buscándose fidelización de clientes.	Oportunidad
Cambios en las preferencias en el modo de ver películas	Positivo : las familias buscan alternativas en equipamiento y servicios para satisfacer la necesidad de ver películas en casa	Positivo: oportunidad de ofrecer nuevos servicios que satisfagan mejor a los clientes, mediante video por demanda, tecnología <i>streaming</i>	Oportunidad
USA: Mucha diferencia cultural y generacional entre los diversos estados	Positivo: La industria debe elaborar, seleccionar y promover contenidos diferenciados.	Positivo: Netflix se diferencia con la tecnología de la información para personalizar recomendaciones, sobre esa experiencia incursiona en la producción de series y programas	Oportunidad

Factores económicos

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en Netflix	Efecto en Netflix
Gran cantidad de competidores en una industria relativamente nueva	Negativo: La industria es altamente competitiva y fragmentada. Hay posibilidad de incursión de nuevos competidores	Positivo: A pesar de lo fragmentado de la industria, el VOD es aún muy concentrado en pocas empresas, lo que permite una posición de competencia desde una diferenciación en el servicio	Oportunidad
Hay una creciente importancia de los mercados internacionales	Positivo: Posibilita nuevos mercados y la expansión de los negocios	Positivo: La alta penetración de internet favorece a la penetración de las suscripciones, lo que permite que el segmento internacional sostenga el crecimiento a largo plazo	Oportunidad
El servicio de distribución de contenidos de la industria de video no tiene una diferenciación	Negativo: La poca diferenciación origina una competencia alta y algunos incluso ya han sido desplazados del mercado (Blockbuster)	Positivo: Para Netflix ha significado la oportunidad para diferenciarse en el servicio y lograr sobre la base de la distribución la ventaja competitiva	Oportunidad
Alto ritmo de cambio tecnológico	Negativo: Los cambios tecnológicos pueden dejar obsoletos algunos negocios	Positivo: A pesar de constituir un riesgo por obsolescencia de algún producto, es fundamentalmente el <u>impulsor</u> que permite que Netflix consiga más participación del mercado mientras la cobertura de internet sigue en ascenso	Oportunidad
Baja Tendencia a la integración vertical	Negativo: La industria de video se ha desarrollado en la distribución, sin incursionar en la producción de contenidos, ni en las tecnologías de internet o equipos	Positivo: En el segmento de VOD, Netflix ha incursionado en la producción, creando sus propias series y películas. Esto le da una identidad de marca frente a su competencia, también se ha lanzado Open Connect para la infraestructura de internet	Oportunidad
Curva de Aprendizaje/ Experiencia poco relevante	Negativo: Los escasos márgenes hacen que la industria en general no se diferencie sensiblemente entre los ofertantes	Positivo: VOD = importante la diferenciación en aspectos técnicos, la calidad de datos, la velocidad de transmisión, la selección de contenidos recomendados, etc, por lo cual la experiencia y el conocimiento del personal es un factor competitivo	Oportunidad
El consumidor no pondera el factor precio por encima de otros como la marca	Negativo: Los servicios son sensibles a una variedad de factores pero también al precio	Positivo: Las decisiones de la empresa deben tener una validación de los clientes pues son fieles a la marca y valoran la experiencia del servicio para optimizar su tiempo libre.	Oportunidad
Mercado de más de 319 millones de personas y con un PIB per cápita de \$54,152	Positivo : Mercado potencial	Positivo: Clientes numerosos y con capacidad de compra con concentración urbana	Oportunidad
Ciudadano norteamericano, con una tasa de ahorro negativa, es el que más consume en el mundo	Positivo : Los servicios de entretenimiento en el hogar son una parte de la canasta de consumo, compradores domésticos y particulares, altamente atomizados y con poco poder de negociación	Positivo: Se ofrecen servicios que ponen en valor los equipamientos informáticos y de audiovisuales del hogar que se han expandido sobre la base de la cobertura de internet	Oportunidad
Recesión en mcdo doméstico + internacional	Negativo: Encarecimiento del crédito puede suponer un aumento en los costos de los proveedores + tasas altas para financiamiento	Negativo: El encarecimiento de los costos debe manejarse con una correspondencia con mayores suscripciones pero está supeditada a mejorar el consumo de los hogares	Amenaza

Factores tecnológicos

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en Netflix	Efecto en Netflix
Hay una alta penetración del internet	Positivo: favorece el mercado potencial de la industria, el crecimiento y despegue rápido de los negocios	Positivo: Brinda la infraestructura para el desarrollo del modelo de <i>streaming</i> , el <i>delivery</i> de DVD y el desarrollo del CRM de los clientes	Oportunidad
La alta especialización genera escasez de cuadros técnicos y profesionales	Negativo: Se genera rotaciones y desestabilizaciones en los RRHH de las empresas y tecnologías obsoletas	Negativo: Crece el riesgo de la captación del capital humano calificado de Netflix hacia otras empresas	Amenaza
Los servicios de internet han ido incrementándose progresivamente	Negativo. Los clientes optan por innovaciones y el modelo de alquiler de videos ve deteriorada su ventaja competitiva	Positivo. El modelo de negocio que se sustenta en la plataforma de los servicios de internet, encuentra una mejor posibilidad de expansión y mayor penetración	Oportunidad
Los dispositivos electrónicos innovan por lo que los hacen compatibles con los contenidos por internet	Positivo: Estos equipos son cada vez más difundidos en el hogar, siendo este un fenómeno global. La industria innova los productos de manera que el usuario acceda a contenidos de mayor calidad	Positivo: Para Netflix, el liderazgo en la tecnología de <i>streaming</i> y su comercialización por VOD, le permite responder a la innovación tecnológica y liderar el mercado	Oportunidad
La infraestructura de la red y de los medios: ha dado lugar a una convergencia de medios y a una interconectividad entre los usuarios (Ley de Metcalfe)	Positivo: Hace de la escala una ventaja competitiva sustentable	Positivo: Netflix tiene la mayor cantidad de suscriptores y en los nuevos mercados está posicionándose primero respecto de sus principales competidores	Oportunidad

Factores medioambientales

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en Netflix	Efecto en Netflix
Prácticas en el menor consumo de energía a nivel global.	Negativo: servicios de videos por internet Estados Unidos gran cantidad de energía.	Negativo: Mayor uso de energía en el servicio <i>streaming</i> de videos <i>on line</i> .	Amenaza
Mayores prácticas en la reducción de impacto ambiental	Negativo: mayores emisiones de gases en el ambiente, producen efectos negativos en el ambiente.	Negativo: tecnología basada en estándares contaminantes (alta emisión de carbono)	Amenaza
Cuestionamientos a la neutralidad de la internet pues favorece a empresas demandantes de la capacidad de tránsito por la banda ancha	Negativo: la regulación del internet impactaría en costos y en capacidad de comercio electrónico.	Negativo: Netflix es por sí solo un tercio del tráfico de internet y junto con You Tube ocupan más de la mitad de la capacidad del ancho de banda.	Amenaza
Mayores prácticas en la reducción de desechos	Negativo: Contribuye a generar una enorme cantidad de desechos. Cada mes se generaban 100,000 CD obsoletos y el año 2009 se produjeron 1,000 millones de CD, los mismos que son de un ciclo de vida muy largo	Negativo: Obliga a gestionar los desechos y a almacenar una enorme cantidad de CD con información disponible a solicitud de suscriptores	Amenaza

Factores globales

Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en Netflix	Efecto en Netflix
Países con diferentes y fuertes sistemas gubernamentales, que promueven las producciones de cine y televisión, en contenido nacional y a pagar impuestos culturales, que suelen ascender a más de 10% del ingreso total.	Negativo : posibles protestas de competidores futuras. Ejemplo Canal Plus (Francia) tiene 500.000 suscriptores con un competidor del estilo de Netflix llamado CanalPlay, afirma que está lanzando una función fuera de Internet para el servicio y expandiendo su biblioteca de programas de tv y películas francesas para resaltar sus raíces nacionales.	Negativo: Restricciones para inversión, debido a producciones nacionales.	Amenaza
Cada sociedad, comunidad o país tiene diferentes gustos	Negativo: Una película o serie puede ser exitosa en un país y en otro no. Rentabilidades diferentes entre países.	Negativo: Netflix tiene mucho en juego, pues se ha embarcado en una expansión internacional a gran escala para compensar los crecientes costos de producción de contenido propio.	Amenaza
Existe una creciente urbanización en el mundo y el surgimiento de muchas economías va de la mano con el acceso a infraestructura de servicios informáticos y digitales, concentrados principalmente en grandes ciudades, donde además hay penetración de equipos digitales	Positivo: Se presentan mercados de características potenciales favorables a los negocios de la industria de alquiler de videos y contenidos	Positivo: Se cuenta con experiencia en proponer un menú de contenidos que sean adecuados a los diferentes contextos y sobre la base de la infraestructura y el equipamiento de los hogares	Oportunidad
Preferencias del consumidor a formatos con mejores visualizaciones	Positivo: inicio en el uso de formatos ultra alta definición HD 4K en televisores en Japón.	Positivo: el uso de la tecnología ultra alta definición HD 4K, hará que Netflix alcance una cobertura global mediante alianzas con LG y SAMSUNG y conseguirá su internacionalización	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Modelo de negocio de Netflix

Anexo 4: Lienzo de Modelo de Negocios				
Socio Clave ¿Quiénes con nuestros socios claves?	Actividades Clave ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?	Propuesta de Valor ¿Qué valor estamos entregando a los clientes?	Relacion con Clientes ¿Qué tipo de relaciones espera que establezcamos?	Segmentos de Clientes ¿Para quién estamos creando valor?
<ul style="list-style-type: none"> - Productoras de Películas y de series de TV. - Proveedores de almacenamiento de contenidos digitales - Proveedores de Internet - Desarrolladores de dispositivos de visualización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interfaz - Analítica - Big data - Producción de contenidos originales - Difusión de contenidos - Comercialización de mejoras - Suscripciones - Gestión Contingente 	<p>Ofrecer libertad a clientes y usuarios para visualizar películas y series en cualquier momento y lugar, vía internet en cualquier dispositivo, sin anuncios y compromisos futuros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Suscripción asequible y tarifa plana - Sin compromiso de permanencia - Sencillez en interfaz con suscriptores - Variedad de contenidos - Contenidos Originales - Sugerencias Personalizadas <p>Experiencia de relax y uso del tiempo libre (individual, amigos o familiares), con control sobre interacciones (MARCA PASION)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Población conectada a Internet - Propietarios de Dispositivos de visualización - Poseedores de tarjetas de Crédito - Compite tanto en la personalización del servicio para otorgar una propuesta de valor a cada suscriptor como en un grupo de valores que identifiquen colectivos complejos por culturas, edades, tipos de consumo: "Hastings y su equipo usaron los modelos de los más exitosos vendedores al por menor de Internet de ese momento para identificar características que pensaban que podían atraer a los clientes: (1) valor, (2) conveniencia y (3) gama de películas."
	<p>Recursos Clave ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?</p> <p>Recursos tangibles :</p> <p>a) Recursos Financieros</p> <p>b) Recursos Organizacionales: Metricas desde los usuarios para ajustes rapidos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tecnologias * Adaptativas * Comerciales <p>c) Recursos Físicos: La mayor variedad de contenidos</p> <p>d) Recursos de Equipamiento</p> <p>Los Recursos intangibles :</p> <p>a) Identidad de Marca y reputación</p> <p>b) Recursos Humanos</p> <p>c) Recursos de conocimiento de las entidades proveedoras o productoras de contenido, internet y almacenamiento.</p> <p>Economía de Redes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura de Red (ley de Moore) - Infraestructura de Medios 		<p>Canales ¿A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?</p> <ul style="list-style-type: none"> - A través de la interface de la pantalla con cada cliente - A través de una personalización de las recomendaciones individuales - A través de una experiencia del servicio con rapidez, calidad y precio justo - A través de una red de suscriptores que tiende a una comunidad de usuarios (Ley de Metcalfe) 	
Estructura de Costos ¿Cuáles son los costos mas importantes en nuestro modelo de negocios?		Fuente de Ingresos ¿Por cual valor nuestros clientes estan dispuesto a pagar?		
<p>% de los ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos de ventas <ul style="list-style-type: none"> - Suscripción - Transporte - Gastos Generales y Administrativos <ul style="list-style-type: none"> - Biblioteca de contenidos - Gestión y administración de contratos con proveedores de entretenimiento en video (acceso a estrenos y expansión de contenidos) - Tecnología y Desarrollo <ul style="list-style-type: none"> - Software de acceso controlado por NETFLIX en diferentes dispositivos o por la web - Software de recomendaciones personalizadas - Marketing <ul style="list-style-type: none"> - En línea - Campañas de publicidad 		<p>- Suscripciones con tarifa plana por niveles de servicio</p>		

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Descripción de competidores de Netflix

AMAZON INSTANT VIDEO



Amazon instant video tiene la ventaja de la gran reputación de Amazon desde su plataforma de Kindle y la tienda en línea. También ofrecen una gran interfaz y gran selección de contenido. En el pasado, su contenido puede haber sido un poco deficiente. Amazon ha más que duplicado el número de espectáculos y las ofertas de películas disponibles este año pasado. Ellos tienen ahora más de 140 mil nuevas películas, programas de televisión y obras clásicas. Amazon anunció recientemente Prime clientes ahora tienen acceso gratuito a Espectáculos HBO. Ellos son el primer proveedor de *streaming* para ofrecer acceso a HBO sin una suscripción de cable o satélite.

HULU PLUS



El servicio gratuito de Hulu no ofrece el mismo nivel de contenido como Amazon o Netflix. La actualización a Hulu Plus ofrece un contenido más actual. A diferencia de Netflix, Hulu hace incluir anuncios cortos. Recientemente HULU ha anunciado un impulso financiero para ponerse a la altura de los contenidos que ofrecerá a sus suscriptores y cuenta para ello con los respaldos de sus propietarios, Walt Disney, 21st Century Fox y (Comcast) NBC Universal.

VUDU



Vudu ofrece películas más recientes en una mayor calidad de alta definición. Una vez más, ya que son más pequeños que todavía no cuentan aún con el alto volumen de contenido. Vudu tiene por objetivo proporcionar un mayor contenido de *streaming* de vídeo de calidad. Mientras Vudu puede no tener la mayoría de los contenidos, vídeos *streaming* de Vudu son de primera calidad y algunos son casi equivalentes a *blu ray*

iTUNES



Pertenece a Apple y cuenta con el reconocimiento del nombre favorable en base a su popularidad de iTunes y muchos de sus productos, que incluyen su Apple TV. El iTunes store está bastante bien distribuido y hace que sea muy fácil encontrar exactamente lo que busca. Ofrecen las series de televisión y películas más actuales, aunque a un precio superior.

HBO NOW



Pertenece a Time Warner y por tres meses será comercializado por Apple TV y por internet en virtud de un convenio. Ofrece por video bajo demanda toda la biblioteca de HBO original, así como las películas originales y documentales, además de películas adquiridos a través de socios de contenido del canal de cable (como 20th Century Fox, Universal Pictures y a Warner Bros. Pictures). En opinión de Hastings HBO es la red que se presenta como su mayor competidor en contenido y en el largo plazo. Por el momento solo se comercializará en Estados Unidos y no tienen planes de internacionalización. Lo que si se avizora es que cada vez más empresas de cable incursionarán en el servicio de VOD (video a demanda) y mediante el internet libre, dejando solo una gama Premium en su servicio de cable.

Anexo 6. Comparación entre competidores

	Netflix	Vudu	Hulu	Amazon Instant	Itunes
Servicio	Todo lo que se pueda ver en un mes libre	Alquiler o compra en SD, HD y HDX	Todo lo que se pueda ver en un mes libre	Todo lo que puede ver la selección limitada. Pueden comprar o alquilar de selección más amplia	Alquiler o compra de películas en Apple TV o en una PC. No alquila shows de tv
Nº de Suscriptores	Más de 62 millones en el mundo (46.9 en E.E.U.U.) a dic 2014.	Sin datos	9 millones de suscriptores (al 2015)	20 millones en E.E.U.U. del Amazon Prime (pueden ver Amazon instant video)	
Comerciales	No	No	Si	No	No
Títulos de películas y temporadas de videos	Menor número de películas que todos a excepción de Hulu. La mayoría de temporadas de televisión y episodios	La tercera parte de las películas de Amazon Instant (igual que iTunes).	La menor cantidad de películas. La mayoría de temporadas de tv y episodios	La mayor cantidad de películas y el segundo lugar de temporadas de televisión y mucho menos de Hulu	La tercera parte de las películas de Amazon Instant (igual que VUDU). La menor cantidad de temporadas de tv
Compatibilidad con Dispositivos	1ro. Compatible con la mayoría de dispositivos	2do en compatibilidad con dispositivos	4to en compatibilidad con dispositivos	3ro en compatibilidad con dispositivos	El menos compatible con dispositivos.
Acuerdos	Acuerdo con COMCAST, y VERIZON y AT&T. Paramount, Prime Entertainment DreamWorks canal Discovery y Dish Network		Programas de tv más nuevos que los de Netflix y Amazon	Acuerdo con A&E; acuerdo con Epix (acceso a películas de Paramount, MGM y Lionsgate, Fox.	
Tiempo de prueba	30 días	Sin datos	1 semana	30 días	Sin datos
Precio en USA	Desde mayo 2014, \$7.99 mensual para <i>streaming</i> ilimitado SD \$11.99 hasta 4 equipos HD en simultáneo	Renta por película HD por \$4.99	Visionado ilimitado por \$7.99 mensual	Alquiler de película HD \$3.99 Compra de episodio de tv \$2.99 Suscripción \$ 99 al año	Renta por película HD por \$4.99, compra de episodio tv \$2.99
Valor	Mayor compatibilidad para tv de menor costo	La mejor para contenido HD. Es la más cara	Menor compatibilidad. Menores restricciones lo mejor para tv	Mejor oferta para películas SD (<i>Standard Definition</i> 480p)	Caro. Fácil para romper esquemas

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7. Ratios financieros de Netflix 2010-2014

Netflix
millones \$

Principales Indicadores		2010	2011	2012	2013	2014
Ratios de Liquidez						
Liquidez corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente =	1.64	1.49	1.34	1.42	1.48
Liquidez absoluta	Caja / Pasivo Cte =	0.50	0.41	0.17	0.28	0.42
Capital de trabajo	Activo Cte - Pasivo Cte =	248	606	564	904	1277
Ratios de Solvencia						
Grado de autonomía financiera	Patrimonio Neto / Activo Total =	0.30	0.21	0.19	0.25	0.26
Endeudamiento patrimonial	Pasivo total / patrimonio neto =	2.39	3.77	4.33	3.06	2.80
Endeudamiento patrimonial LP	Pasivo no corriente / patrimonio neto =	1.04	1.87	2.08	1.44	1.36
Cobertura de intereses	Utilidad operativa / Gastos financieros	14.20	18.78	2.63	7.87	7.90
Ratios de Rentabilidad						
Rentabilidad sobre las ventas	Utilidad neta / Ventas =	0.07	0.07	0.00	0.03	0.05
Utilidad operativa sobre las ventas	Utilidad operativa / Ventas =	0.13	0.12	0.01	0.05	0.07
Utilidad bruta sobre las ventas	Utilidad bruta / Ventas =	0.24	0.24	0.14	0.18	0.21
ROE %	Utilidad Neta / Patrimonio Neto =	0.56	0.35	0.02	0.08	0.14
ROA %	Utilidad Operativa / Total Activo =	0.29	0.12	0.01	0.04	0.06
EBITDA		622	1,216	1,751	2,444	3,184
MARGEN EBITDA	Ebitda/Ventas=	0.29	0.38	0.49	0.56	0.58

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8. Análisis Cage de inversión en Australia

El modelo Cage indica que la Distancia cultural “se refiere más a los atributos de una sociedad basados en las interacciones entre las personas, que en los atributos del estado.

Sobre la base de estos criterios se puede apreciar que Australia y Estados Unidos son muy parecidos. En temas de religión la población es mayormente cristiana seguida por una segunda parte de agnósticos. Asimismo, se puede apreciar que ambos países tienen población con ascendencia de diversos países y que el lugar de donde ambos países tienen la mayor parte de ascendencia es la inglesa. Finalmente, el inglés es el idioma principal en ambos países.

Cabe resaltar también que en ambos países se da una puntuación similar a la confianza del estado, a los políticos. Se confía en el orden y en la transparencia de las políticas de gobierno.

Son países en donde se confía en los servicios de la policía, en donde se confía en los derechos de propiedad y en el comportamiento ético de las empresas.

Distancia cultural entre Estados Unidos y Australia

Religión	USA	Australia	Ancestros (%)		USA	Australia	Idiomas		USA	Australia
Cristianos	74	61	UK	32	UK	25.9	Inglés	80	77	
Agnósticos	15	22	German	15.2	Australian	25.4	Español	12		
Otros	4	6.5	Irish	10.8	Irish	7.5	Otros	6.7	23	
N/A	7	10.5	African	8.8	Scottish	6.4	NA	13	16.3	
	100	100	American	7.2	Italian	3.3		100	100	
			Mexican	6.5	Otros	31.5				
			Otros	19.5						
			Total	100	Total	100				

Otros USA = Judíos, Budistas, Islámicos e Hindúes
 Otros Australia = Budistas, Musulmanes, Hindúes y Judíos

Otros USA = Indo-Europeo, Asiático y el Pacífico
 Otros Australia = Mandarín, Italiano, Árabe, Cantones, Griego

Confianza	USA		Australia	
	Puntuación	Ranking	Puntuación	Ranking
Despilfarro del gasto del gobierno	3.1	73	3.5	51
Confianza pública en políticos	3.4	48	4.1	25
Favoritismo en las decisiones de los funcionarios públicos	3.5	47	3.9	29
Eficiencia del marco legal en resolución de conflictos	4.9	23	4.8	26
Pagos irregulares y sobornos	5	36	5.9	16

Valores, Normas y Disposiciones Diferentes	USA		Australia	
	Puntuación	Ranking	Puntuación	Ranking
Transparencia de las políticas de gobierno	4.4	44	4.3	51
Desvío de fondos públicos	4.6	30	5.3	17
Comportamiento ético de las empresas	4.8	33	5.6	15
Derechos de Propiedad	5.3	25	5.5	22
Protección de propiedad intelectual	5.4	20	5.5	17
Fiabilidad de los servicios de policía	5.7	22	6.1	14

Score = del 1 al 7

Ranking = sobre 144 Países

Fuente: World Bank. Elaboración propia

Adicionalmente, es importante medir la distancia económica. La diferencia entre pobres y ricos; otras diferencias de costes y calidad de los recursos naturales: recursos financieros, recursos humanos, infraestructura, información o conocimiento, tamaño de la economía, renta per cápita. Así, por tanto se puede ver que a pesar que hay diferencias entre el PBI global, el PBI por persona es similar e inclusive mayor en Australia que en USA.

La calidad de los recursos financieros es similar: considerando la disponibilidad y asequibilidad de los servicios financieros así como la facilidad de acceso a los préstamos. La puntuación otorgada es similar y el ranking mundial relativamente no es disímil. Asimismo la calidad de los recursos humanos es similar aunque no tanto como la de los recursos financieros: considerando la dependencia de la gestión profesional, la capacidad del país para retener y atraer talento.

Distancia económica entre Estados Unidos y Australia

	USA		Australia	
PBI (US\$ billions)	16,800		1,505	
PBI por persona (US\$)	53,101		64,863	

	USA		Australia	
Calidad de los recursos financieros	Puntuación	Ranking	Puntuación	Ranking
Disponibilidad de servicios financieros	6.2	4	5.6	19
Asequibilidad de los servicios financieros	5.7	10	5.2	25
Facilidad de acceso a los préstamos	3.9	14	3.3	38

	USA		Australia	
Calidad de los recursos humanos	Puntuación	Ranking	Puntuación	Ranking
Dependencia de gestión profesional	5.7	12	5.6	13
Capacidad del país para retener talento	5.7	3	4.2	28
Capacidad del país para atraer talento	5.8	6	4.8	16

	USA		Australia	
Infraestructura,	Puntuación	Ranking	Puntuación	Ranking
Calidad de infraestructura general	5.8	16	5.1	35
Calidad de las carreteras	5.7	16	4.8	43
Calidad del suministro eléctrico	6.3	24	6.2	27

Puntuacion = (Del 1 al 7)

Ranking (sobre 144)

Fuente: World Bank. Elaboración propia

Los atributos administrativos abarcan las leyes, políticas e instituciones que surgen típicamente de un proceso político y que dirigen o imponen los gobiernos. Las relaciones internacionales entre los países, incluidos los tratados y las organizaciones internacionales, también forman parte de estos atributos, sobre la base de que estas relaciones se sustentan en los países que las crean o las apoyan. Se encuentran también los lazos coloniales, el ser miembros del mismo bloque comercial regional y el uso de una moneda común.

Tanto Estados Unidos como Australia han sido colonia de Inglaterra, son economía de mercado y tienen tratados conjuntos, a pesar de no tener una moneda común.

Asimismo, los factores más problemáticos para hacer negocios son relativamente similares para ambos países.

Distancia administrativa entre Estados Unidos y Australia

	USA	Australia
Moneda	Dolar	Dolar Australiano
Colonia	Inglaterra	Inglaterra
Economía de mercado	Si	Si
Tratados	Anzus	
	Es una alianza entre Australia , Nueva Zelanda y USA que tiene como objetivo garantizar la seguridad en el Pacifico Sur. Establecido en la decada de 1950. USA queia garantizar una zona de influencia mas alla del territorio en el cual es capaz de influir. Tratado de Libre Comercio (2002)	

Los factores más problemáticos para hacer negocios (% de respuestas)	USA	Australia
Burocracia ineficiente gobierno	14.7	10.7
Inestabilidad politica	4.1	5.9
Corrupcion	2	0.1
Crímenes y Robos	1.2	0
Inestabilidad de gobierno (Golpe de Estado)	0.7	0.5

Fuente: World Bank. Elaboración propia

En la distancia geográfica que en el modelo Cage se representa como la presencia o ausencia de una frontera común , las diferencias horarias y climáticas, los accesos marítimos, la topografía y las distancias internas hasta las fronteras si puede haber una limitante. Esto se debe a que ambos países están distantes físicamente y con grandes diferencias horarias. Sin embargo, tienen muchas similitudes en todos los otros aspectos mencionados.

Distancia geográfica entre Estados Unidos y Australia

	USA	Australia
Distancia Fisica		15.183,75 km
Existencia de Frontera fisica entre ambos paises		No
Acceso al mar	Si	Si
Tamaño Geográfico		
Diferencias Horarias	10 horas entre capitales	

Fuente: World Bank. Elaboración propia

Anexo 9. MPC

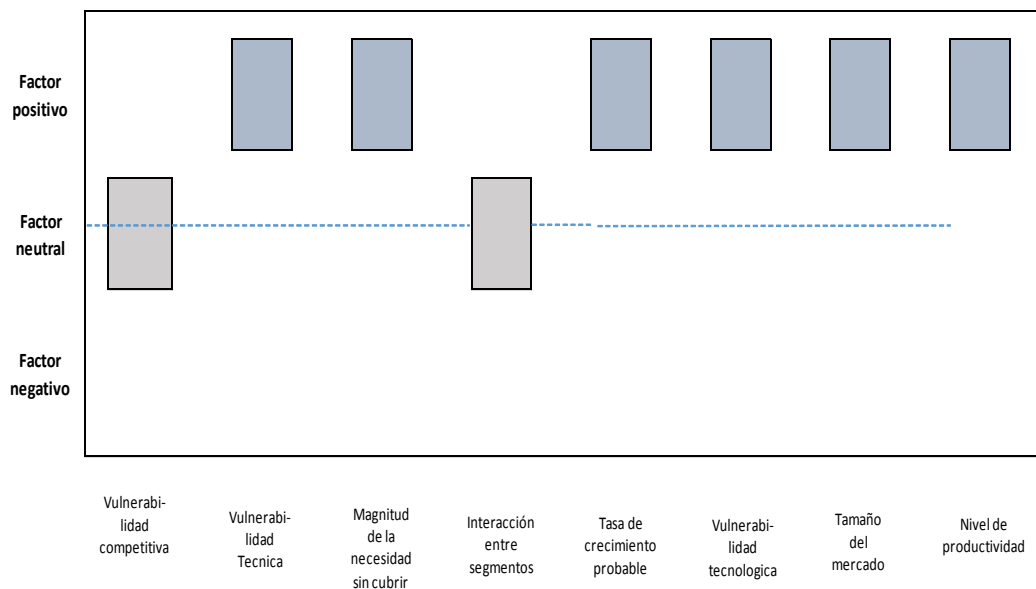
Matriz de Perfil Competitivo		NETFLIX		AMAZON PRIME		HULU+		VUDU		HBO Now	
Factores críticos de éxito	Ponderación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
1 Variedad de contenidos	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10	3	0.30
2 Calidad de la imagen	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30
3 Interface del usuario	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20
4 Compatibilidad con dispositivos del hogar	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	3	0.30	2	0.20
5 Tecnología de Recomendaciones personalizadas	0.15	4	0.60	2	0.30	2	0.30	3	0.45	2	0.30
6 Alianzas con proveedores de contenido	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	1	0.08	3	0.24
7 Alianzas con proveedores de internet	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20
8 Relación con proveedor de almacenamiento en	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12
9 Precios competitivos	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40
10 Participación del mercado	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20
11 Expansión global	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24
	1.00		3.45		2.70		2.47		2.31		2.70

4=Fortaleza Principal; 3=Fortaleza Menor; 2=Menor Debilidad 1=Mayor Debilidad.
El puntaje de 3.45 indica que Netflix compete fuertemente con sus competidores tanto en el mercado local como en el global.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10. Evaluación de “ir o no ir” con la inversión

EVALUACION DE OPORTUNIDADES GENERALES DE NETFLIX



Fuente: Rayport y Jaworski (2001). Elaboración propia

Anexo 11. Estrategias identificadas

Estrategia	Costo estimado
E1.- Captar y retener a los mejores talentos con calificación tecnológica y perfil innovador.	Se considera un 5% adicional a los gastos administrativos y generales los que hasta el momento representan de acuerdo a los registros el 13% de las ventas.
E2.- Impulsar un marketing enfocado a los diferentes segmentos de edad e idiosincrasias de cada país, y alianzas con los fabricantes.	El enfoque del marketing no requiere necesariamente un mayor gasto; sin embargo, se proyecta el costo del marketing en relación al crecimiento de la suscripción.
E3.- Crecer en el mercado internacional explotando las capacidades desarrolladas en el mercado doméstico.	Se considera un crecimiento proyectado a partir de las tendencias históricas de cada segmento, pero con acciones enmarcadas en la diferenciación y precio.
E4.- Invertir más en series y películas propias, pues podrán ser distribuidas en todos los países en los que se incurse sin costo adicional.	Por información de fuentes no oficiales, pero entendidas en la evaluación corporativa, el costo de cada producción de 13 capítulos es de 80 millones aproximadamente.
E5.- Invertir en el desarrollo del CRM analítico de los clientes como elemento diferenciador de la competencia.	El enfoque del desarrollo del CRM no requiere necesariamente un mayor gasto.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12. Tendencias de la suscripción (en miles)

	Total de suscriptores		Total de suscriptores				Total de suscriptores				Total de suscriptores				Año 2015
	Año 2011		Año 2012				Año 2013				Año 2014				
	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	
DVD doméstico	13,928	11,165	10,089	9,240	8,606	8,224	7,983	7,508	7,148	6,930	6,652	6,261	5,986	5,767	5,564
Streaming doméstico	21,448	21,671	23,410	23,938	25,101	27,146	29,174	29,807	31,092	33,420	35,674	36,244	37,219	39,114	41,397
Streaming internacional	1,480	1,858	3,065	3,624	4,311	6,121	7,142	7,747	9,188	10,930	12,683	13,801	15,843	18,277	20,877

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13. Tasas de crecimiento 2011-2015

Tasas estacionales de crecimiento de año a año				
<i>Streaming doméstico</i>				
	Marzo 31	Junio 30	Setiembre 30	Diciembre 31
2011				1.04
2012	8.02	2.26	4.86	8.15
2013	7.47	2.17	4.31	7.49
2014	6.74	1.60	2.69	5.09
2015	5.84			
<i>DVD doméstico</i>				
2011				-19.84
2012	-9.64	-8.42	-6.86	-4.44
2013	-2.93	-5.95	-4.79	-3.05
2014	-4.01	-5.88	-4.39	-3.66
2015	-3.52			
<i>Streaming internacional</i>				
2011				25.54
2012	64.96	18.24	18.96	41.99
2013	16.68	8.47	18.60	18.96
2014	16.04	8.81	14.80	15.36
2015	14.23			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14. Costos y gastos por suscriptor en cada segmento del negocio (en dólares)

	2011	2012	2012	2012	2012	2013	2013	2013	2013	2014	2014	2014	2014	2015
	2011-Q4	2012-Q1	2012-Q2	2012-Q3	2012-Q4	2013-Q1	2013-Q2	2013-Q3	2013-Q4	2014-Q1	2014-Q2	2014-Q3	2014-Q4	2015-Q1
Streaming doméstico														
Ingresos por cada suscriptor (prom)	22.0	21.6	22.3	22.2	21.7	21.9	22.5	22.5	22.2	22.4	23.1	23.6	23.5	23.8
Costo de ventas por cada suscriptor (prom)	15.9	15.5	15.9	16.0	15.6	15.1	15.2	15.2	14.9	14.5	15.1	15.2	14.7	14.1
Marketing	3.4	3.0	2.7	2.3	1.9	2.3	2.3	2.0	2.1	2.2	1.8	1.6	2.2	2.2
Contribución a la utilidad	2.7	3.1	3.7	3.8	4.2	4.5	5.1	5.4	5.2	5.6	6.3	6.7	6.6	7.5
Streaming internacional														
Ingresos por cada suscriptor (prom)	15.6	14.2	17.9	18.0	16.6	19.9	21.4	19.9	20.3	21.1	22.3	21.8	21.2	19.9
Costo de ventas por cada suscriptor (prom)	30.1	30.7	30.4	29.2	25.0	23.4	23.8	22.8	20.2	19.3	19.3	18.4	19.2	18.0
Marketing	17.7	17.0	12.2	10.3	8.6	7.3	6.1	5.2	5.3	4.5	4.1	5.3	6.4	5.0
Contribución a la utilidad	-32.2	-33.5	-24.7	-21.4	-17.1	-10.8	-8.5	-8.1	-5.2	-2.8	-1.1	-1.9	-4.3	-3.1
DVD doméstico														
Ingresos por cada suscriptor (prom)	33.2	31.7	31.5	31.5	30.9	30.5	31.0	31.0	30.8	30.7	31.1	31.2	31.1	31.1
Costo de ventas por cada suscriptor (prom)	15.6	17.2	17.0	16.3	15.4	16.3	16.5	16.1	14.9	16.1	16.3	16.2	15.8	15.9
Marketing	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Contribución a la utilidad	17.4	14.5	14.5	15.2	15.5	14.2	14.5	14.9	15.9	14.7	14.8	14.9	15.4	15.2

Fuente: Elaboración propia

Anexo 15. Ventas, costos de ventas y de marketing a partir de precios por suscriptor (en miles de dólares)

		Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Streaming Internacional	Suscriptores (en miles)	32,977	50,303	73,798	104,585	143,786
	Ingreso por cada suscriptor	80	80	86	90	94
	Ventas	2,638,186	4,024,225	6,346,637	9,412,673	13,515,912
	Costo de ventas por cada suscriptor (prom)	76	76	76	76	76
	COSTO DE VENTAS	2,506,277	3,823,014	5,608,656	7,948,479	10,927,759
	Marketing por cada suscriptor	20	20	20	20	20
	COSTO DE MARKETING	659,547	1,006,056	1,475,962	2,091,705	2,875,726
Streaming Doméstico	Suscriptores (en miles)	45,385	47,039	44,565	36,682	22,112
	Precio Unitario	94	94	94	94	94
	Ventas	4,266,158	4,421,638	4,189,064	3,448,129	2,078,526
	Costo de ventas por cada suscriptor (prom)	56	56	56	56	56
	COSTO DE VENTAS	2,541,541	2,634,167	2,495,613	2,054,205	1,238,271
	Marketing por cada suscriptor	9	9	9	9	9
	COSTO DE MARKETING	399,385	413,941	392,168	322,804	194,585
DVD Doméstico	Suscriptores (en miles)	4,907	4,350	3,882	3,479	3,125
	Precio Unitario	124	124	124	124	124
	Ventas	608,477	539,371	481,373	431,403	387,506
	Costo de ventas por cada suscriptor (prom)	63.6	63.6	63.6	63.6	63.6
	COSTO DE VENTAS	312,090	276,645	246,898	221,268	198,753

Fuente: Elaboración propia

Anexo 16. Ventas, costos de ventas y de marketing a partir de precios por suscriptor, reteniendo los suscriptores domésticos con un plan de marketing enfocado

(En miles de dólares)

		Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Streaming Internacional	Suscriptores (en miles)	32,977	50,303	73,798	104,585	143,786
	Ingreso por cada suscriptor	80	80	86	90	94
	Ventas	2,638,186	4,024,225	6,346,637	9,412,673	13,515,912
	Costo de ventas por cada suscriptor (prom)	76	76	76	76	76
	COSTO DE VENTAS	2,506,277	3,823,014	5,608,656	7,948,479	10,927,759
	Marketing por cada suscriptor	20	20	20	20	20
	COSTO DE MARKETING	659,547	1,006,056	1,475,962	2,091,705	2,875,726
Streaming Doméstico	Suscriptores (en miles)	45,385	47,039	47,039	47,039	47,039
	Precio Unitario	94	94	94	94	94
	Ventas	4,266,158	4,421,638	4,421,638	4,421,638	4,421,638
	Costo de ventas por cada suscriptor (prom)	56	56	56	56	56
	COSTO DE VENTAS	2,541,541	2,634,167	2,634,167	2,634,167	2,634,167
	Marketing por cada suscriptor	9	9	9	9	9
	COSTO DE MARKETING	399,385	413,941	413,941	413,941	413,941
DVD Doméstico	Suscriptores (en miles)	4,907	4,350	3,882	3,479	3,125
	Precio Unitario	124	124	124	124	124
	Ventas	608,477	539,371	481,373	431,403	387,506
	Costo de ventas por cada suscriptor (prom)	63.6	63.6	63.6	63.6	63.6
	COSTO DE VENTAS	312,090	276,645	246,898	221,268	198,753

Fuente: Elaboración propia

Anexo 17. Desagregado de la inversión y de los gastos operativos en el segmento de streaming internacional (en miles de dólares)

		Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Streaming Internacional	Suscriptores (en miles)	32,977	50,303	73,798	104,585	143,786	150,976	158,524	166,451	174,773	183,512
	déficit de ingreso en la venta por suscriptor	-14	-14	-8	-4	0					
	Costo de inversión por suscriptor	-31	-31	-31	-31	-31					
	Inversión	-1,490,575	-2,273,687	-2,892,886	-3,681,401	-4,486,133					
	costos de venta + costo de marketing	-2,136,931	-3,259,622	-4,782,117	-6,777,124	-9,317,352	-9,783,220	-10,272,381	-10,786,000	-11,325,300	-11,891,565

Fuente: Elaboración propia

Anexo 18. Evaluación del flujo económico en el conjunto de la corporación (con proyecto)

(En miles de dólares)

	Etapa de inversión					Etapa de operación				
	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Ventas consolidadas	7,512,821	8,985,233	11,249,648	14,265,714	18,325,056	18,989,227	19,687,536	20,421,662	21,193,370	22,004,512
Inversión	-1,490,575	-2,273,687	-2,892,886	-3,681,401	-4,486,133	0	0	0	0	0
costos de venta + costo de marketing	-5,389,947	-6,584,375	-8,077,123	-10,046,500	-12,564,213	-13,024,118	-13,507,496	-14,015,504	-14,549,363	-15,110,349
otros gastos operativos (+ 5% para personal)	-1,025,500	-1,226,484	-1,535,577	-1,947,270	-2,501,370	-2,592,029	-2,687,349	-2,787,557	-2,892,895	-3,003,616
Utilidad operativa	-393,201	-1,099,313	-1,255,937	-1,409,457	-1,226,660	3,373,079	3,492,692	3,618,601	3,751,113	3,890,547
Impuesto a la renta (35%)						-1,180,578	-1,222,442	-1,266,510	-1,312,889	-1,361,692
Utilidad neta	-393,201	-1,099,313	-1,255,937	-1,409,457	-1,226,660	2,192,501	2,270,249	2,352,091	2,438,223	2,528,856
VAN (td= 10.44%)		1,606,499.79								
TIR		18%								

Fuente: Elaboración propia

Anexo 19. Análisis VRIO de Netflix

Recurso/Capacidad	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Endeudamiento financiero					Desventaja competitiva
Red de centros de distribución	X			X	Paridad competitiva
Contenido de películas y programas de televisión	X	X		X	Ventaja competitiva temporal
Talento Humano	X		X	X	Paridad competitiva
Licencias	X	X		X	Ventaja competitiva temporal
Sistema tecnológico basado en recomendaciones	X			X	Paridad competitiva
Marca valorada	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
Capacidades de comercialización	X			X	Paridad competitiva
Capacidad de ofrecer un servicio personalizado al cliente	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad de producciones originales	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
Flexibilidad de estar en cualquier equipo	X			X	Paridad competitiva
Desarrollo de arquitectura propia AWS	X	X		X	Ventaja competitiva temporal
Habilidad de ofrecer lo mejor en innovación	X		X	X	Paridad competitiva
Capacidad de competir a nivel global					Desventaja competitiva
Eficiente distribución y entrega	X			X	Paridad competitiva

Fuente: Barney, Jay (2002) – Elaboración propia

Anexo 20. Características del diseño del sitio web para Netflix

Características del diseño del sitio web para Netflix	
Característica del diseño	Descripción
Experiencia convincente	Proporcionará entretenimiento, interactividad, y diversión al usarlo
Tiempos de descarga rápidos	Rápidez
Fácil navegación	Se encuentra fácilmente la película o serie que se desea
Recomendación al cliente	Ayudará al usuario a tomar una decisión rápida
Soporte al cliente	Número telefónico, y respuesta por chat

Fuente: Laudon, Keneth. (2014)- Elaboración propia

Anexo 21. Objetivos

OBJETIVO GENERAL
Satisfacer el incremento de la demanda, manteniendo un servicio personalizado al cliente en todas sus películas, series, documentales y producciones propias, así como implementar prácticas sustentables con el medio ambiente.
OBJETIVOS ESPECIFICOS
CORTO PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> Mantener la inversión en tecnología y desarrollo de 9% Aumentar la capacidad de producciones originales o propias en 4% Medir la huella de carbono e implementar actividades para reducir el consumo de energía y huella de carbono en no menos de 20% y 10%
MEDIANO PLAZO -
<ul style="list-style-type: none"> Mantener la inversión en tecnología y desarrollo de 9% Aumentar la capacidad de producciones originales o propias de 4% a 7% Implementar actividades para reducir el consumo de energía y huella de carbono en no menos de un 30% y 15%
LARGO PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> Mantener la inversión en tecnología y desarrollo de 9% Aumentar la capacidad de producciones originales o propias de 7% a 10% Implementar actividades para reducir el consumo de energía y huella de carbono en no menos de un 40% y 10%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 22. Despliegue de actividades

Estrategias	Actividades
E3.- Crecer en el mercado internacional explotando las capacidades desarrolladas en el mercado doméstico.	Mantener la inversión en tecnología y desarrollo según los registros de la empresa, por ser fuente para la innovación.
E4.- Invertir más en series y películas propias, pues podrán ser distribuidas en todos los países en los que se incurse sin costo adicional.	Se incluirá un aumento en la capacidad de producciones originales o propias como ventaja competitiva o diferenciación.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 23. Actividades para la innovación de Netflix

Actividades a realizar para la Innovación
-Desarrollo de una cultura innovadora. Producción de una corriente continua de innovaciones menores.
-Debe realizarse por toda la organización. Ocurre simultáneamente y en varios niveles de la organización.
-Medir y controlar la innovación Desde sus inicios hasta su ejecución, feedback y control.
-Enfoque en el cliente Observación de conductas.
-Desarrollar una innovación abierta Proyectos o ayuda externa (exploración tecnológica), de clientes, terceros, colectiva o <i>crowdsourcing</i> .
-Facilitación de proyectos internos que no tienen salida Licenciamiento de patentes o tecnologías a terceros. (explotación tecnológica)
-Crear equipos innovadores Composición de perfiles muy heterogéneos y multidisciplinarios.

Fuente: Domingo (2013), Trias de Bes y Kotler (2011). Elaboración propia

Nota biográfica

César Acuña Alegre

Nació en Lima, el 26 de julio de 1960. Ingeniero Civil, egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería. Cursó la maestría de Estructuras en la Universidad Nacional de Ingeniería y ha realizado especializaciones en Proyectos de Inversión en ESAN y en la Universidad Nacional de Ingeniería.

Cuenta con doce años de experiencia en áreas de gestión de calidad en obras civiles, producción de concreto en plantas y en explotación de canteras, además de elaboración de proyectos a nivel de estudios de preinversión y expedientes técnicos de obra, y ha trabajado más de cinco años en el sector público en cargos de gestión. Actualmente, se desempeña como ingeniero independiente.

Luz Huamán Vilchez

Nació en Lima, el 30 de setiembre de 1966. Contadora Pública Colegiada, egresada de la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con una especialización en Auditoría Financiera del Colegio de Contadores Públicos de Lima y con estudios de postgrado en Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Lima.

Cuenta con doce años de experiencia en áreas de Finanzas y Contabilidad en sectores de hidrocarburos y de servicios, y tres años de experiencia en Auditoría Interna en el sector minero. Actualmente, se desempeña como contadora independiente.

Claudia Taddey García

Nació en Lima, el 24 de agosto de 1977. Economista Summa Cum Laude de la Universidad de Lima. Cuenta con estudios de postgrado en Administración de Empresas del Instituto de Empresas de Madrid, España. Docente de economía de gestión y métodos matemáticos.

Cuenta con más de trece años de experiencia tanto en las áreas de planificación y gestión comercial como en consultoría, en el Perú y en el extranjero, liderando equipos de trabajo en corporaciones de los sectores de *retail* y servicios. Tiene experiencia en gestión de productos

integrando análisis y planificación de mercados, así como manejo en estrategia y gestión del cambio para incrementar rentabilidad y eficiencia en logro de resultados.