

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**ANÁLISIS DEL USO DE
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EN
NETFLIX.**

TRABAJO FIN DE GRADO.

CURSO ACADÉMICO 2015/2016

Alumna: Emma Leticia Rufete Vicente.

Tutora: Elena González Gascón.

Resumen.

El presente Trabajo Fin de Grado consiste en un estudio sobre el crecimiento de Netflix que es una empresa que presta un servicio de vídeo bajo demanda y está disponible en más de 190 países.

En primer lugar se realiza un análisis externo e interno para describir el entorno en el que opera la empresa para establecer un diagnóstico de la situación y además se identifica la ventaja competitiva de la compañía. Netflix sigue una estrategia competitiva híbrida, basada en el liderazgo de costes y diferenciación del producto cuyo resultado es que la empresa se ha posicionado como líder mundial en suscriptores en su sector.

Por otro lado, este trabajo explora la relación entre la estrategia y el crecimiento utilizando la matriz de Ansoff como marco de referencia. A continuación se aborda el principal problema de Netflix que está relacionado con la financiación de su expansión y por último se hacen recomendaciones sobre cómo mejorar el servicio.

Palabras clave: estrategias de crecimiento, matriz de Ansoff, *binge-watching*, ventaja competitiva; expansión.

Índice de contenidos.

1. INTRODUCCIÓN.	1
2. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.	2
2.1. LA ORGANIZACIÓN.	2
2.2. HISTORIA.	2
3. ANÁLISIS EXTERNO.	4
3.1. MACROENTORNO.....	4
3.1.1. <i>Entorno político-legal.</i>	4
3.1.2. <i>Factores económicos.</i>	5
3.1.3. <i>Factores tecnológicos.</i>	5
3.1.4. <i>Factores sociales.</i>	5
3.2. MICROENTORNO.....	6
3.2.1. <i>Evolución del mercado de referencia.</i>	6
3.2.2. <i>Las cinco fuerzas de Porter.</i>	8
4. ANÁLISIS INTERNO.	12
4.1. MISIÓN.	12
4.2. VISIÓN.....	12
4.3. CULTURA.	12
4.4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.	13
4.4.1. <i>Fortalezas.</i>	13
4.4.2. <i>Debilidades.</i>	14
4.4.3. <i>Oportunidades.</i>	14
4.4.4. <i>Amenazas.</i>	14
5. DIRECCIONES DE DESARROLLO.	15
5.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	15
5.2. CAMPO DE ACTIVIDAD.	17
5.3. MATRIZ DE ANSOFF.	18
5.3.1. <i>Penetración de mercados.</i>	18
5.3.2. <i>Desarrollo de producto.</i>	21
5.3.3. <i>Desarrollo de mercados.</i>	23
5.3.4. <i>Diversificación.</i>	24

6. ASPECTOS NEGATIVOS DERIVADOS DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.	25
7. RECOMENDACIONES.	29
8. CONCLUSIONES.	30
9. BIBLIOGRAFÍA.	31

Índice de gráficos.

Gráfico 1. Suscriptores de Netflix 2002-2015	4
Gráfico 2. Cronología expansión internacional.....	6

Índice de tablas

Tabla 1. Comparativa de precios con competidores más próximos en EE.UU (abril 2016)	10
Tabla 2. Comparativa de precios con sus 2 competidores más próximos en España (abril 2016).....	11
Tabla 3. Ingresos netos.....	26
Tabla 4. Adiciones al catálogo de contenido de streaming.	26
Tabla 5. Ingresos brutos.....	26
Tabla 6. Datos para el cálculo de ratios de endeudamiento y autonomía.....	27
Tabla 7. Ratios financieros.....	27

Índice de figuras.

Figura 1. Estrategias competitivas genéricas.....	16
Figura 2. Aplicación del reloj estratégico de Bowman a Netflix.	17

Figura 3. Aplicación del modelo de Abell a Netflix.....	17
Figura 4. Matriz de crecimiento de Ansoff.	18
Figura 5. Expansión Internacional de Netflix.	24
Figura 6. Crecimiento diversificado e integrado.	24



1. Introducción.

El crecimiento de una empresa se sustenta en los consumidores, cuando la empresa es capaz de atraer a más consumidores, ganarse su confianza y lealtad, la empresa crecerá. En este sentido el crecimiento es interpretado de forma positiva y se entiende como una fortaleza de la empresa porque transmite la impresión, o sensación, de tener altas posibilidades de desarrollo en el futuro. Una de las funciones del marketing estratégico es orientar a la empresa hacia oportunidades económicas que ofrezcan un potencial de crecimiento, en ese sentido nos encontramos que los mercados actuales son dinámicos y se desarrollan en un entorno muy turbulento, competitivo, en el que las estrategias de crecimiento se utilizan, en el peor de los escenarios, para mantener los beneficios o posición estratégica, y en el mejor de los casos para aumentar las ventas y la dimensión empresarial (Munuera y Rodríguez, 2007).

En la actualidad, los contenidos digitales y el entretenimiento u ocio digital evolucionan de forma constante para adaptarse a una nueva generación de consumidores. El sector audiovisual ha experimentado una gran transformación debido a numerosos factores (tecnológicos, legales, sociales...) que han influido en el crecimiento de este sector, a pesar de las adversidades a las que se enfrenta. Un ejemplo de adaptación óptima es el de Netflix, la plataforma de vídeo en *streaming*, que ha conseguido crecer de forma eficiente, rápida y notable.

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es identificar las estrategias de crecimiento de Netflix y ver cómo esta empresa ha realizado una correcta identificación de su público potencial para los que ha adaptado sus productos consiguiendo satisfacer las nuevas pautas de consumo del mercado. En nuestro análisis utilizamos la matriz de Ansoff para examinar las distintas formas u opciones de crecimiento por las que ha optado la empresa a lo largo de su existencia.

La estructura de este trabajo es la siguiente: primero se presenta la historia de la empresa. A continuación se realiza la descripción del entorno de la compañía mediante un análisis externo e interno y se muestra la estrategia de marketing seguida por la empresa teniendo en cuenta los elementos básicos del marketing mix pero aplicado al sector servicios. Después se revisa, desde un punto de vista

teórico, el concepto de estrategias de crecimiento formuladas por Ansoff y se observa su aplicación práctica en la compañía. Seguidamente se muestran algunos de los riesgos que implica el crecimiento y se realizan recomendaciones para seguir aumentando el número de suscriptores. Por último se presentará las principales conclusiones. Para realizar el informe se han utilizado fuentes de información secundarias, tanto internas (cuentas anuales) como externas (artículos y vídeos).

2. Información general de la empresa.

2.1. La organización.

Netflix es una compañía estadounidense que ofrece, principalmente, un servicio de vídeo bajo demanda disponible en más de 190 países. Su modelo de ingresos se basa en la suscripción con tarifa plana mensual mediante la que se tiene acceso a contenido audiovisual (películas, series y documentales) de forma ilimitada (Netflix, 2016).

Los suscriptores pueden ver instantáneamente un título audiovisual desde cualquier dispositivo con pantalla que esté conectado a internet. El contenido digital multimedia llega a los usuarios mediante *streaming*, es decir, el archivo de vídeo y audio no se descarga ni se almacena, se va visualizando a medida que se transmite.

La empresa tiene 3 segmentos: *streaming* nacional, *streaming* internacional y, disponible sólo en Estados Unidos, el alquiler de películas de DVD por correo ordinario. Este trabajo se centra en el servicio de *streaming*.

En 2002 la empresa tenía 1 millón de suscriptores, al finalizar el 2015 contaba con casi 75 millones de suscriptores. Netflix comenzó su andadura en España el 20 de octubre de 2015 (Netflix, 2016).

2.2. Historia.

Netflix se fundó en 1997 en Delaware por Reed Hastings, Mitch Lowe y Marc Randolph quienes previamente habían formado parte de la empresa Pure Software, propiedad de Hastings y que vendió en 1997 (Bloomberg, 2015).

Marc Randolph tenía el propósito de iniciar una aventura empresarial *online* pero estaba meditando y buscando un campo de actividad adecuado. Ese mismo año, sucedió un hecho que fue lo que les proporcionó la idea para comenzar su nuevo

proyecto: el videoclub Blockbuster sancionó a Reed Hastings con 40\$ de recargo por devolver con retraso la copia en VHS de la película Apolo 13 de Ron Howard. Este hecho provocó la reflexión de Hastings que él no debía ser el único socio de un videoclub que se molestara por pagar una sanción de este tipo y comenzó a imaginar un modelo de negocio en el que no se penalizara económicamente el retraso en la devolución de las copias (Bloomberg, 2015, TheRichest, 2015).

Hastings y Randolph decidieron crear un negocio mediante una tienda online donde el cliente tenía que pagar una tarifa plana al mes y podía quedarse con la copia de la película el tiempo que quisiera pero para ver otra película debía retornar, en un sobre prepagado, la copia que ya tenía (Bloomberg, 2015).

Antes de poner en funcionamiento la actividad de la empresa, el principal problema que tenía este nuevo modelo de alquiler de películas es que el formato VHS no era lo suficientemente consistente como para garantizar que llegara al socio en perfecto estado mediante el envío de la película por correo ordinario. Se trataba de una época en la que comenzaba a comercializarse los DVD, pero los reproductores de estos discos ópticos tenían un precio muy elevado, sin embargo Hastings decidió apostar por este formato después de realizar una prueba para comprobar la resistencia del disco: se envió a sí mismo por correo ordinario 3 copias de un DVD y las 3 llegaron en perfecto estado. Al superar la prueba Hastings decidió que el negocio podía ser viable (Bloomberg, 2015).

En 1998 empezó la actividad empresarial de Netflix tratándose de la primera tienda *online* en alquilar películas de DVD (Bloomberg, 2015).

A principios de 2000 los ingresos de Netflix eran de 5 millones de dólares mientras que los de Blockbuster, la empresa líder en el sector de alquiler de películas en tiendas físicas, eran de 4.500 millones de dólares. Ese mismo año, Reed Hastings se reunió con John Antioco, director ejecutivo de Blockbuster, y su equipo para proponerle una alianza estratégica y que Netflix fuera la marca *online* de Blockbuster: los representantes de Blockbuster rechazaron el ofrecimiento (Bloomberg, 2015).

Entre 1999 y 2002, Netflix estuvo al borde del abismo por la competencia (principalmente de Blockbuster, Hollywood Vídeo y Walmart) pero en 2002 ocurrió lo que Hastings estaba esperando desde hacía mucho tiempo: el precio

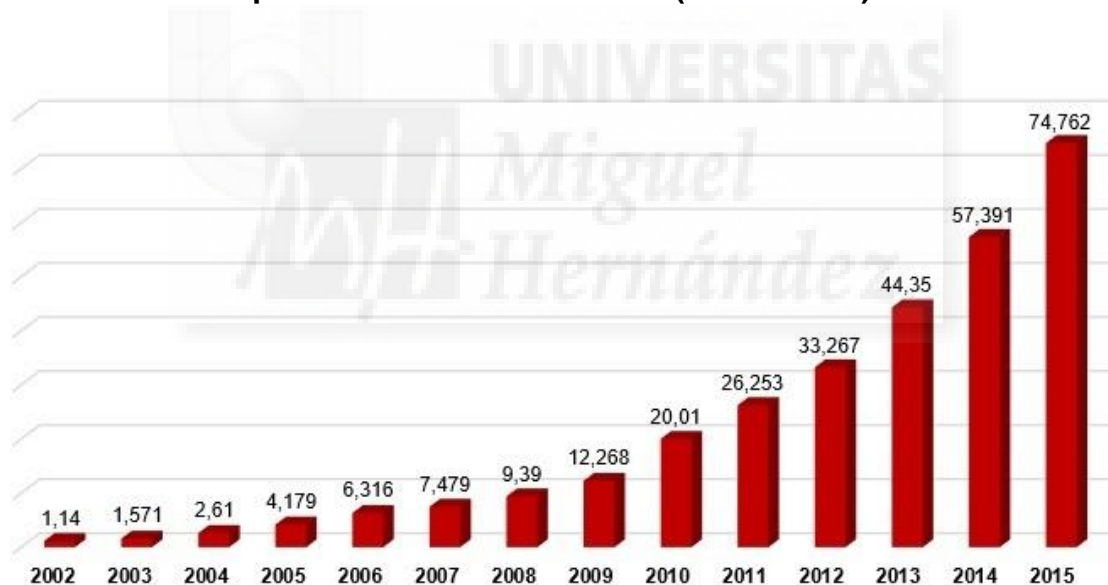
de los reproductores de DVD bajaron y Netflix despegó a pesar de la guerra de precios en la que se vio involucrada porque Blockbuster y Walmart abrieron tiendas *online* (en 2011 Blockbuster se declaró en bancarrota) (Bloomberg, 2015, BBC, 2013).

En 2002 fue el año en que Netflix comenzó a cotizar en bolsa bajo NFLX (Netflix, 2016).

La empresa empezó a emitir en *streaming* en 2007 y en la actualidad es su negocio central ya que el alquiler de DVD sólo está disponible en EE.UU. (Bloomberg, 2015, TheRichest, 2015).

A pesar de su titubeante comienzo Netflix ha visto aumentar sus suscriptores de forma vertiginosa especialmente en los últimos años como podemos ver en el siguiente gráfico.

Gráfico 1. Suscriptores de Netflix 2002-2015 (en millones).



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de las Cuentas Anuales de Netflix (Netflix Inc., 2002 - 2015).

3. Análisis externo.

3.1. Macroentorno.

3.1.1. Entorno político-legal.

Netflix debe adaptarse a la regulación legal de cada país en el que opera por lo que debe tener en cuenta la legislación de los distintos gobiernos sobre redes de cable e inalámbricas y sobre aspectos relacionados con internet referidos a

operadoras, sitios web, plataformas, aplicaciones, dispositivos...en definitiva, debe considerar toda normativa referida a medios de comunicación que pueden repercutir positiva o negativamente en el resultado económico de la empresa. (Jenkins, 2015).

3.1.2. Factores económicos.

El sector audiovisual también se ve afectado por los cambios en el consumo de los usuarios, unos cambios que dependen de la renta disponible de los consumidores. Esta variable es importante porque supone el aumento o disminución del número de suscriptores (Netflix, 2016).

Otra variable económica importante a considerar en cualquier empresa internacional son las fluctuaciones del cambio que afectan a los distintos contratos y que repercuten en los gastos e ingresos.

Un aspecto que también preocupa a Netflix, que afecta directamente a la decisión de contratar su servicio, son las diferencias culturales que existen en los distintos países y, concretamente, el grado de aceptación del pago electrónico que, por ejemplo, en los países de Latinoamérica es muy bajo (AltoNivel, 2012).

3.1.3. Factores tecnológicos.

El desarrollo tecnológico de internet y el incremento de la penetración de la banda ancha favorece el uso del *streaming* y por lo tanto aumenta el uso de los servicios de vídeo bajo demanda que se ve incrementado por el de la utilización de dispositivos como *smartphones*, *tablets*, etc.

Según el INE, en 2015 en una encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de la información y comunicación, un 78'7% de los hogares españoles estaban conectados a internet y el 96'7% disponían de telefonía móvil (INE, 2015).

3.1.4. Factores sociales.

En España, según un estudio realizado por Barlovento Comunicación a partir de datos de Kantar Media, los espectadores pasaron en 2015 una media de casi 4 horas viendo televisión y el 47% del tiempo empleado para ver televisión se realizaba de forma individual (Aguado, 2016, La Vanguardia, 2016).

La agencia de marketing y comunicación online 2.0 We Are Social, realizó un trabajo en 2015 para conocer la penetración de internet en todo el mundo y el

resultado fue que hay 3.419 millones de usuarios activos que tienen acceso a internet, eso supone que casi un 46% de la población mundial está conectada (We Are Social, 2016). Estas cifras son parecidas a las que proporciona el US Census Bureau, Eurostats.

En otro estudio sobre los hábitos de los internautas en relación al consumo de internet en movilidad, realizado por la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC), se refleja que los usuarios consumen una media de 3h y 85 minutos en internet para temas no profesionales, de los cuales el 93% de los encuestados lo utilizaron para ver televisión *online* y sin conexión. (Martínez, 2015).

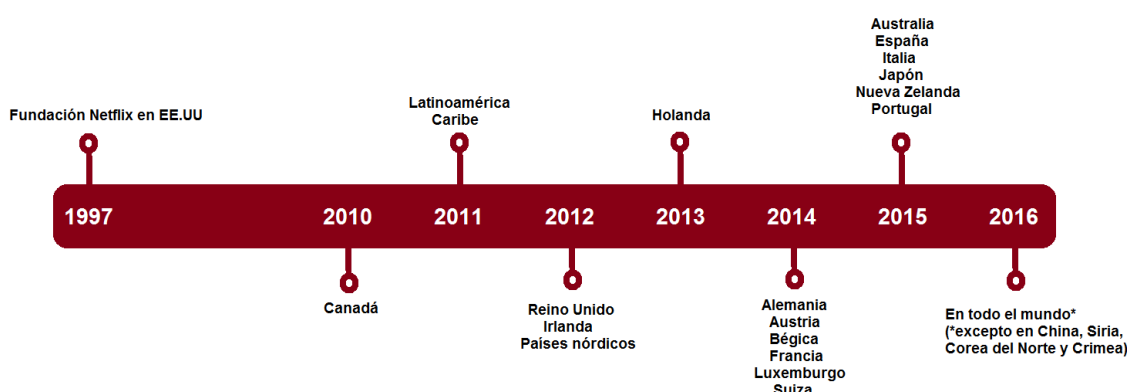
3.2. Microentorno.

3.2.1. Evolución del mercado de referencia.

Munuera y Rodríguez (2007) definen el mercado de referencia como “*el conjunto de consumidores que comparten una necesidad y que están dispuestos a satisfacerla a través del intercambio*”. En el caso de Netflix su mercado de referencia son todas aquellas personas mayores de edad que posean un dispositivo con pantalla y conectado a internet.

En el siguiente gráfico podemos ver como Netflix ha entrado paulatinamente en distintos mercados hasta el 2015.

Gráfico 2. Cronología expansión internacional.



Fuente: Elaboración propia (Netflix, 2016).

Dimensiones del mercado de referencia.

Una de las preocupaciones de Netflix es conocer al espectador y por ello encargó un estudio al antropólogo cultural Grant McCracken cuyo objetivo principal se centraba en entender la actitud de los espectadores frente a los *spoilers* (avance

de una trama/historia) pero que sirvió para hacer una radiografía del nuevo espectador y del contenido televisivo (Steel, 2014).

En el estudio de McCracken (2014) se hace referencia a que, en un pasado reciente, se tenía una visión muy pesimista sobre el futuro de la televisión, se pronosticaba que este medio de comunicación se convertiría en un sumidero cultural monopolizado por la telebasura. Sin embargo, ese esperado debacle no se ha producido ya que, como afirma el antropólogo, las series de televisión han empezado a explorar nuevas posibilidades narrativas y dramáticas.

El guionista y productor Mitch Hurwitz (2014) apunta que, en la actualidad, la narración se ha vuelto más compleja porque la audiencia busca y tiene más información acerca de la producción y desarrollo del contenido audiovisual. Los espectadores se sienten involucrados y comprometidos con la narración y se hacen preguntas sobre decisiones creativas y técnicas porque poseen un mejor conocimiento del lenguaje audiovisual y es más difícil sorprenderles, eso provoca que se haga necesario innovar y cambiar las reglas del juego para atraer a ese espectador (McCracken, 2014).

a) Tecnología.

La nueva tecnología ayuda y apoya a esa nueva televisión. Según Hurwitz (2014) se ha pasado de un modelo donde los espectadores se sentaban a ver televisión en el sofá para ver “qué emitían”, a un modelo en el que la audiencia elige lo que quiere ver y eso implica una inversión de tiempo y energía de la que Netflix puede sacar ventaja y verse recompensado proporcionando contenidos que sean del agrado del espectador (McCracken, 2014).

Esa misma tecnología permite a los espectadores ver varios episodios seguidos (fenómeno conocido como *binge-watching*, o lo que es lo mismo, darse un atracón de visionado) ya que Netflix, con las series, ofrece temporadas completas tanto de las series ajenas como de contenido original. Ese modelo cuenta con una gran aceptación por parte de los creadores de contenidos audiovisuales porque su trabajo no depende de la audiencia semanal, Hurwitz (2014) lo compara con la experiencia de crear y leer un libro en el sentido que no se comprueba lo que piensa el espectador cada semana cada vez que se emite un episodio. Plantear temporadas completas supone una menor presión y

mayor libertad y seguridad creativa para quienes desarrollan series (McCracken, 2014).

b) Función.

La televisión se hace más social cada día porque los espectadores tienen un conocimiento más profundo del medio televisivo y buscan en su contenido no sólo entretenimiento sino también la consumen con propósitos intelectuales que les sirve para ejercitar su capacidad de crítica y analizar temas compartidos desde diferentes perspectivas (McCracken, 2014).

c) Los clientes de Netflix.

Si nos centramos en el caso particular de los compradores del servicio que ofrece Netflix se observa que son clientes que valoran el acceso inmediato, portabilidad y transferibilidad del producto y que están dispuestos a ver vídeos en cualquier dispositivo con pantalla sin importar su tamaño (Netflix, 2016).

Los usuarios de Netflix son diversos en sus preferencias de visionado, edad, renta, conocimiento de avances tecnológicos y otros factores pero tienen en común que tienen acceso a internet y su interés por el contenido digital multimedia. También se puede decir que son sensibles al precio, hecho a tener en cuenta ya que la piratería tiene un mayor catálogo y es gratis.

Para entender y llegar mejor a su cliente, Netflix recoge datos e información de los mismos para aprender de sus preferencias individuales y atenderles de forma personalizada (Netflix, 2016).

3.2.2. Las cinco fuerzas de Porter.

Desde el momento que Netflix estableció su negocio de vídeo bajo demanda, Hollywood ha tenido problemas en definir y decidir qué es la compañía: un cliente, un socio, un competidor, un sustituto o un complemento. Para comprender mejor qué es esta empresa se va a adoptar el punto de vista de Netflix y se analiza utilizando la herramienta de las 5 fuerzas de Porter.

a) Clientes.

Netflix es un servicio que no emite publicidad por lo que sus ingresos dependen exclusivamente de las suscripciones de clientes. Uno de los mayores problemas a los que se enfrenta la compañía es que el coste de cambio para los suscriptores es bajo ya que se trata de un contrato mensual renovable en el que incluso se

llega a ofrecer un mes de prueba gratuita y como en otras empresas también se hace supone que los espectadores pueden ir cambiando de un servicio a otro. Netflix debe ser lo suficientemente atractiva para sus suscriptores para que no quieran darse de baja del servicio (Netflix, 2016).

b) Productos sustitutivos.

Hay un gran número de servicios que cumplen la misma función de entretenimiento que Netflix y los costes de cambio son bajos. Existe una amenaza de productos sustitutivos puesto que la oferta de Netflix no incluye ni noticias, ni deportes ni acontecimientos en vivo por lo que sus usuarios deben satisfacer esas necesidades de entretenimiento o información en otros canales o servicios.

Otra amenaza común a toda la industria audiovisual es la piratería que supone un coste muy grande para cualquier empresa.

Las redes sociales son otra herramienta para ver archivos de vídeo y audio y satisfacer la necesidad de información, comunicación, ocio y entretenimiento.

c) Proveedores.

El poder negociador de los proveedores es alto, el contenido es un *input* clave e importante para Netflix ya que hay un número limitado de proveedores que tienen contenido de alta calidad (por ejemplo, Netflix va directamente al Festival de Sundance para negociar contratos) (Siegel, 2016) y cuando los contratos expiran es posible negociar nuevas condiciones de las licencias para proyectar contenidos con otras empresas que ofrecen vídeo bajo demanda.

El coste de los contratos con los proveedores (productoras, distribuidoras, cadenas...) tienen diferentes términos, algunos se hacen en base al número de suscriptores de la empresa pero otros no, por lo tanto si disminuyen los suscriptores deberá pagar el precio fijado igualmente (Netflix, 2016).

Muchas cadenas de televisión tienen sus propios servicios de *streaming* en el que se puede ver su contenido exclusivo (en España, Atresmedia tiene Atresplayer y Mediaset a Mitele) o realizar alianzas estratégicas entre empresas como es el caso de Hulu, competidora directa de Netflix, que es una *joint-venture* entre 21st Century Fox, The Walt Disney Company y Comcast's NBCUniversal (Ramachandran, 2015), en ese caso los proveedores a su vez son competidores.

d) Competidores.

La rivalidad entre los competidores es alta. Un estudio realizado en EE.UU por Nielsen señaló que el 36% de los hogares estadounidenses tiene contratado Netflix mientras que sólo un 13% está con Amazon Prime y un 6'5% están suscritos a Hulu. El estudio señalaba que el mercado de vídeo bajo demanda era controlado en un 90% por Netflix (Moskowitz, 2016).

En la tabla 1 se puede comprobar las diferentes tarifas de precios de sus principales competidores EEUU, que son Amazon Prime, Hulu, HBO Now Y Showtime´s Over the top.

Tabla 1. Comparativa de precios con competidores más próximos en EE.UU (abril 2016).

Compañía	Precio
Netflix	Un mes gratuito de prueba 3 tipos de planes: <ul style="list-style-type: none">▪ 9'99\$ (2 pantallas al mismo tiempo. HD disponible.▪ 11'99\$ (4 pantallas al mismo tiempo. HD. Ultra HD disponible. Sin publicidad.
Amazon Prime	Un mes gratuito de prueba. 8'33\$ pero se tiene que contratar un año (100\$). Sin publicidad.
Hulu	Una semana de prueba 2 tipos de planes: <ul style="list-style-type: none">▪ 7'99\$ con publicidad.▪ 11'99\$ sin publicidad.
HBO Now	14'99\$ Sin publicidad.
Showtime's Over-The-Top	10'99\$ Sin publicidad.

Fuente: Elaboración propia a partir sitios web empresas mencionadas.

En la tabla 2 se puede ver las diferentes tarifas de precios con sus principales competidores en España que son Wuaki.tv (de la empresa japonesa Grupo Rakuten) y Yomvi (pertenciente a Telefónica).

Tabla 2. Comparativa de precios con sus 2 competidores más próximos en España (abril 2016).

Compañía	Precio
Netflix	<p>Un mes gratuito de prueba.</p> <p>3 tipos de planes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Básico: 7'99€ 1 pantalla: no disponible HD. ▪ Estándar: 9'99€ 2 pantallas: disponible HD. ▪ Premium: 11'99€ 4 pantallas: disponible HD y Ultra HD. <p>Sin publicidad.</p>
Wuaki.tv	<p>2 tipos de planes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wuaki Selection: 6'99€ (Condición: 4 meses de permanencia). ▪ Registro gratis: Pago por visión.
Yomvi	<p>3 tipos de planes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Play 6'05€ ▪ Familiar: 12'19€ ▪ Cine Serie +: 18'15€ adicionales a los otros 2 planes. <p>La permanencia está sujeta a la oferta comercial.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir sitios web empresas mencionadas.

Como se puede ver en los servicios de *streaming*, la diferencia de precios entre unas compañías y otras es mínima, por lo tanto la estrategia de Netflix se basa en la diferenciación de su producto, no se trata de tener la mayor cantidad de títulos audiovisuales sino de tener lo que los espectadores quieren ver y con ese fin Netflix cuenta con un sistema de recomendación (implantado en el año 2000) para recoger los datos de los hábitos de consumo de sus clientes (Netflix, 2016). Sin embargo como se ha mencionado anteriormente el mayor competidor de Netflix es la piratería porque ofrece la mayor selección de títulos y es gratuita.

e) Competidores potenciales.

La posibilidad que haya nuevos competidores en el sector de los servicios de vídeo bajo demanda es medio-baja ya que se requiere una gran inversión para comenzar y adquirir contenidos.

Aunque Netflix es una empresa muy establecida que le permite negociar contratos a largo plazo con productoras y distribuidoras no hay que descartar la entrada de nuevos competidores que pueden asociarse con otras empresas. Los nuevos competidores podrían buscar otro nicho (deportes, noticias...) aunque debería competir con la personalización que hace Netflix ya que cada integrante

de un hogar puede crearse un perfil para obtener recomendaciones diferenciadas por lo que el nuevo entrante debería afinar en su selección de nicho.

4. Análisis interno.

4.1. Misión.

Netflix declara que es el servicio líder mundial de suscripción para disfrutar de películas y series de televisión y que su misión es mantenerse en esa posición líder a nivel nacional e internacional centrándose en la satisfacción del cliente y en la calidad del contenido (Netflix, 2016).

4.2. Visión.

La empresa promete a sus clientes un buen servicio con mejoras continuas en la interfaz del usuario y la ampliación del servicio en otros dispositivos con pantalla e internet; quieren convertirse en el mejor servicio global de distribución de entretenimiento, obtener licencias de contenido de todo el mundo, crear un mercado accesible a los directores de cine y ayudar a los creadores de contenidos audiovisuales de todo el mundo a encontrar una audiencia global (Farfan, 2016).

4.3. Cultura.

La compañía, a 31 de diciembre de 2015, tenía 3.700 empleados de los cuales 3.500 eran fijos y el resto temporales (Netflix, 2016).

Los valores de Netflix están recogidos en una presentación realizada por Reed Hastings llamada "Libertad & Responsabilidad" y su primera afirmación es que la cultura de Netflix se centra en conseguir la excelencia (Hastings, 2009).

En Netflix se valoran los siguientes comportamientos y destrezas en sus empleados, si los trabajadores se ajustan a estos valores conseguirán una promoción y mejora de su carrera profesional dentro de la empresa:

1. Juicio: tomar decisiones precisas a pesar de la ambigüedad.
2. Comunicación: escuchar bien para entender antes de reaccionar rápido.
3. Impacto: centrarse en el resultado antes que en el proceso, conseguir realizar una gran cantidad de trabajo.

4. Curiosidad: aprender rápido y conseguir entender la estrategia, mercado, aliados y proveedores de la empresa.
5. Innovación: crear nuevas ideas, minimizar lo complejo encontrar tiempo para simplificar.
6. Coraje: decir lo que piensas incluso si puede resultar controvertido.
7. Pasión: inspirar a otros con la búsqueda de la excelencia e interesarse por el éxito de la compañía.
8. Honestidad: ser rápido en admitir errores.
9. Desinteresados: buscar lo mejor para la empresa, compartir información de forma abierta y proactiva.

4.4. Diagnóstico de la situación.

4.4.1. Fortalezas.

- Fuerte imagen y valor de marca que se ve reforzada con la producción de contenido original de gran reconocimiento internacional que aumenta el valor de la empresa y la lealtad de los clientes (Lynch, 2015).
- Buenas campañas de marketing que han conseguido que la marca forme parte del imaginario colectivo (Alcántara, 2016).
- Contenido exclusivo.
- Contenido de calidad: acuerdos con productoras y distribuidoras.
- Gran base tecnológica que busca mejorar la experiencia del usuario para ello investiga y estudia la forma de adaptar su servicio al mayor número de dispositivos (televisiones, videoconsolas, *smartphones*...); flexibilidad con las diferentes velocidades de internet; etc.
- Alianza clave con grandes marcas para incorporar su aplicación en sus dispositivos.
- Sistema de recomendación personalizada con una gran selección de títulos que repercute positivamente en la satisfacción de sus suscriptores con el servicio.
- Gran base de datos de clientes y un buen sistema para analizarlos y ser precisos en las predicciones y sistema de recomendación (TheRichest, 2015).

4.4.2. Debilidades.

- Restricciones contractuales sobre el contenido. La empresa está atada a una serie de contratos con los proveedores y limita la flexibilidad operativa de la empresa.
- Pérdida de contratos con grandes proveedores (como Epix) que dan como resultado la pérdida de miles de títulos y puede provocar la insatisfacción del cliente (Stedman, 2015).
- Gasto en investigación tecnológica.
- Contenido no exclusivo.
- La expansión internacional, campañas de marketing, la producción propia y la adquisición de contenidos afecta a la liquidez.
- Política de no publicidad: No tener ingresos fijos, depender de las suscripciones.
- Costes de adaptación a cultura y lenguaje de cada país.
- Publicidad negativa por aumentar el precio del servicio.
- Tiempo de espera del espectador entre un estreno en cine y su emisión por streaming.

4.4.3. Oportunidades.

- Producción de contenido original y exclusivo puede tener un efecto favorable para atraer a nuevos clientes.
- Expansión internacional: China.
- Mercado en crecimiento.
- Videojuegos, deportes e informativos.
- Alianzas clave y nuevos socios estratégicos.

4.4.4. Amenazas.

- Acuerdos de exclusividad de los proveedores con la competencia que afectan a la disponibilidad de contenido atractivo para la audiencia.
- Mayor competencia por parte de otras compañías como Apple, Microsoft, Google.
- Alianza de competidores directos con proveedores (Amazon y Epix, Stedman, 2015).

- Incremento del coste de las licencias.
- Ciclo de vida del producto corto.
- Diferencias culturales y lingüísticas.
- Guerra de precios.
- Límites en el uso de la banda ancha que pueden hacer que el uso de Netflix sea más costoso.
- Tecnología desarrollada por competencia.
- Cambios en la oferta competitiva del vídeo bajo demanda y de entretenimiento en general.
- Cambios políticos, económicos y legales.

5. Direcciones de desarrollo.

5.1 Estrategia competitiva.

El éxito de una empresa depende de la adecuada combinación de distintos factores entre los cuales las decisiones estratégicas son el motor principal.

La estrategia es, según Munuera y Rodríguez (2007), *“un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos, las capacidades de la empresa en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella”*.

De la definición proporcionada por estos autores destacamos la necesidad de crear una ventaja competitiva, y la forma de conseguirla es mediante una estrategia competitiva, que Guerras y Navas (2007) definen como *“la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos”*.

Porter definía 3 estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costes, diferenciación del producto y segmentación del mercado, si bien esta última estrategia no es considerada una estrategia independiente (Guerras & Navas, 2007).

Figura 1. Estrategias competitivas genéricas.

ÁMBITO COMPETITIVO	VENTAJA COMPETITIVA	
	COSTES	DIFERENCIACIÓN
INDUSTRIA	LIDERAZGO EN COSTES	DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO
SEGMENTO	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	

Fuente: Guerras & Navas (2007).

Según Porter, las empresas pueden competir en un mercado en base al precio, al valor añadido percibido o centrarse en un cliente específico.

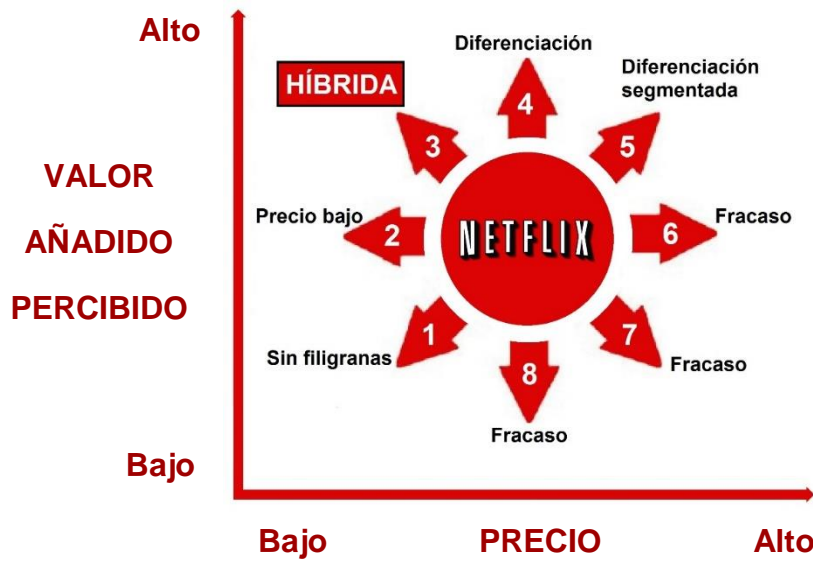
Cliff Bowman (1996), partiendo de las estrategias genéricas de Porter, desarrolló un nuevo modelo, el reloj estratégico, para ayudar a las empresas a analizar su ventaja competitiva en relación a la oferta de sus competidores que les permitiría diseñar una estrategia de marketing adecuada.

Los dos criterios fundamentales de este modelo de Bowman son el precio del producto y el valor añadido. De estos 2 criterios emanan 8 opciones estratégicas (Guerras & Navas, 2007):

- Estrategia 1 (sin filigranas) y estrategia 2 (bajo precio): orientadas a precios bajos.
- Estrategia 3 (híbrida): encaminada a una buena relación calidad-precio.
- Estrategia 4 y 5: dirigidas a la diferenciación.
- Estrategias 6, 7 y 8: destinadas al fracaso.

Si aplicamos esta herramienta a nuestro caso de estudio, el resultado, basado en el análisis interno de la empresa, es que Netflix se trata de una compañía que ha adoptado una estrategia híbrida en la que se ofrece un servicio a bajo precio para el cliente pero su contenido (en especial el contenido original) es percibido por los consumidores como un servicio de un alto valor añadido.

Figura 2. Aplicación del reloj estratégico de Bowman a Netflix.

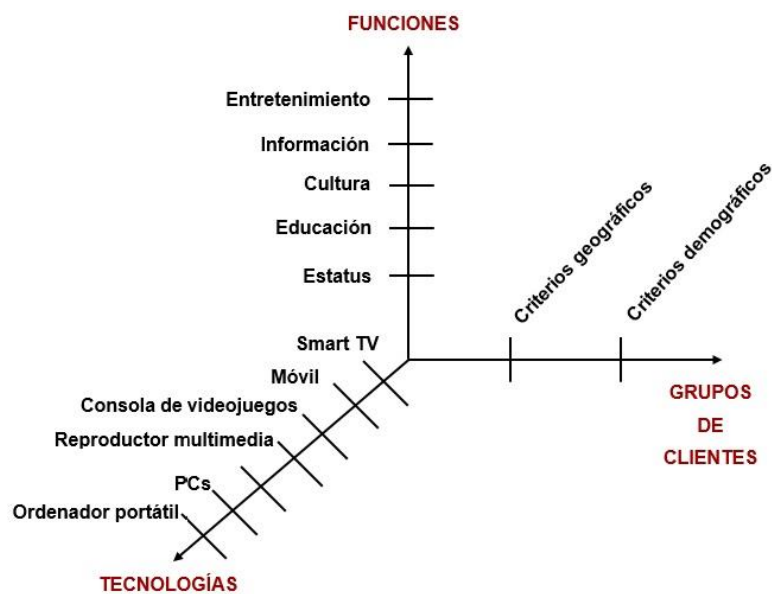


Fuente: Elaboración propia.

5.2. Campo de actividad.

Para Guerras y Navas (2007) la elección por parte de la empresa de una dirección de desarrollo se relaciona al campo de actividad que Abell (1980) definió *“como el punto de partida de la estrategia”*. Estos autores, a su vez, definen el campo de actividad como *“el conjunto de productos y mercados en los que se quieren competir”*. De esta manera se tiene que el campo de actividad de Netflix es el siguiente:

Figura 3. Aplicación del modelo de Abell a Netflix.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez definido el campo de actividad de Netflix, se analiza la estrategia corporativa seguida por la empresa.

5.3. Matriz de Ansoff.

En el apartado del análisis interno se observa el extraordinario aumento del volumen de suscriptores de Netflix en un periodo de tiempo relativamente corto. Ese incremento es el resultado de la estrategia de crecimiento adoptada por la empresa y que se pasa a analizar en este apartado con la aplicación de la denominada matriz de Ansoff (Munuera & Escudero, 2007).

La matriz de Ansoff es una técnica de análisis empresarial que proporciona un instrumento de trabajo para detectar e identificar las oportunidades de crecimiento ya que se trata de una herramienta que asocia las estrategias de marketing con la dirección estratégica de la organización.

Figura 4. Matriz de crecimiento de Ansoff.

		PRODUCTOS	
	MERCADOS	ACTUAL	NUEVO
ACTUAL		PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE PRODUCTOS
NUEVO		DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Guerras & Navas (2007).

+ riesgo

La figura 4 recoge las cuatro estrategias de crecimiento que se recogen en la matriz: penetración en el mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación. Cada opción estratégica tiene un distinto grado de riesgo que está asociado a la inversión. Estas estrategias no son excluyentes.

5.3.1. Penetración de mercados.

Esta primera alternativa es la de menor riesgo y consiste en tratar de ganar una mayor cuota de mercado utilizando una estrategia que implica vender más productos/servicios actuales en mercados en los que ya opera la empresa.

Hay 3 formas para conseguir implementar esta estrategia (Munuera & Rodríguez, 2007):

1. Captación de nuevos clientes para incrementar la cuota de mercado mediante la búsqueda de consumidores que aún no usan el producto.
2. Atraer clientes a costa de la competencia. Como efecto secundario podríamos expulsar a posibles competidores ya que si se realiza una exhaustiva campaña de promoción (apoyada por una estrategia agresiva de precios) podría provocar la expulsión de competencia.
3. Convencer a los usuarios de que aumenten la frecuencia de uso o consumo del producto/servicio.

Si se desea que una estrategia de penetración de mercados tenga éxito se requiere realizar una serie de acciones de marketing mix que en el caso de Netflix, al tratarse de un servicio, deberemos ampliar con las 3P's adicionales.

a) Producto.

Netflix ha evolucionado desde sus inicios como tienda *online* de alquiler y venta de *DVDs* a nuestros días donde ofrece un servicio de *streaming*. El proceso de cambio también se ve reflejado en su posicionamiento de marca que en sus inicios se reflejaba con la funcional frase "The best way to rent DVD" (La mejor manera de alquilar DVD), en 2004 pasó a ser "Movie Enjoyment Made Easy" (Disfrutar de las películas de manera fácil) que surgió tras un periodo de investigación y era una declaración de intenciones sobre el servicio ofrecido: la empresa trabaja para facilitar el visionado a sus suscriptores (Enderwick, 2015). En la actualidad, el eslogan mundial es "See what's next" (Mira lo que viene). (Gretel, 2015).

b) Promoción.

La empresa de Reed Hastings, con el objetivo de atraer a nuevos clientes, ofrece un mes de prueba para mostrar su servicio a los posibles suscriptores y conseguir que se comprometan con la compañía. Esta decisión sirve para transmitir un mensaje de confianza, por parte de la empresa, a los consumidores del alto valor del servicio que ofrece y por ello les invita a unirse a la experiencia de ser espectador de forma totalmente gratuita.

Otro aspecto de la promoción es la que se refiere a las acciones de publicidad para conseguir incrementar las suscripciones y aumentar la identificación de los clientes de la marca y de su servicio. Una de las partidas presupuestarias más

importantes de la empresa es la referida al marketing, en 2016 la empresa destinará casi 1.000 millones de dólares a la realización de acciones publicitarias (Netflix, 2016). Acciones que por otra parte les ha permitido entrar a formar parte de la cultura pop aunque sea de forma involuntaria como, por ejemplo, su campaña “*Netflix and chill*” (Netflix y relax) que ya se incluyen dentro del “diccionario urbano” (Shepherd, 2015).

c) Precio.

Cuando realizamos el análisis de la competencia observamos que todos los competidores ofrecen sus servicios a un precio similar, eso significa que si alguno de ellos cambia de precio, Netflix debería hacerlo también en la misma dirección (normalmente a la baja) que su competidor directo para no perder suscriptores. Sin embargo, como el objetivo a largo plazo de la empresa es conseguir una ventaja competitiva basada en la diferenciación, en el último año y contra esa lógica, Netflix ha aumentado los precios unos 2\$ en su mercado nacional con el objetivo de inyectar liquidez para financiar la expansión internacional (Gensler, 2016).

d) Distribución.

Netflix se adapta a las diferentes velocidades de navegación para que sus clientes puedan ver el contenido de su servicio desde cualquier lugar en el que se encuentre el usuario y que tenga conexión a internet. El equipo de I+D de la empresa se dedica a la creación de software que facilite al suscriptor la utilización de su servicio ya sea para reducir el consumo de sus tarifa de datos (Villamil, 2016) o incluso para presionar a los proveedores de servicios de Internet con un ranking de operadoras en las que a través de una herramienta de medición propia, evalúa la velocidad de las operadoras (en horario de máxima audiencia) con la que se distribuye su contenido (Netflix, 2016).

e) Personas.

Al tratarse de un servicio *online*, los profesionales que trabajan en atención al cliente deben tener una alta cualificación ya que se trata del único punto de contacto con los clientes. Por otro lado, la empresa anima a sus empleados de atención al cliente a ser ellos mismos, es decir, no tienen que leer un guión y tampoco, en el caso de que el suscriptor quiera darse de baja, deben intentar

retenerlo. Se pide a los agentes que traten a los clientes con una actitud positiva y empática y si quieren pueden incluso bromear o comentar películas o series con ellos. Se trata de un enfoque de atención al cliente no convencional que busca la satisfacción y reconocimiento del cliente (Stenovéc, 2013).

f) Procedimientos.

El proceso mediante el cual los consumidores se suscriben al servicio es simple y autónomo. Suscribirse en la página web de Netflix es un proceso rápido y el acceso al contenido es inmediato (Netflix, 2016).

g) Evidencia física.

La evidencia física sería la web de Netflix donde se inicia la sesión para ver el contenido y así como el icono de las aplicaciones. El sitio web y la interfaz del usuario están en continua evolución para conseguir unos de los pilares de la empresa que es simplificar al máximo y que sea más fácil de usar para el consumidor.

5.3.2. Desarrollo de producto.

Esta estrategia requiere inversión por parte de la empresa que debe buscar y desarrollar una función que necesite la introducción de nuevos productos/servicios en mercados actuales.

La estrategia de desarrollo de producto es adecuada cuando la empresa posee los recursos necesarios en I+D y los clientes muestran lealtad a la empresa.

Existen una serie de alternativas para llevar a cabo esta estrategia de crecimiento que Netflix ha aplicado.

1. Mejora de productos existentes con la incorporación de nuevas funciones que pueden verse en las distintas evoluciones del interfaz del usuario (Rogowsky, 2013).

2. Desarrollo de software tanto para mejorar el servicio de *streaming*, como por ejemplo la adaptación del servicio introducción de calidad HD y Ultra HD a su oferta, como desarrollo de software para ayudar a los suscriptores en la navegación como el caso anteriormente mencionado de ayudar al suscriptor a reducir el consumo de sus tarifas de datos móviles.

En este sentido, podemos ver la gran importancia que desde Netflix se da a la investigación para mejorar sus sistemas de software con el ejemplo del problema

de “Napoleon Dynamite”: La máquina de recomendación de la empresa trabaja con algoritmos y una de las funciones del equipo de I+D es aumentar su efectividad. En 2006 los analistas de la empresa se dieron cuenta que en el catálogo tenían una película, “Napoleon Dynamite” (2004), que el sistema no recomendaba casi nunca y sus investigadores eran incapaces de diseñar una secuencia de algoritmos que sugiriera este título a los suscriptores. La solución fue convocar un concurso abierto a todo el mundo, con un premio de un millón de dólares, para quien consiguiera mejorar el sistema de recomendación en un 10% (Thompson, 2008). Es decir, gracias a unos ingenieros externos a la empresa se perfeccionó ese sistema de recomendación (TheRichest, 2015).

3. Creación, producción y lanzamiento de nuevas películas, series, programas, documentales originales de la compañía, como el caso de la primera película distribuida mundialmente por Netflix: “Beast of No Nation” dirigida por Cary Fukunaga o como el fenómeno social “Making a Murderer” (Haciendo un asesino), un documental que tuvo tal repercusión social que hasta el gabinete de la Casa Blanca tuvo que pronunciarse sobre los hechos narrados en el mismo (Meyer, 2016).

Para que una estrategia de desarrollo de producto tenga éxito se requiere un gran esfuerzo y énfasis especiales en las acciones de marketing. Prueba de la importancia de que Netflix otorga a las campañas de publicidad es observar el lanzamiento de algunos de sus contenidos originales como por ejemplo las series “Narcos” y “Orange is the New Black” que fueron objeto de sendas campañas de publicidad nativa en The Wall Street Journal con el publi-reportaje de “Cocainenomics” (Green, 2015) y en The New York Times con “Women Inmates: Why the Male Model Doesn’t Work” respectivamente (Deziel, 2014).

El desarrollo de productos es una estrategia, como hemos mencionado, que tiene un riesgo medio porque implica realizar una inversión económico-financiera considerable, sin embargo para los responsables de Netflix realizar ese gasto no significa necesariamente que los productos que se desarrollen vayan a ver la luz como sucedió con Netflix Box en 2007. Netflix Box era un dispositivo de *streaming* desarrollado por la empresa pero que murió internamente (después se comercializó en otra empresa con el nombre de Roku Player). ¿Qué sucedió? La estrategia a largo plazo establecía como objetivo estar disponible en todos

los dispositivos conectados a internet por lo tanto se consideró que no podían hacerle la competencia a las empresas fabricantes de hardware y a pesar de la inversión realizada se decidió no comercializar el dispositivo. Los responsables de Netflix tuvieron en cuenta que era mejor tener una pérdida económica a corto plazo que tomar una decisión errónea y comprometer los resultados a largo plazo (Enderwick, 2015).

5.3.3. Desarrollo de mercados.

El desarrollo de mercados es una estrategia que implica introducir productos actuales en mercados nuevos. Munuera y Rodríguez (2007) explican una serie de alternativas para que esta estrategia funcione. En el caso de Netflix se puede observar su aplicación en:

- Expansión a nuevos segmentos: mediante ofertas comerciales como por ejemplo la sección dedicada a los niños (*Just for Kids*); o a través de nuevos canales de distribución como la ampliación del servicio a todos los dispositivos con pantalla y conexión a internet. En cuanto a los canales de distribución no se debe olvidar el principal y que en 2007 supuso una revolución para Netflix que realizó una de sus mayores operaciones comerciales apostando por el *streaming*.
- Expansión a nuevas zonas geográficas, que como ya se ha visto es en la actualidad la estrategia principal adoptada por Netflix cuyo objetivo es que su servicio esté disponible en todo el mundo y eso supone la entrada en unos de los mercados mundiales principales, China, que se le resiste debido a temas legales (Sorkin, 2015).

En la figura 5 podemos ver los países donde no está disponible el servicio, ya apuntados en el Gráfico 2. En el caso de China, la entrada del Netflix al país está prevista a medio plazo cuando se solucionen ciertos temas legales que tienen que ver, principalmente, con la censura a la que se someten los contenidos de series extranjeras. Sin embargo el caso de Corea del Norte, Crimea y Siria su entrada no depende en ningún caso de la empresa sino del gobierno de los Estados Unidos que impone restricciones a empresas nacionales (Netflix, 2016).

Figura 5. Expansión Internacional de Netflix.



Fuente: Netflix (2016)

5.3.4. Diversificación.

La última opción de crecimiento a considerar es la diversificación que es una estrategia en la que se desarrollan nuevos productos para mercados nuevos para la empresa. Se trata de una alternativa que supone el mayor riesgo de todas las estrategias estudiadas porque la organización tiene escasa o ninguna experiencia en el nuevo mercado.

Munuera y Rodríguez (2007) identifican 2 tipos de diversificación, relacionada y concéntrica, que dependen del grado de vinculación y similitud con las actividades anteriores de la empresa.

Figura 6. Crecimiento diversificado e integrado.



Fuente: Munuera y Rodríguez (2007)

De esta figura podemos extraer 2 enfoques básicos:

1. Diversificación no relacionada o pura: que es aquella alternativa con mayor riesgo porque consiste en ofrecer productos y servicios totalmente nuevos (no vinculados con la actividad anterior de la empresa) en un mercado desconocido.

2. Diversificación relacionada, que puede desarrollarse mediante:

- Integración vertical hacia arriba: la empresa se diversifica con productos o servicios relacionados con la fase anterior de su oferta actual.

- Integración vertical hacia abajo: cuando el producto/servicio nuevo se relaciona con la fase posterior de su oferta actual.

Netflix está desarrollando una estrategia de integración vertical hacia arriba con la producción de contenido original mediante la cual ha pasado de ser una distribuidora de contenidos audiovisuales a operar casi como un estudio de cine o canal de televisión ya que produce contenido audiovisual por el cual debe contactar con productoras de todos los países para poder desarrollar sus proyectos. Algunos ejemplos destacados serían:

- La primera producción original de Netflix fue “House of Cards” que está coproducida por 3 productoras estadounidenses: Media Rights Capital, Panic Pictures (II) y Trigger Street Productions (IMDB, 2013).

- “Club de cuervos” fue la primera serie en lengua castellana y estaba coproducida por dos productoras mexicanas: 3rd Eye Films y Alazraki Films (IMDB, 2015).

- “Cable Girls” es el título provisional de una serie que prepara la productora española Bambú Producciones que será rodada y ambientada íntegramente en España (EFE, 2016).

6. Aspectos negativos derivados de las estrategias de crecimiento.

La estrategia de crecimiento de Netflix conlleva unos riesgos asociados a la financiación de su expansión geográfica, la producción de contenido original y la adquisición de títulos para su catálogo. Este apartado se centra en el análisis de

la liquidez y la solvencia de la empresa para poder determinar su capacidad de recuperación de la inversión realizada.

En primer lugar se muestra la evolución de los ingresos de la compañía:

Tabla 3. Ingresos netos (en miles de dólares)

PERIODO	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011
Total anual:	122.641	266.799	112.403	17.152	226.126

Fuente: Cuentas anuales de Netflix.

La variación porcentual entre 2014 y 2015 muestra que los ingresos netos disminuyeron en un 54%.

A continuación, se observa lo que Netflix se gasta en adquirir el contenido audiovisual:

Tabla 4. Adiciones al catálogo de contenido de *streaming* (en miles de dólares).

Periodo	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013
Total Anual	(5.771.652)	(3.773.019)	(3.030.701)

Fuente: Cuentas anuales de Netflix.

Si se tienen en cuenta los 2 últimos años, se puede comprobar que la variación porcentual en la compra de contenido audiovisual ha aumentado un 52'97% en 2015, año en el que la empresa se introdujo en 6 nuevos países (Australia, España, Italia, Japón, Nueva Zelanda y Portugal). Sin embargo, en 2014 la compañía también se introdujo en 6 países (Alemania, Austria, Bélgica, Francia, Luxemburgo y Suiza) pero la variación porcentual del coste con respecto a 2013 sólo supuso un aumento del 24'49%.

Es evidente que con la expansión geográfica se aumenta el gasto en contenido porque se busca y espera que con un mayor catálogo también aumente los ingresos provenientes de las suscripciones en igual proporción al gasto. Para comprobarlo se revisan las ventas:

Tabla 5. Ingresos brutos (en miles de dólares).

Periodo	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013
Total anual	6.799.511	5.504.656	4.374.562

Fuente: Cuentas anuales de Netflix.

Se observa que en los 3 últimos años las ventas han aumentado un 54'98% pero la variación porcentual de los costes asociados a la adquisición de contenido es claramente superior con un 90'44%. Con estos datos se puede decir que la empresa no consigue el flujo de efectivo óptimo para financiar su crecimiento, por lo tanto debe recurrir al endeudamiento.

A partir de los datos del balance se puede ver cómo de endeudada está la empresa:

Tabla 6. Datos para el cálculo de ratios de endeudamiento y autonomía financiera (en miles de dólares).

Periodo	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013
Total Pasivo	7.979.445	5.184.792	4.070.464
Total Patrimonio Neto	2.223.426	1.857.708	1.333.561
Total Pasivo + PN	10.202.871	7.042.500	5.404.025

Fuente: Cuentas anuales de Netflix.

Tabla 7. Ratios financieros.

Concepto	Definición	Periodo		
		31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013
Ratio de endeudamiento	$\frac{Pasivo}{Pasivo + PN}$	0'78	0'73	0'75
Ratio de Autonomía Financiera	$\frac{PN}{Pasivo + PN}$	0'22	0'26	0'25

Fuente: Elaboración propia.

El valor adecuado del ratio de endeudamiento (aunque también depende del sector) se sitúa entre el 0'4 y el 0'6, en el caso de Netflix se observa que durante los 3 últimos años su volumen de deudas es excesivo ya que supera el 60% de la financiación.

En el caso del ratio de autonomía financiera, el valor normal está entre el 0'25 a 0'35, lo que quiere decir que en 2015, en el caso de Netflix, el valor del ratio es inferior a 0'25 lo que implica que la empresa corre un gran riesgo de insolvencia. Para determinar la gravedad del riesgo de insolvencia se ha utilizado el modelo de Altman (1968) que es una herramienta que predice la distancia a la quiebra de una empresa. Para calcular, el Z-Score de Netflix siguiendo este modelo, se

necesitan las siguientes cifras obtenidas de las cuentas anuales de la compañía a 31 de diciembre de 2015:

- Total de activos: 10.202 millones de dólares.
- Total de activo corriente: 5.431 millones de dólares.
- Total pasivo corriente: 3.529 millones de dólares.
- Reservas: 941 millones de dólares.
- Ingresos antes de impuestos: 142 millones de dólares.
- Gastos por intereses: 133 millones de dólares
- Ingresos: 6.780 millones de dólares.
- Capitalización mercado: 48.948 millones de dólares (GuruFocus, 2015).
- Total Pasivo: 7.979 millones de dólares.

El Z-Score de Altman se calcula con la siguiente fórmula:

$$Z = 1'2 X1 + 1'4 X2 + 3'3 X3 + 0'6 X4 + 1'0 X5$$

Donde:

$$X1 = \frac{\text{Total activo corriente} - \text{Total pasivo corriente}}{\text{total activo}} = \frac{5.431 - 3.529}{10.202} = 0'18$$

$$X2 = \frac{\text{Reservas}}{\text{Total activo}} = \frac{941}{10.202} = 0'09$$

$$X3 = \frac{\text{Ingresos antes de impuestos} + \text{Gastos por intereses}}{\text{Total activos}} = \frac{142 + 133}{10.202} = 0'02$$

$$X4 = \frac{\text{Capitalización de mercado}}{\text{Total pasivo}} = \frac{48.948}{7.979} = 6'13$$

$$X5 = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Total activos}} = \frac{6.780}{10.202} = 0'66$$

La función queda de la siguiente manera:

$$Z = (1'2 * 0'18) + (1'4 * 0'09) + (3'3 * 0'02) + (0'6 * 6'13) + (1 * 0'66) \\ = 4'7$$

Para interpretar el resultado, la experiencia en el modelo indica que:

Peligro de quiebra inminente – 1'81 < Zona gris < 2'99 – Zona Segura

Si Netflix tiene un Z-Score de 4'7 se podría decir que se considera segura a la empresa, sin embargo a estas cifras hay que sumarle otro problema: en el informe de las cuentas anuales de 2015, en el apartado "Obligaciones contractuales" se hace referencia a que la empresa tiene 10.900 millones de dólares en obligaciones pero en el balance sólo se reflejan 4.800 millones de dólares (entre activo corriente y no corriente de contenidos), es decir, hay 6.100 millones de obligaciones que no aparecen en el balance.

Todos estos datos nos muestran que la empresa tiene una situación muy delicada por lo que Netflix tiene que aumentar de forma astronómica sus ventas para crear un flujo de caja positivo.

7. Recomendaciones.

Las recomendaciones estratégicas están centradas en el fortalecimiento del *core business* e incrementar el número de suscriptores. Para conseguir estos objetivos se sugiere llevar a cabo las siguientes acciones:

1. Mejorar la búsqueda y exploración del catálogo. Los suscriptores con más autonomía y que no quieran depender del sistema de recomendación pueden encontrarse con grandes dificultades para decidir qué contenido ver puesto que el diseño de la interfaz del usuario muestra el catálogo por categorías. Una solución sería parecerse al motor de búsqueda de IMDB donde se puede buscar por actores/actrices, directores/as, etc.
2. Derivada de la anterior recomendación, se podría crear una interfaz del usuario que permitiera al cliente crear carpetas para ordenar lo que se quiere ver ya sea por categorías o por otros criterios.
3. Crear un foro para que los suscriptores puedan conectar y comentar con otras personas aquellos contenidos que tienen en común y que quizás no pueden comentar con su círculo cercano porque no comparten gustos. Se trataría de crear una comunidad de clientes que además serviría para afianzar el amor a la marca.
4. Añadir en el menú un apartado para conocer las novedades sobre el contenido del catálogo: desde que títulos van a emitirse hasta los que desaparecen del catálogo. En la actualidad, los suscriptores de Netflix tienen que informarse en

otros medios de comunicación las novedades que están por emitirse y los títulos que no volverán a emitirse.

5. En cuanto al contenido, la sugerencia más popular entre los medios y analistas (Sorkin, 2015) es la de introducir retransmisiones deportivas en directo y noticias, sin embargo si se tiene en cuenta el endeudamiento de la empresa a corto y largo plazo no parece una solución viable ni recomendable por los gastos de inversión que habría que hacer en infraestructuras, equipo técnico y humano. Aunque hay otros contenidos como vídeos musicales, videojuegos, cursos de idiomas que podrían incluirse en el catálogo sin un coste excesivo.

En el caso de los cursos idiomas, para crear una propuesta atractiva y con valor añadido, se podría buscar una colaboración, una *joint-venture* con la editorial Cambridge University Press para crear un proyecto donde los suscriptores podrían estudiar inglés a distancia a través de la cadena (similar a That's English en RTVE y la Escuela Oficial de Idiomas).

8. Conclusiones.

En este Trabajo Fin de Grado se analizan las estrategias de crecimiento de la compañía Netflix mediante el estudio de las direcciones de desarrollo. Con este análisis se ha comprobado que, con la combinación de las 4 estrategias de crecimiento formuladas por Ansoff, Netflix ha conseguido situarse como líder de un sector altamente competitivo.

La compañía ha logrado, apoyado por un esfuerzo en inversión en contenido y marketing, posicionar su marca como la más asequible económicamente, la más atenta a los gustos de los consumidores y ser el servicio con el catálogo más atractivo, tanto de títulos originales como de terceros. La empresa mediante un continuo proceso de innovación tecnológica ha conseguido crear un gran sistema o motor de recomendación y adaptar su servicio a cualquier dispositivo con pantalla y conexión a internet.

Sin embargo, como se ha podido comprobar con el estudio de la solvencia de la empresa, el mayor inconveniente de las estrategias de desarrollo es que pueden provocar un aumento del riesgo económico debido al coste que supone dar un paso más allá de la estrategia de penetración de mercados. En el caso de esta compañía, el desarrollo de mercado con su expansión geográfica y la

diversificación con su integración vertical hacia arriba para la producción de contenidos originales, han provocado el fuerte endeudamiento de la empresa.

Las recomendaciones prácticas sugeridas se basan en hacer más atractiva la experiencia del servicio mediante una interfaz del usuario más dinámica, interactiva y personalizada y una mayor variedad de contenidos. Al mismo tiempo, para reducir costes, se plantea la posibilidad de utilizar acuerdos accionariales con otra empresa, donde la editorial Cambridge aporta el contenido y Netflix la plataforma para emitir ese contenido.

Para finalizar es necesario mencionar que una de las limitaciones de este Trabajo Fin de Grado es que, al tratarse de una compañía estadounidense, los datos de sus cuentas anuales se elaboran siguiendo los GAAP (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados) pero también los Non-GAAP, donde la información económica es calculada por métodos alternativos a esos principios generalmente aceptados. En este estudio, para el cálculo de los ratios, se ha utilizado y aplicado el sistema contable utilizado en España y los datos obtenidos se han interpretado según el estándar académico. Para corroborar el resultado sería necesario un estudio más pormenorizado de los datos de los principales competidores con características similares y utilizar el mismo criterio en la elaboración y cálculo de sus ratios.

9. Bibliografía.

Agudo, J. (1 de abril de 2016). *El Mundo*. Obtenido de El consumo diario de televisión baja 11 minutos en un año:
<http://www.elmundo.es/television/2016/04/01/56fec9e46163f6d308b463e.html>

Alcántara, A.-M. (13 de abril de 2016). *PopSugar*. Obtenido de 19 Hilarious Examples of What "Netflix and Chill" Really Means:
<http://www.popsugar.com/tech/What-Does-Netflix-Chill-Mean-38278780#photo-38278780>

Amazon. (abril de 2016). *Amazon Prime*. Obtenido de
<https://www.amazon.com/Amazon-Prime-One-Year-Membership/dp/B00DBYBNEE>

- BBC. (16 de enero de 2013). *Blockbuster goes into administration*. Obtenido de <http://www.bbc.co.uk/news/business-21047652>
- Bloomberg. (9 de mayo de 2015). *Bloomberg*. Obtenido de Reed Hastings Revealed: Bloomberg Game Changers: <http://www.bloomberg.com/news/videos/b/c4bf04d0-ae55-49f0-bef9-c0740089532f>
- Deziel, M. (06 de junio de 2014). *The New York Times*. Obtenido de Women Inmates: Why the Male Model Doesn't Work: http://paidpost.nytimes.com/netflix/women-inmates-separate-but-not-equal.html?_r=1#.VQGuF7PF_xF
- EFE. (11 de abril de 2016). *La Vanguardia*. Obtenido de "Cable Girls" será la primera serie de Netflix rodada en España: <http://www.lavanguardia.com/vida/20160411/401031488022/cable-girls-sera-la-primera-serie-de-netflix-rodada-en-espana.html>
- Enderwick, B. (1 de diciembre de 2015). *How to copy Netflix*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/how-copy-netflix-barry-enderwick>
- Farfan, B. (8 de enero de 2016). *About Money*. Obtenido de NetFlix Movie Rentals Mission Statement - A Vision, A Promise and Nine Values: <http://retailindustry.about.com/od/retailbestpractices/ig/Company-Mission-Statements/Netflix-Movies-Mission-Statement.htm>
- Gensler, L. (15 de abril de 2016). *Forbes*. Obtenido de Netflix's Price Hike Is Making Investors Nervous: <http://www.forbes.com/sites/laurengensler/2016/04/15/netflix-price-hike-wall-street-concerns/#5fe80e415b93>
- Green, P. S. (21 de septiembre de 2015). *The Wall Street Journal*. Obtenido de Cocainenomics: <http://www.wsj.com/ad/cocainenomics-es>
- Gretel. (2015). *Netflix: Branding*. Obtenido de <http://gretelny.com/work/netflix/>
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- GuruFocus. (31 de diciembre de 2015). *Netflix Inc (NAS:NFLX)*. Market Cap. Obtenido de <http://www.gurufocus.com/term/mktcap/NFLX/Market-Cap/Netflix-Inc>

- Hastings, R. (1 de agosto de 2009). *Netflix Culture: Freedom & Responsibility*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664>
- HBO. (abril de 2016). *HBO Now*. Obtenido de How much does HBO NOW cost?: http://help.hbonow.com/app/answers/detailHBO/a_id/13/~/-/how-much-does-hbo-now-cost%3F
- Hulu. (2016). *Your guide to the No Commercials plan* . Obtenido de <https://help.hulu.com/articles/52427902>
- IMDB. (2013). *Internet movie Data Base*. Obtenido de http://www.imdb.com/title/tt1856010/companycredits?ref_=tt_dt_co
- IMDB. (2015). *Internet Movie Data Base*. Obtenido de http://www.imdb.com/title/tt4680240/companycredits?ref_=tt_dt_co
- INE. (1 de octubre de 2015). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y : <http://www.ine.es/prensa/np933.pdf>
- La Vanguardia. (4 de enero de 2016). *Aunque no te lo creas, nos pasamos 54 días al año viendo la televisión*. Obtenido de <http://www.lavanguardia.com/television/20160104/301181177012/consumo-ver-television-dato-2015.html>
- Lynch, J. (24 de junio de 2015). *AdWeek*. Obtenido de Here's Why Consumers Love Netflix More Than Amazon and Hulu Clear branding is key: <http://www.adweek.com/news/television/here-s-why-consumers-love-netflix-more-amazon-and-hulu-165547>
- Martínez, F. (11 de septiembre de 2015). *Con tu negocio*. Obtenido de Hábitos de consumo de Internet en movilidad en España: <http://www.contunegocio.es/gestion/habitos-de-consumo-de-internet-en-movilidad-en-espana/>
- McCracken, G. (12 de mayo de 2014). *Wired*. Obtenido de TV GoT Better: <http://www.wired.com/partners/netflix/>
- Meyer, L. (16 de enero de 2016). *El País*. Obtenido de 'Making a murderer', la serie que te hará subir al sofá y gritar a la pantalla: http://elpais.com/elpais/2016/01/13/icon/1452706137_875596.html

- Moskowitz, D. (14 de marzo de 2016). *Investopedia*. Obtenido de Who Are Netflix's Main Competitors? (NFLX): <http://www.investopedia.com/articles/markets/051215/who-are-netflixs-main-competitors-nflx.asp>
- Movistar. (abril de 2016). *Yomvi*. Obtenido de <http://www.movistar.es/particulares/ver-tv/contenidos/yomvi>
- Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2007). *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Netflix. (abril de 2016). *¿Dónde está disponible Netflix?* Obtenido de <https://help.netflix.com/es-es/node/14164>
- Netflix. (27 de enero de 2016). *2015 Annual Report* . Obtenido de <http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/2144047194x0x888138/AA03EFB6-6166-4543-BE29-A0E09ED91B82/SEC-NFLX-1065280-16-47.pdf>
- Netflix. (2016). *Acerca de Netflix*. Obtenido de <https://media.netflix.com/es/about-netflix>
- Netflix. (abril de 2016). *Elige tu precio*. Obtenido de <https://www.netflix.com/es/>
- Netflix. (28 de enero de 2016). *Netflix*. Obtenido de Item 1A. Risk Factors: <http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/1525402552x0xS1065280-16-47/1065280/filing.pdf>
- Netflix. (18 de abril de 2016). *Netflix's View: Internet TV is replacing linear TV*. Obtenido de <http://ir.netflix.com/long-term-view.cfm>
- Netflix. (2016). *Selecciona el plan ideal para ti*. Obtenido de <https://www.netflix.com/getstarted?locale=es-ES&action=startAction>
- Netflix. (2016). *The Netflix ISP Speed Index*. Obtenido de <https://ispspeedindex.netflix.com/>
- Netflix Inc. (2002 - 2015). *Annual Reports*. Obtenido de FORM-10k (Annual Report): <http://ir.netflix.com/annuals.cfm>
- Rakuten Wuaki.tv. (abril de 2016). Obtenido de https://es.wuaki.tv/subscription_plans/selection

- Ramachandran, S. (21 de abril de 2015). *The Wall Street Journal*. Obtenido de Comcast Role in Aborted Hulu Sale Raises Questions for Regulators: http://www.wsj.com/article_email/comcast-role-in-aborted-hulu-sale-raises-questions-for-regulators-1429660758-lMyQjAxMTA1NjI0MTQyODExWj
- Rogowsky, M. (13 de noviembre de 2013). *Forbes*. Obtenido de Meet The New, Improved Netflix: The More Things Change, The More They Become The Same: <http://www.forbes.com/sites/markrogowsky/2013/11/13/meet-the-new-netflix-the-more-things-change-the-more-they-become-the-same/#e70ece622f34>
- Shepherd, J. (25 de septiembre de 2015). *The Independent*. Obtenido de The very first Netflix and Chill festival is going ahead and Pope Francis is on the invite list: <http://www.independent.co.uk/arts-entertainment/tv/news/the-very-first-netflix-and-chill-festival-is-going-ahead-and-pope-francis-is-on-the-invite-list-10516337.html>
- Showtime. (abril de 2016). *Showtime Anytime*. Obtenido de <http://www.sho.com/sho/showtime-anytime>
- Siegel, T. (1 de febrero de 2016). *The Hollywood Reporter*. Obtenido de Sundance Wrap: Why Netflix and Amazon Dominance Matters: <http://www.hollywoodreporter.com/news/sundance-wrap-why-netflix-amazon-860987>
- Sorkin, A. R. (3 de noviembre de 2015). *The New York Times Conferences*. Obtenido de DealBook Conference 2015 - The Silicon Valley Mindset : <http://nytdealbookconference.com/conferences/dealbook-2016>
- Stedman, A. (30 de agosto de 2015). *Variety*. Obtenido de Epix Movies Are Leaving Netflix, Coming to Hulu: <http://variety.com/2015/digital/news/netflix-epix-deal-expiring-1201581520/>
- Steel, E. (21 de septiembre de 2014). *The New York Times*. Obtenido de Those Dreaded Spoilers That Can Torpedo Dramatic Plot Take On a New Meaning: <http://www.nytimes.com/2014/09/22/business/media/those->

dreaded-spoilers-that-can-torpedo-dramatic-plot-take-on-a-new-meaning.html?_r=0

Stenovec, T. (31 de octubre de 2013). *The Huffington Post*. Obtenido de The Secret Magic Behind Netflix Customer Service: <http://www.huffingtonpost.com/tech/>

TheRichest. (13 de diciembre de 2015). *The Richest*. Obtenido de The Most Interesting NETFLIX Facts You Didn't Know About: https://www.youtube.com/watch?v=ytSC_7w8zhk

Thompson, C. (21 de noviembre de 2008). *The New York Time*. Obtenido de http://www.nytimes.com/2008/11/23/magazine/23Netflix-t.html?_r=0

Villamil, C. G. (25 de marzo de 2016). *Cinco Días*. Obtenido de Netflix prepara una actualización para no arruinar tu tarifa de datos móviles: http://cincodias.com/cincodias/2016/03/25/smartphones/1458905985_849439.html

We Are Social. (27 de enero de 2016). *We Are Social*. Obtenido de Digital in 2016: <http://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2016>

