



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

2016/2017

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Mención en Negocios Internacionales

**ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICOS ESTRATÉGICOS
DE NETFLIX**

**STRATEGIC ANALYSIS AND DIAGNOSIS OF
NETFLIX**

AUTORA: INÉS MARTÍNEZ PASCUAL

DIRECTOR: JOSE MARIA DIAZ RUBIN

JULIO 2017

ÍNDICE

1.	RESUMEN.....	5
2.	SUMMARY	6
3.	INTRODUCCIÓN.....	7
4.	ANÁLISIS PRIMARIO.....	8
4.1	MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS	8
4.1.1	Misión	8
4.1.2	Visión	8
4.1.3	Objetivos.....	8
	Figura 4.1. Tarifas de Netflix.....	9
4.2	CAMPO DE ACTIVIDAD	10
	Figura 4.2. Modelo de Abell de los medios de comunicación.....	10
4.3	CREACIÓN DE VALOR Y LOS GRUPOS DE INTERES	11
4.3.1	Creación de valor	11
	Figura 4.3. Desglose del valor de mercado a 30/05/2017	11
	Figura 4.4. Creación de valor de Netflix a 30/05/2017 (expresado en miles)	11
4.3.2	Grupos de interés.....	12
	Figura 4.5. Organigrama de Netflix.....	14
4.4	EL GOBIERNO DE LA EMPRESA	15
	Figura 4.6. Niveles de permanencia de Directivos no deseados por los accionistas	16
5.	ANÁLISIS EXTERNO	17

5.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	17
	El análisis del entorno general se llevará a cabo a través de un PESTEL. .	17
5.1.1	Perfil estratégico del entorno.....	17
	Figura 5.1. Perfil estratégico del entorno de Netflix.....	17
	Figura 5.2.ValueAddedTax (VAT) aplicable a la industria televisiva en algunos países europeos.	18
	Figura 5.4. Pirámide de población de España en 2017.....	20
	Figura 5.5. Ranking de velocidad de Internet.....	21
5.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	22
5.2.1	La estructura de la industria.	22
	Figura 5.6. Modelo de las 5 Fuerzas	22
	Figura 5.7. Evolución de lectores frecuentes en España (Porcentual)	24
	Figura 5.8. Infografía sobre el sector de los videojuegos en España	25
6.	ANÁLISIS INTERNO	27
6.1	DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA.....	27
6.1.1	La identidad de la empresa	27
6.1.1	Perfil estratégico de la empresa	27
	Figura 6.1. Cuota de mercado de Netflix y Movistar + en España en 2016.	27
	Figura 6.2. Ingresos de Netflix y Movistar + en España en 2016	28
	Figura 6.3. Ejemplos publicitarios de Netflix (izquierda) y Movistar (derecha)	28
	Figura 6.4. Desglose financiación de Netflix en 2016 (millones de \$ y porcentual)	29

Figura 6.5. Desglose financiación de Movistar en 2016 (millones de € y porcentual)	29
Figura 6.6. WACC	29
Figura 6.7. Ratios de solvencia	29
Figura 6.8. Inversión series propias (en millones de €).....	30
Figura 6.9. Perfil estratégico de la empresa	31
6.2 LA CADENA DE VALOR.....	31
Figura 6.10. Cadena de Valor de Netflix.	32
6.2.1 Actividades primarias	32
6.2.2 Actividades de apoyo	33
6.3 ANALISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES	33
6.3.1 Identificación de recursos.....	33
6.3.2 Identificación de capacidades	33
6.3.3 Evaluación estratégica de los recursos y capacidades.....	34
7. DIAGNOSTICOS ESTRATÉGICOS	35
7.1 ANALISIS DAFO	35
Figura 7.1. Matriz DAFO de Netflix en España	35
7.2 MATRIZ BCG	36
Figura 7.2. Matriz BCG de Netflix en España	36
Figura 7.3. Cuota de mercado en 2016 según países en porcentaje.	37
Figura 7.4. Evolución de usuarios en el mercado local y mercados extranjeros.	37

Figura 7.5. Evolución del crecimiento de nuevos usuarios en el mercado local. 38

Figura 7.6. Ingresos en 2016 según países..... 38

8. CONCLUSIÓN..... 39

9. BIBLIOGRAFIA..... 40

1. RESUMEN

El desarrollo de este trabajo académico está dividido en cuatro partes: análisis primario, análisis externo, análisis interno y diagnósticos estratégicos.

En primer lugar, se empezará por un análisis primario en el que se exponen la misión, visión y objetivos de la empresa, seguido por una representación del campo de actividad de la empresa (los medios de comunicación) mediante el modelo de Abell. Posteriormente se mide la creación de valor de la empresa mediante una comparación del valor de mercado y el valor contable, y tras ello la identificación de los grupos de interés para la empresa que engloba a los proveedores, los acreedores, el gobierno, los empleados, los gerentes, los propietarios, los clientes, los competidores y la sociedad.

El análisis externo se compone del análisis del entorno general y otro del entorno específico, en el entorno general se elabora un PESTEL del sector de los medios de comunicación y el entorno específico se identifica la estructura de la industria a través del Modelo de las 5 fuerzas de Porter.

A este le sigue el análisis interno, compuesto por diagnóstico interno de la empresa, cadena de valor y un análisis de los recursos y capacidades. En el diagnóstico interno, se contrastan las diferentes áreas de la empresa con las de un competidor, en este caso, Movistar +. La cadena de valor se analiza siguiendo el modelo de Porter, y de él se extraen las actividades que realiza la empresa en el desempeño de su actividad. El análisis de recursos y capacidades mide las habilidades y los activos con los que cuenta la empresa.

El broche final de este trabajo es el diagnóstico estratégico. Del análisis externo y del análisis interno se extraen amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que se encuentran recogidas en una matriz DAFO. Y finalmente en una matriz BCG se posicionan algunas de las diferentes unidades de negocio de esta empresa a través de datos como la tasa de crecimiento del mercado, la rentabilidad, necesidades de fondos de la unidad estratégica, la cuota relativa de mercado y los ingresos de cada unidad de negocio.

2. SUMMARY

The heart of this academic paper is divided into four parts: primary analysis, external analysis, internal analysis and strategic diagnosis.

First of all, it begins by the primary analysis, in which the mission, vision and goals of the company are exposed, followed by a graphic of the business model of Netflix (which is media) through Abell's Model. Afterwards, the creation of value of the company is measured by comparing the market value and the equity. Later an identification of the stakeholders such as suppliers, creditors, government, employees, managers, shareholders, competitors and society is held.

The external analysis is formed by two analyses, one of the general environment, and the second of the specific environment. In order to do the general analysis, a PESTEL of the media field is made whereas the specific analysis identifies the structure of the industry through Porter's five forces analysis.

After, comes the internal analysis which is a set of the internal diagnosis of the company, the value chain and an analysis of the resources and abilities. In the internal diagnostic, we compared the different areas within the company with one of our competitors, in this case, Movistar +. Porter's value chain helps us identify the activities of the company. The analysis of resources and abilities measures the skills and liabilities that the company has.

Last but not least, the strategic diagnosis. After finishing the internal and external analysis we get some threats, opportunities, strengths and weaknesses which are all gathered into a SWOT matrix. Finally, the products of the company are placed into a BCG matrix thanks to data such as market growth rate, relative market share profitability and profits from each product.

3. INTRODUCCIÓN

El pasado 20 de octubre de 2015, desembarca Netflix por primera vez en España. Es con motivo de este acontecimiento que decido escogerlo como la empresa sobre la que desarrollar este trabajo. Una empresa fresca, que ha sabido rehacerse ante los desafíos del entorno, y que ha batallado por coronarse como una de las mejores empresas mundiales cotizando en el NASDAQ 100.

Nacida en 1997 bajo la sombra del régimen Blockbuster, esta vorágine capitaneada por Reed Hastings y Marc Randolph comenzó como un servicio de videoclub a través de envío postal, y supo reconocer el potencial de una munición por entonces novedosa, el DVD. Tras 2 años de lucha, la compañía decide cambiar su estructura de ingresos pasando del pago por alquiler a las cuotas suscripción mensual con alquiler ilimitado, y un año más tarde, con un sistema recomendación personalizada de películas. En 2002 con la salida de la compañía en bolsa, Randolph abandona la dirección, mientras que Hastings permanece sólo en el frente. Posteriormente, en 2007 se produce un nuevo despliegue el modelo de negocio con la implementación de contenidos en streaming.

Netflix, es a día de hoy, una compañía de entretenimiento que ofrece envío a domicilio de DVD (sólo en Estados Unidos), además de un servicio de videoclub online donde se pueden consumir entre otros contenidos, series originales creadas por la propia empresa en streaming. Entre sus creaciones más destacadas se encuentran: House of Cards, Orange is the new Black o Black Mirror. ¡Ya han reunido a más de 98,75 millones de adeptos!

En este escrito realizare un análisis del entorno de Netflix dentro del mercado español, donde descubriremos las oportunidades y amenazas que rodean a la empresa y las fortalezas y debilidades que la componen. ¿Llegarán a dominar el mercado español? Confío en que a lo largo de estas páginas nos será posible averiguarlo.

Para finalizar esta introducción tan solo quería daros la bienvenida a mi última batalla académica: El Trabajo de Fin de Grado.

4. ANÁLISIS PRIMARIO

En este apartado veremos la misión, visión y objetivos de la empresa, su campo de actividad, si crea valor o no para la sociedad, un análisis de stakeholders y la relación existente entre la dirección y la propiedad de la empresa.

4.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

Netflix carece de una misión, visión y objetivos oficiales. Sin embargo, en la Conferencia de Fundadores de Dublín en 2011, Reed Hastings CEO y cofundador de la compañía transmitió en su discurso una clara definición de la misión y la visión de la empresa que se encuentran en las líneas siguientes.

4.1.1 Misión

La estrategia principal es hacer crecer el número de suscripciones a nivel doméstico y global. Mejorar la experiencia de los usuarios, con foco a aumentar su contenido, incrementar la capacidad de la interfaz y ampliando el servicio streaming a más dispositivos con conexión a Internet. Y además crear impacto en el sector y mantenerse dentro de unos objetivos de crecimiento ventajoso y sostenible e impulsar a creadores de contenido de cualquier parte del mundo a encontrar un público global.

Según el bajo número de variables recogidas en esta misión y la manera en la que han definido, considero que se trata de una misión de estrecha, la empresa centra sus esfuerzos en conseguir esos objetivos.

4.1.2 Visión

Llegar a ser la mejor distribuidora global de servicios de entretenimiento, a través de contenido original a nivel mundial a través de licencias, creando mercados de fácil accesibilidad a cineastas.

El horizonte temporal de esta visión es indefinido dado que no se ha definido ningún plazo temporal para cumplirlo.

4.1.3 Objetivos

- *Homogeneización del servicio a nivel mundial:*

Actualmente es posible ver series de gran importancia a nivel mundial y algunas series locales, el objetivo de Netflix es igualar el contenido ofertado entre todos los países del mundo, de forma que por ejemplo, una serie española pueda verse en Japón.

- *Estreno de 20 series originales al año:*

Netflix desea ampliar la oferta de series de creación propia, actualmente ya ha iniciado la creación de series originales específicas para países concretos como es el caso de una serie para España llamada “Las Chicas del Cable” que está basada en la

vida de unas telefonistas de Madrid en los años 20, y ha sido estrenada el pasado mes de abril.

- *Integrar una estrategia de precios Premium:*

A día de hoy, la estrategia que sigue Netflix es ofrecer un mes gratuito de prueba y a partir de ese mes debe contratarse una de sus tarifas, que se encuentran desglosadas en la Figura 4.1.

Figura 4.1. Tarifas de Netflix

Selecciona un plan y ve todo Netflix.		DISFRUTA GRATIS DE UN MES		
		BÁSICO	ESTÁNDAR	PREMIUM
Precio mensual después de que termine el mes gratis el 5/08/16		7,99 €	9,99 €	11,99 €
Disponible en HD		×	✓	✓
Disponible en Ultra HD		×	×	✓
Pantallas que se pueden ver al mismo tiempo		1	2	4
Multidispositivo: portátil, TV, teléfono y tableta		✓	✓	✓
Todas las películas y series que desees		✓	✓	✓
Cancela en cualquier momento		✓	✓	✓
El primer mes es gratis		✓	✓	✓

(Fuente: Netflix)

- *Producción propia de series originales:*

Actualmente las producciones de las series originales de la empresa no son elaboradas por la compañía, sino que esta labor es subcontratada a productoras ajenas a la empresa para que ejecuten las ideas originales de Netflix. La empresa quiere implantar una productora dentro de su organigrama para eliminar en cierta medida la dependencia que tiene de las productoras externas.

- *Aumento de suscripciones:*

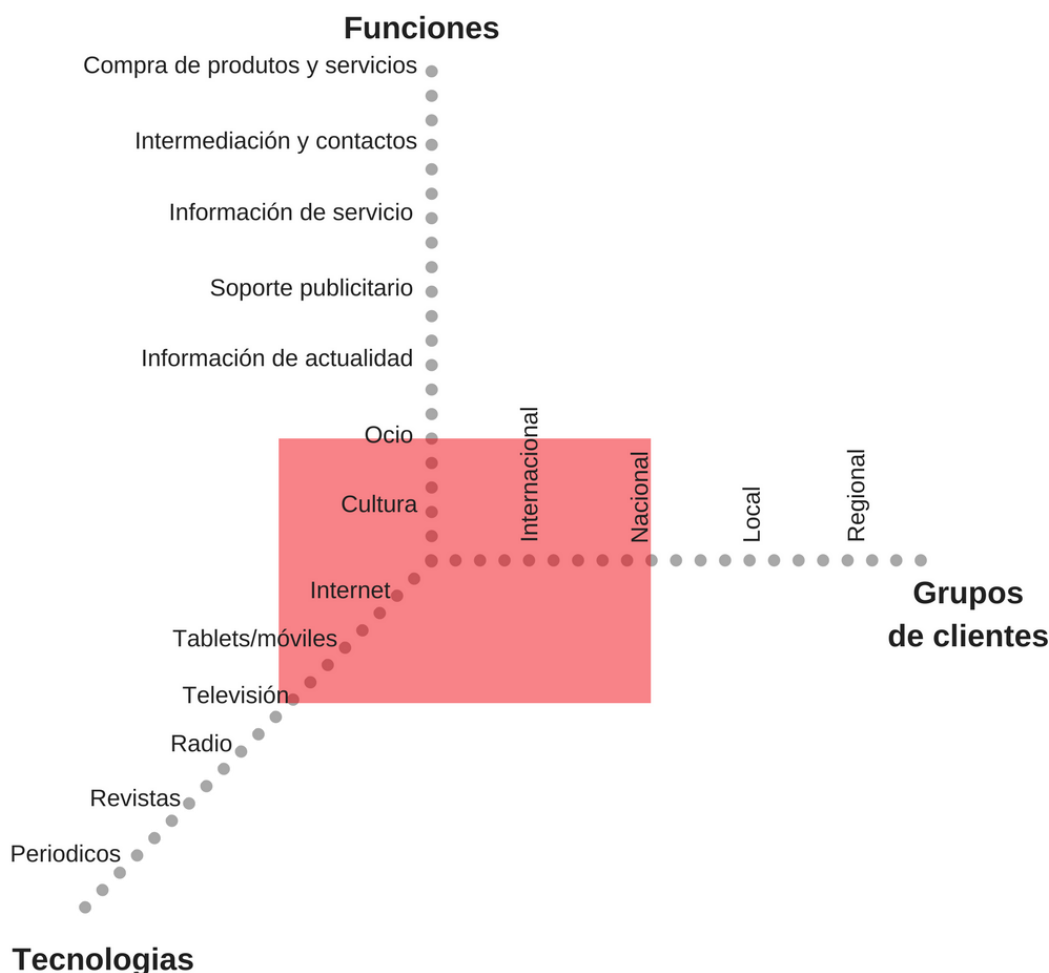
Netflix ha ido ampliando su presencia fuera de su mercado doméstico (Estados Unidos), esta expansión internacional comenzó en el año 2010, en el presente está presente en todos los países del mundo salvo 4, esta estrategia se empleo inicialmente para aumentar el número de suscripciones, lamentablemente esta expansión todavía no resulta rentable a la compañía, razón por la cual este objetivo sigue siendo vigente.

La empresa planea proyectar su crecimiento de esta manera, lanzando series dirigidas a países específicos pero que posteriormente podrán ser también accesibles en cualquier otro país.

4.2 CAMPO DE ACTIVIDAD

En las siguientes líneas se haya el análisis del Modelo de Abell de los medios de comunicación, cuyo grafico puede ser encontrado a continuación:

Figura 4.2. Modelo de Abell de los medios de comunicación



(Fuente: Netflix y “Fundamentos de Dirección estratégica de la empresa” Editorial Thomson Reuters, elaboración propia)

Los grupos de clientes han sido clasificados en función del ámbito de las series. Las series de Netflix siguen dos tipos de público diferenciado. En primer lugar, el público internacional al que se dirige con contenidos más genéricos que se consume en todo el mundo como puede ser House of Cards. En segundo lugar, y desde hace poco, Netflix viene creando contenido para países específicos, un ejemplo de esto podría ser Club de Cuervos, serie creada en México y destinada al público Mexicano pero es accesible en todo el mundo. Estas dos clases de series corresponderían a los dos grupos de clientes incluidos en la Figura 4.2, internacional y nacional respectivamente.

Por el modelo de negocio internacional que sigue Netflix, crear contenido específico para cada una de las regiones y localidades del mundo no resultaría rentable por la elevada inversión que esto supondría.

De nuevo en las funciones podemos encontrar dos clasificaciones: Ocio y cultura. El contenido que esta empresa crea comprende principalmente series y películas, por un lado, que son formatos de contenido audiovisual destinados al entretenimiento y por tanto encajan en la categoría de ocio; y por otro lado documentales que se centran más en reflejar aspectos de la realidad con la finalidad de transmitir unos conocimientos a sus espectadores.

Por último, existen tres tecnologías que permiten acceder al servicio. En primer lugar, Internet, el contenido estará disponible a través de dispositivos con acceso a internet, aunque recientemente se ha habilitado el modo offline que no requiere conexión para poder visualizar el catálogo. En segundo lugar, a través de tablets y smartphones, en este caso para poder entrar en el servicio es necesario haber descargado previamente una aplicación. Y, por último, los televisores, dentro de la televisión se podrían hacer dos distinciones, la televisión tradicional que podría acceder a este servicio a través de decodificadores televisión de pago y las Smart tv, que tienen acceso a Netflix gracias al acceso a Internet.

4.3 CREACIÓN DE VALOR Y LOS GRUPOS DE INTERES

En este apartado del trabajo, analizaremos si la empresa crea o destruye valor, y por otro lado cuál es su relación con sus stakeholders.

4.3.1 Creación de valor

Para medir si la empresa crea o destruye valor debemos recurrir a dos datos que nos servirán como indicadores: el valor contable y el valor de mercado (Figura 4.4). Para obtener el valor contable de la empresa, simplemente debemos acudir al balance de la empresa, y de este extraer el importe del patrimonio neto, para consultar este documento dirigirse al Anexo 1. Sin embargo, para calcular el valor de mercado se debe conocer el número de acciones y el precio al que cotizan estos valores (Figura 4.3).

Figura 4.3. Desglose del valor de mercado a 30/05/2017

Nº de títulos	431.004.439
Precio	162,43\$
Valor de mercado	700.080.510.300\$

(Fuente: El economista, elaboración propia)

Figura 4.4. Creación de valor de Netflix a 30/05/2017 (expresado en miles)

Valor contable	2.973.683 \$
Valor de mercado	70.008.051\$
Ratio	23,54%

(Fuente: Netflix, elaboración propia)

Como se puede observar en la Figura 4.4, el valor de mercado es notoriamente superior al valor contable, esto significa que la empresa crea valor.

4.3.2 Grupos de interés

En cuanto a los grupos de interés, podemos identificar los siguientes:

Proveedores:

Productoras de series y películas no originales de Netflix. Entre estos se pueden encontrar grandes productoras cinematográficas como por ejemplo: Summit Entertainment, Lions Gate Entertainment o Universal Studios. También cubre el nicho de cine independiente a través de productoras menos reconocidas de la que compra un menor número de películas. Dentro del sector de las series colaboran con productoras como ABC Studios, The CW o Globomedia en el caso de España. Entre los intereses de las productoras de las empresas se encuentran:

- Hacer que sus series sean reconocidas y de prestigio.
- Clientes con liquidez y ser pagados.
- Ganar buena imagen.
- Llegar a un mayor número de espectadores.

Acreedores:

Por la naturaleza de la actividad que desarrolla la empresa, esta compañía cuenta con un menor número de acreedores por que la prestación de servicio no es tan necesaria para el desarrollo de este negocio, pero podríamos encontrar algunos ejemplos.

En España, Vodafone presta a Netflix un servicio de distribución de su servicio. Los intereses que Vodafone podría depositar en Netflix son:

- Ser pagados por el servicio.
- Establecer alianzas.
- Neutralizar a una nueva empresa que entra a competir en el mercado.
- Completar su servicio Vodafone Smart TV a través de la adhesión del servicio de Netflix en streaming.

Además, la elaboración de las series propias de Netflix la llevaba a cabo Red Envelope Entertainment, actualmente elaboran la mayoría de sus series a través de productoras que son subcontratadas. El interés que pueden tener estas productoras son:

- Ganar reconocimiento y prestigio.
- Generar ingresos adicionales.
- Ser bien pagados.
- Relación exclusiva, ser la única productora que crea series para Netflix.

Gobierno:

La figura de los gobiernos tiene una fuerte influencia en todas las empresas, ya que sus imposiciones y prohibiciones deben ser cumplidas al pie de la letra.

Gobierno local (Estados Unidos):

- Erradicar la piratería.
- Obtención de ingresos públicos a través de los impuestos.
- Restricciones de operar en ciertos países.
- Respeto a las leyes locales.
- Aumento de las exportaciones y de la balanza comercial.
- Incrementar el bienestar de la sociedad.

Gobiernos de los países en los que opera:

- Obtención de ingresos públicos a través de los impuestos.
- Respeto a las leyes locales.
- Erradicar la piratería.
- Incrementar el bienestar de la sociedad.

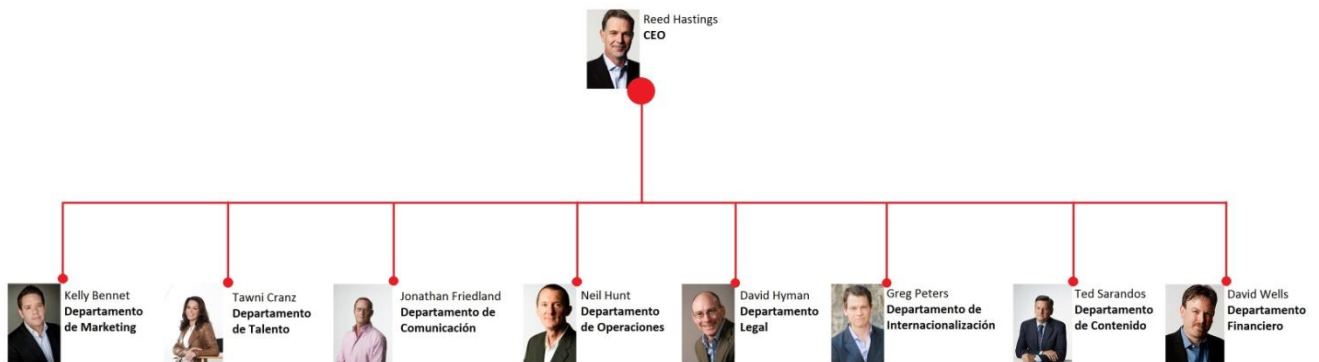
Empleados:

La empresa cuenta en la actualidad con 3700 trabajadores a nivel mundial, dado el producto que la empresa ofrece, los gastos de plantilla supone uno de los gastos más elevados con los que cuenta la empresa. Por ello la cultura de la empresa está muy arraigada a las personas, más centrada a resultados que a procesos y según su filosofía prefieren tener un trabajador excelente en vez de dos mediocres dado que es más productivo y supone un menor coste y ofrecerles la mejor remuneración que puedan ser ofrecidos para hacer que se sientan valorados.

- Buenas condiciones de trabajo.
- Sueldos altos.
- Satisfacción laboral.
- Buenas relaciones con sus compañeros.
- Flexibilidad.
- Posibilidades de promoción.
- Reconocimiento por parte de sus superiores.

Gerentes:

Figura 4.5. Organigrama de Netflix



(Fuente: Netflix, elaboración propia)

La junta directiva está compuesta por el fundador y CEO, Reed Hastings y los responsables de cada uno de los departamentos en lo que se estructura la empresa que son: recursos humanos, finanzas, marketing, producto, contenido, comunicación, legal y desarrollo internacional (Figura 4.5). Entre sus objetivos se encuentra:

- Crecimiento del negocio.
- Maximización del beneficio.
- Crear valor para los stakeholders.
- Salarios más altos.

Propietarios:

Son aquellos que aportan parte del capital de la empresa, es decir, sus accionistas. La empresa sigue este sistema de propiedad desde el año 2002.

- Maximización del beneficio.
- Reparto de dividendos.
- Aumento de la cotización en bolsa.

Al analizar la propiedad y la dirección de la empresa se puede apreciar que existe una división entre estos agentes lo que puede causar conflictos. Esto será analizado en mayor profundidad en el apartado "El Gobierno de la Empresa".

Clientes:

Netflix cuenta con clientes a nivel mundial, aunque la gran parte de ellos se encuentra en su país de origen, Estados Unidos (33.3 millones de suscriptores). En su mayoría son jóvenes adultos entre 18 y 34 años a quienes les gustan las series y el cine (79% de la población comprendida entre esas edades). En total cuenta con aproximadamente 81 millones de suscriptores.

En el caso de España, comparte algunos de sus usuarios con Vodafone TV, que le ha servido de piggyback en este mercado.

- Contenido variado y de interés.
- Servicio rápido.

- Precios más baratos.
- Acceso inmediato en cualquier momento, lugar y dispositivo.
- Buena relación calidad precio en su servicio.
- Calidad de imagen.

Competidores:

No existe ningún competidor que practique exactamente la misma actividad de Netflix ofreciendo servicios de video en streaming, sin embargo, los canales de televisión podrían considerarse competencia dado que ambos ofrecen series, películas y otros contenidos audiovisuales a sus clientes, también existen compañías que ponen a disposición del público en general enlaces a través los cuales se puede ver series y películas, páginas web son una alternativa vigilada por las autoridades por motivos de piratería y por ultimo YouTube, que recientemente ha anunciado el lanzamiento de YouTube Red, una modalidad Premium con películas de elaboración propia. Los intereses de los competidores pueden considerarse:

- Competición justa.
- Paridad de precios.

Sociedad:

Como ya ha sido mencionado previamente, Netflix opera en todos los países del mundo salvo en 4 desde el 06 de enero de 2016.

- Fomento de la cultura.
- Aumento de bienestar social.
- Desarrollo de la industria de Internet.
- Creación de puestos de trabajo.

4.4 EL GOBIERNO DE LA EMPRESA

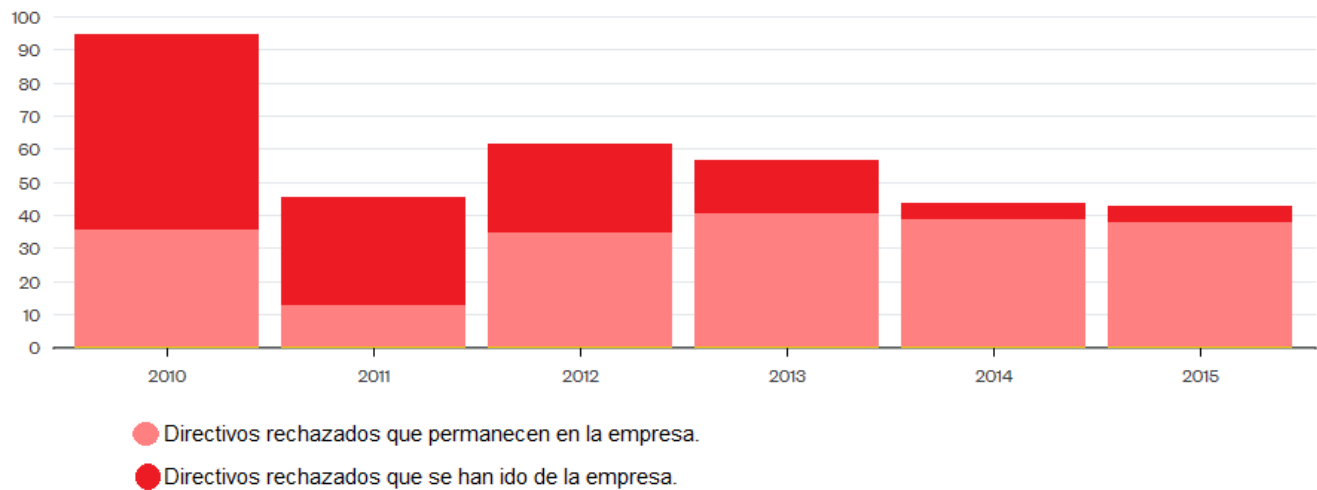
En el apartado anterior analizamos los intereses de los diferentes grupos de interés, donde se encontró que existía una clara separación entre propiedad y dirección. Sin embargo, en este apartado viene recogida la existencia o no de conflictos de interés entre estos dos stakeholders.

Por lo visto, desde el año 2011 los stockholders de la empresa no tienen ningún poder de decisión sobre esta. Los shareholders pidieron cambiar el sistema de voto para dar más voz a los accionistas, esta propuesta tuvo mayoría de votos entre los accionistas, pero para la empresa, estos votos parecen no tener valor alguno.

Entre 2013 y 2016 se ha venido sugiriendo cambiar algunos de los directivos de la empresa cada año y hacer que el CEO sea una persona ajena a la empresa. En la Figura 4.6 se puede apreciar que se ignoran más de la mitad de estas propuestas desde el 2012.

En resumidas cuentas, los accionistas de Netflix no deben estar muy contentos por el trato que les da la empresa, pero por ahora la trayectoria que sigue la empresa es muy positiva y el CEO de la empresa parece estar sabiendo cómo manejar el timón. Aún así, todo apunta a que en cuanto la empresa afronte cualquier crisis, esto le va a pasar factura.

Figura 4.6. Niveles de permanencia de Directivos no deseados por los accionistas en Netflix.



(Fuente: Council of Institutional Investors, elaborado por Bloomberg)

5. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis del entorno se divide en análisis del entorno general y análisis del entorno específico.

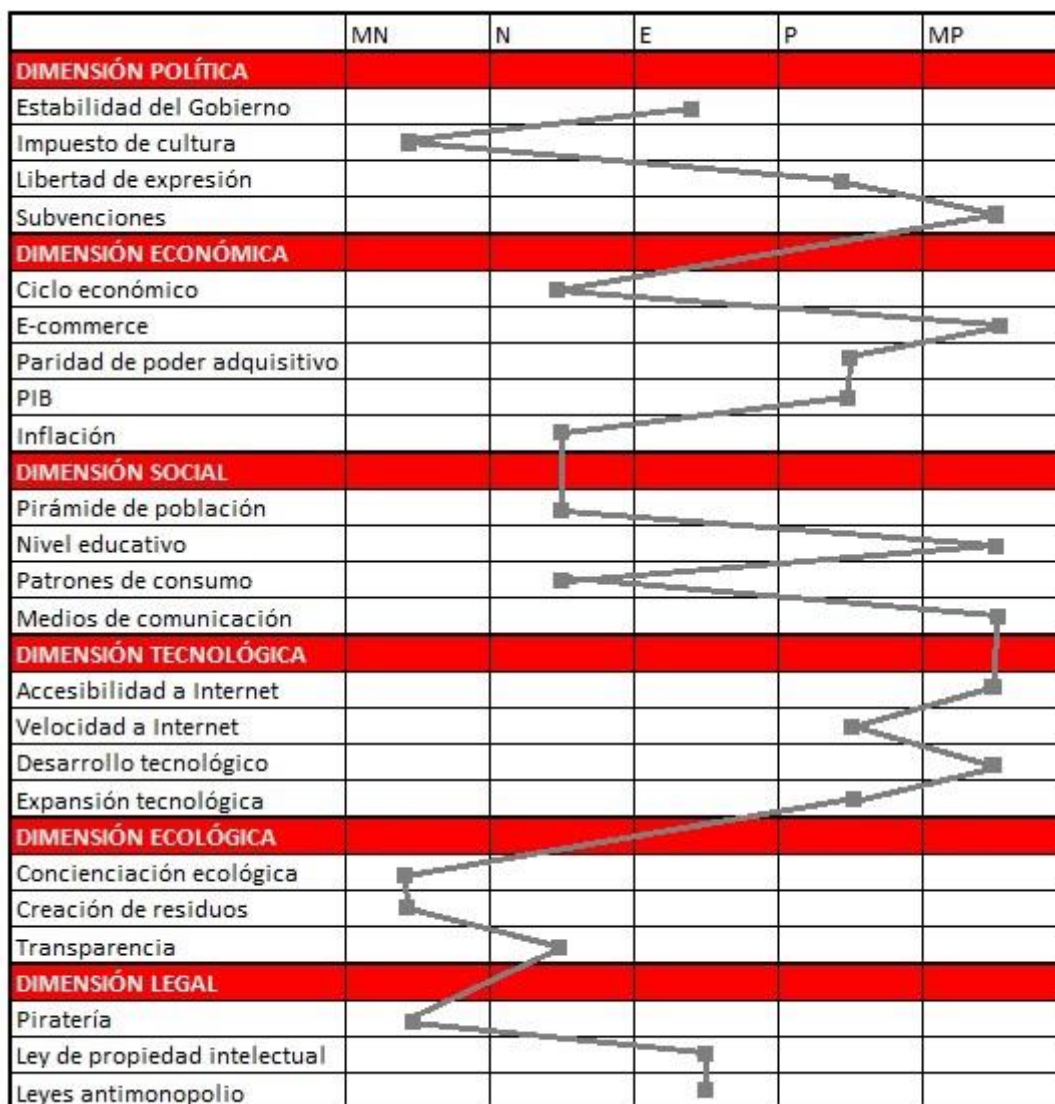
5.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

El análisis del entorno general se llevará a cabo a través de un PESTEL.

5.1.1 Perfil estratégico del entorno

Este perfil estratégico de del entorno de Netflix se enfoca en la situación de España aproximadamente entre los años 2014-2017. En cuanto a las dimensiones tratadas y sus respectivas variables, su análisis está representado en la Figura 5.1 y la explicación específica de cada dimensión puede encontrarse tras la figura.

Figura 5.1. Perfil estratégico del entorno de Netflix.



(Elaboración propia)

Dimensión política

En la dimensión política, España es un país con un entorno político bastante estable que lleva algunos años de decadencia tanto política como económica después de una situación muy próspera, es percibida como una situación más negativa de lo que en realidad es, sobre todo en comparación con un país del estilo de Nigeria.

El impuesto de cultura en nuestro país es el más alto de todos los países europeos, en el caso de la industria televisiva el porcentaje que se aplica en algunos países se puede encontrar en la Figura 5.2.

Figura 5.2. ValueAddedTax (VAT) aplicable a la industria televisiva en algunos países europeos.

País	Austria	Dinamarca	España	Francia	República Checa
VAT TV de pago	10%	19%	21%	10%	Exento
VAT licencia TV	10%	Exento	21%	2,1%	Exento

(Fuente: Comisión Europea, elaboración propia)

A pesar de ser un país castigado por el IVA cultural, cuenta con algunas subvenciones por parte del gobierno que tratan de incentivar la producción de contenidos audiovisuales en el país. A continuación, se pueden encontrar enumeradas las ayudas relacionadas con contenido audiovisual que se ofreció en el año 2017 por el Gobierno de España:

- Ayudas a la producción de cortometrajes realizados
- Ayudas para la participación de películas españolas en festivales
- Ayudas generales para la producción de largometrajes sobre proyecto
- Ayudas para la distribución de películas de largometraje y conjuntos de cortometrajes, españoles, comunitarios e iberoamericanos
- Ayudas a la producción de cortometrajes sobre proyecto
- Ayudas selectivas para la producción de largometrajes sobre proyecto

Además, según el Índice de Libertad de Prensa elaborado cada año por Reporteros sin fronteras, España ocupa en el año 2017 la posición 29 en el ranking, y como se observa en la figura 5.3, el país se encuentra en color amarillo que según la leyenda significa una "situación más bien buena". Esto me permite concluir que la libertad de expresión en España es positiva.

Figura5.3. Libertad de prensa en el mundo en 2017



(Fuente: Reporteros sin Fronteras)

Dimensión Económica

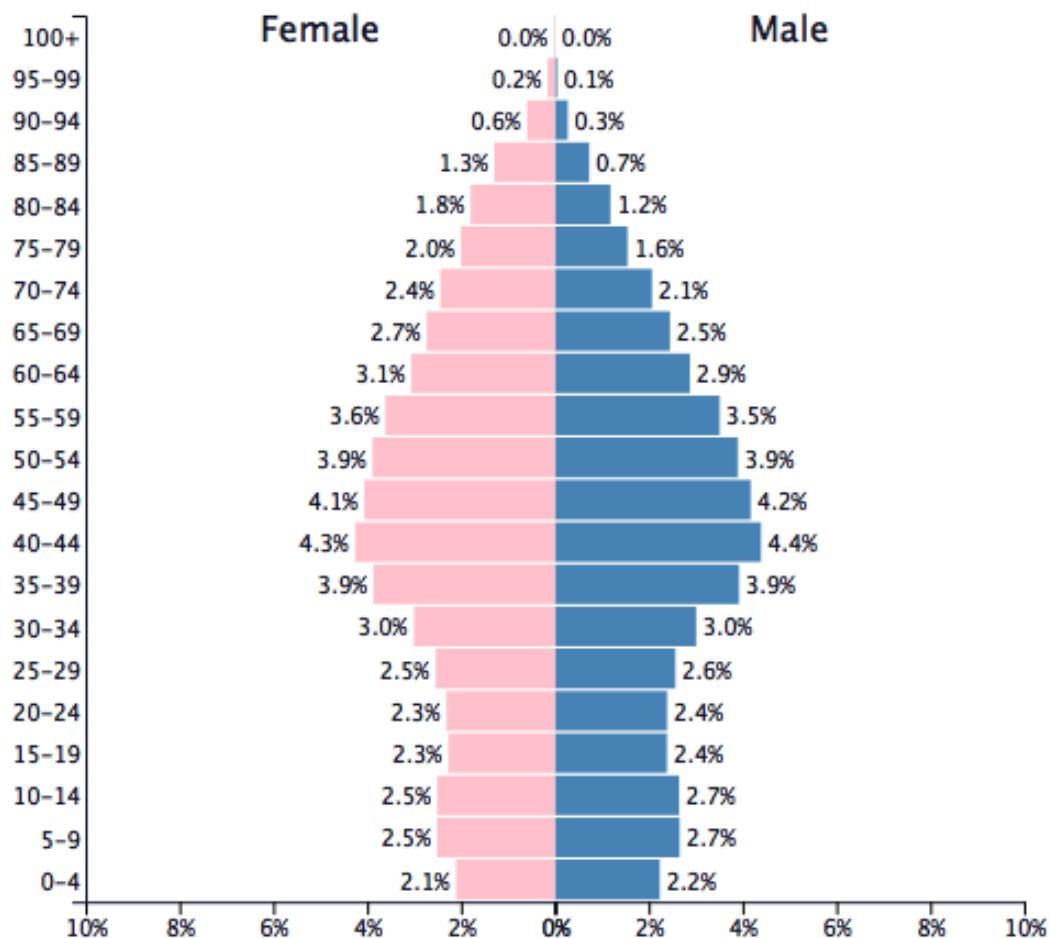
Como ha sido mencionado previamente, desde hace algunos años atrás la situación económica de España ha sido precaria, de hecho, nos encontramos en un ciclo económico de recesión, pero poco a poco la economía se está reactivando de nuevo. Pese a la mala percepción que tenemos los españoles de nuestra situación económica, somos la 15ª potencia mundial a económicamente. En cuanto a la inflación, este año ha habido una subida del 3% en el IPC, que ha sido el incremento más fuerte en los últimos años.

El e-commerce es un factor importante dentro de la dimensión económica dado que España se posiciona como el cuarto país europeo en venta online, representando el 40% de las ventas de los países del sur de Europa.

Dimensión social

La pirámide de población española indica que se trata de una población envejecida (figura 5.4), el nivel educativo es alto casi el 30% de la población llega a cursar estudios superiores. Además, es un país con mucha influencia de los medios de comunicación, y al estar recuperándose la economía empieza a consumir de nuevo.

Figura 5.4. Pirámide de población de España en 2017



(Fuente: populationpyramid.net)

Por el ciclo económico en el que nos encontramos, el poder adquisitivo de los españoles ya no es el mismo y esto les hace ser reflexivos a la hora de realizar una compra.

En cuanto a los medios de comunicación, este país cuenta con una fuerte presencia del sector, pudiendo llegar a encontrar más de 500 empresas entre los que se puede contar a Netflix y algunas de sus empresas competidoras como HBO.

Dimensión tecnológica

Sin duda la dimensión que se ve más favorecida es la tecnológica.

Según las investigaciones realizadas por We Are Social, existen 37,87 millones de usuarios con acceso a Internet en España, lo que corresponde a un nivel de penetración del internet en la sociedad española del 82%.

No solo cuenta con una accesibilidad a internet muy positiva, sino que además también es uno de los países con mayor velocidad media de internet del mundo según el ranking de velocidad media de internet elaborado por Akamai. En la Figura 5.5 es posible observar a España figurando en el puesto número 21.

Figura 5.5. Ranking de velocidad de Internet



(Fuente: Akamai, Elaborado por: Statista)

No sólo existen unas condiciones excelentes en lo que a internet se refiere, también es una potencia en desarrollo tecnológico posicionada en el Top 5 a nivel europeo. Y se prevé una expansión tecnológica del 10% en este año 2017.

Dimensión ecológica

Según estudios elaborados por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, la concienciación ecológica no está suficientemente trabajada en el mercado interno, la facturación nacional total de productos ecológicos no llega a 1.000 millones de euros.

Se estima que anualmente se generan 459,1 kilos de basura por habitante, desechos que no se reciclan adecuadamente dado que la mayoría de estos terminan en vertederos municipales. Por esta razón encontraremos a este país entre los últimos del listado Eurostat en cuanto a gestión de residuos.

La dimensión ecológica en España es devastadora.

Dimensión legal

La piratería es un fenómeno que está muy presente en nuestra sociedad, como se demuestra en la siguiente cita: “En 2016 hubo en España 4.128 millones de accesos ilegales a contenidos, por un valor de 23.294 millones de euros.” (Crea Cultura, 2017)

Para combatir este lastre, se realizó la última reforma de la ley de propiedad intelectual que protege al autor de la obra y dificulta su explotación por terceros.

Otra de las leyes existentes es la ley antimonopolio, en el caso de los medios de comunicación tradicionales en España, el poder se divide principalmente entre los grupos más fuertes, pero no puede considerarse mercado monopolístico porque es posible dar cabida a nuevos competidores.

5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.

El análisis del entorno específico se lleva a cabo a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter.

5.2.1 La estructura de la industria.

Para realizar el análisis de estructura de la industria (medios de comunicación), será utilizada como herramienta de apoyo el Modelo de las 5 fuerzas de Porter (Figura 5.6). Esta herramienta comprende el análisis de los competidores actuales, competidores potenciales, clientes, proveedores y los productos sustitutivos.

Figura 5.6. Modelo de las 5 Fuerzas



(Fuente: Porter, 1982)

Intensidad de la competencia actual

Muchos son los competidores que existen en esta industria que no le generan ningún coste de cambio al cliente. Existiendo una industria tan similar de entretenimiento de forma pública y gratuita, muchos usuarios se ven desalentados a pagar por el servicio de Netflix.

El ejemplo más claro es la televisión pública, existen 9 empresas que emiten contenido audiovisual a nivel nacional existiendo en total 32 canales nacionales. El contenido que emiten es variado, está dirigido a todos los públicos y en mayor parte de creación propia. Además, cada Comunidad cuenta con canales regionales específicos.

Es una industria fragmentada y el mercado es maduro, hay algunos Grupos muy influyentes que cuentan con varias empresas en distintos medios. Además, es muy difícil que aumente el número de clientes y es un mercado estable.

Los costes derivados de operar en este sector como la elaboración de contenido propio, o de creación de una emisora de televisión propia son elevados y este desembolso puede suponer una barrera a la movilidad.

En el sector hay unos costes fijos muy altos para empezar a desarrollar la actividad puesto que se exige una alta inversión inicial en los equipos necesarios para producir el contenido y el personal que lo realice, gasto que pueden ser evitables si estas labores se externalizan. Sin embargo, no existen costes por cambiarse de compañía, el único en el que se puede incurrir por parte del cliente es cambiarse de un servicio que se ofrece de manera gratuita (televisión tradicional) a uno de pago (Netflix).

La capacidad productiva instalada en el sector es adecuada, todo el contenido creado puede ser consumido, aunque muchas veces se producen solapamientos entre diferentes empresas, como podría ser dos canales de televisión (uno de pago y otro público) emitiendo una misma serie

Hay diversos tipos de estrategias, algunos grupos como Atresmedia y Mediaset intentan cubrir muchos nichos a través de varios canales de televisión (niños, jóvenes, hombres, mujeres, amantes del deporte, ideologías políticas, etc.). Otras empresas que tratan de ofrecer contenido alternativo de la mano de “freelance” como es el ejemplo de YouTube. Existen por un lado los que ofrecen este servicio de manera gratuita financiándose a través de publicidad, como son las empresas mencionadas anteriormente, y por otra parte también es posible encontrar quienes ofrecen este servicio de pago a cambio de otras propuestas de valor.

Entre los intereses estratégicos se pueden identificar, generar beneficios, ganar audiencia, enganchar a los usuarios del contenido, mejorar la calidad del servicio y ofrecer una gran variedad de contenido.

Analizados los puntos anteriores se puede concluir que existe rivalidad ya que se trata de un mercado maduro en el que hay unas pocas empresas con mucho poder dentro del sector lo que hace complicada la entrada de nuevos competidores.

Efecto de los competidores potenciales

Existe un competidor potencial, YouTube Red, se trata del servicio de suscripción de YouTube, empresa que ya opera en España, este nuevo servicio permite a sus usuarios acceder a todo su contenido sin publicidad y que además ofrece contenido exclusivo de algunas de las estrellas de esta plataforma.

YouTube Red nació en el año 2015 y actualmente solo opera en Estados Unidos, México, Australia, Nueva Zelanda y Corea del Sur, pero planea llegar a Europa, empezando su expansión por Reino Unido. Llegar a España sólo será cuestión de tiempo.

YouTube Red cuenta con la ventaja de que ya existe una filial de su empresa YouTube España, sin embargo, una de las barreras de entrada relativas a la que se puede enfrentar es la cultura española, en la que existe una gran reticencia a pagar por un servicio cuando ya se ofrece de manera gratuita.

Esta llegada puede llegar a suponer una amenaza para Netflix si sus clientes cancelaran las suscripciones para contratar el servicio de YouTube Red. No considero que este escenario se llegue a producir ya que suponen dos experiencias diferentes para el usuario, YouTube tiene videos cortos de personas a pie de calle que intentan transmitir un mensaje o una lección a un público mayoritariamente joven, mientras que Netflix se centra más en un catálogo de contenido con una amplia selección para satisfacer los gustos toda la familia.

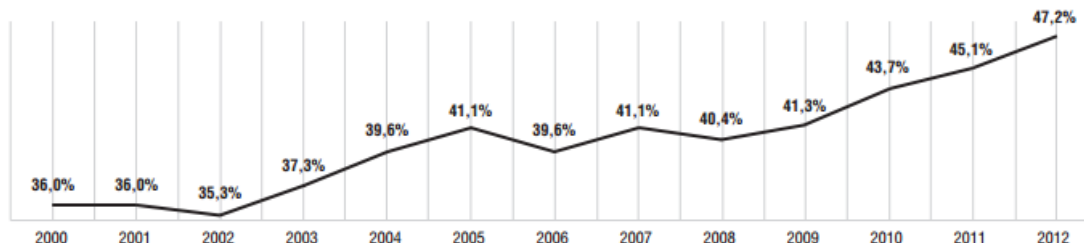
Efecto de los productos sustitutivos

Existen varios productos que sustituyen al contenido audiovisual, en este apartado vamos a proceder analizar, los libros y los videojuegos.

Según el Informe “La Lectura en España” publicado por Federación de Gremios de Editores de España en el año 2017, la lectura consiste en el hábito de leer un libro, y la consideración de lector comprometido surge si se realiza esta práctica mínima dos o tres veces por semana. La popularidad de los libros y los hábitos de lectura en nuestro país han crecido un 11.2% (Figura 5.7), llegando a alcanzar el 47,2% de la población (Figura 5.7), y la finalidad primordial de la lectura entre los españoles es el entretenimiento. El grupo poblacional más adepto a la lectura está entre 14 y 24 años de edad, estudiantes, personas con formación universitaria y a mayor tamaño de la población en la que habiten, mayor es el número de fieles a esta actividad.

Existe además una alta correlación entre los hábitos de lectura e inquietud cultural, siendo la correlación entre los aficionados del cine y los de la lectura es el 80,1%.

Figura 5.7. Evolución de lectores frecuentes en España (Porcentual)



(Fuente: Barómetro FGEE)

Pasando a los videojuegos, son la opción de ocio audiovisual más popular en el país con 15 millones de aficionados, se trata de una actividad muy popular entre personas de 6 y 24 años de edad. El 67,8 % de su público adulto ha completado bachiller y/o estudios universitarios. Toda esta información puede verse representada en la figura 5.8.

Figura 5.8. Infografía sobre el sector de los videojuegos en España

EL SECTOR DE LOS VIDEOJUEGOS EN ESPAÑA



(Fuente: Anuario AEVI 2015)

Poder negociador de proveedores y clientes

En este apartado analizaremos la capacidad para decidir las condiciones de la negociación con proveedores y clientes.

Empecemos por los proveedores, se trata principalmente de productoras de televisión. Existen tres formas de producción, la producción propia es cuando el medio posee el 100% de derechos de explotación por lo que el medio tendrá más poder en la negociación, la producción mixta cuando el medio solo tiene el derecho de emisión sin ningún tipo de participación en la producción, esto dará más poder a la productora, y

por último la coproducción en la que se estipula un porcentaje de producción y los derechos del medio de manera contractual. El tipo de producción más frecuente en España es la coproducción.

A la hora de encargar un trabajo a una productora, se suele realizar una temporada entera, y si se trata de comprar los derechos de emisión se suele hacer también a través de paquetes de varios programas o películas. La mayoría de los programas televisivos presentan diferenciación, especialmente si se trata de programas de alta popularidad entre los espectadores. No existen costes de cambio por dejar de trabajar con una productora y pasarse a otra. Se trata de un producto con posibilidad de almacenarse y es de crucial importancia para la empresa, ya que sin contenido audiovisual no podría ejercer su actividad, sin embargo, existe un gran número de productoras en el sector. El poder negociador de los proveedores es medio.

Como hemos visto anteriormente, se trata de un sector con productos diferenciados y almacenables, en el que no se incurre en costes por cambio de empresa y que cuenta con varios productos sustitutivos (libros y videojuegos). Se trata de un producto prescindible para el usuario que solo aporta comodidad en su vida. Sus clientes son los espectadores de contenido audiovisual, es decir, no están concentrados y el hábito de compra suele ser una contratación por meses por cada unidad familiar, significando que no compran en grandes volúmenes. Por lo tanto, el poder negociador de los clientes es medio.

6. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno está compuesto por un diagnóstico interno de la empresa, la cadena de valor, y un análisis de los recursos y capacidades de la empresa.

6.1 DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA

Conocemos la identidad de la empresa, para posteriormente proceder a elaborar un perfil estratégico de esta.

6.1.1 La identidad de la empresa

Compañía nacida en el año 1997, actualmente cuenta con 20 años de experiencia. En el año 2015 contaba con 3700 trabajadores en su plantilla, su facturación en ese año fue de 5.505 millones de dólares y un activo de 10.202 millones de dólares, estas cifras la consolidan como una empresa de gran dimensión.

Netflix es una empresa que comercializa series, películas y documentales nacionales e internacionales de forma ilimitada a cambio de una cuota mensual, con el fin de satisfacer una necesidad cultural de ocio a sus clientes mediante dispositivos con conectividad a internet.

Es una empresa privada de capital abierto que cotiza en el NASDAQ, sus propietarios son los accionistas de la sociedad. A día de hoy opera en todo el mundo salvo en Crimea, China, Corea del Norte y Siria.

6.1.1 Perfil estratégico de la empresa

A la hora de hacer este análisis, tomaremos a una empresa competidora para realizar una comparativa y así analizar las fortalezas y debilidades de Netflix. La empresa competidora elegida es Movistar +.

Área comercial

Como se puede apreciar en la figura 6.1, el número de suscripciones al servicio de movistar + cuadruplica las suscripciones de Netflix.

Figura 6.1. Cuota de mercado de Netflix y Movistar + en España en 2016

Netflix	216.000 usuarios
Movistar +	936.000 usuarios

(Fuente: Netflix y Movistar)

En cuanto a imagen de marca, dentro de nuestras fronteras, Movistar figura como una de las marcas más fuertes de España. Cuenta con la ventaja de ser una empresa nacional que lleva una trayectoria mucho más extensa que Netflix y que además opera en otros sectores.

La Fuerza de ventas de Movistar+ mucho mayor a la de Netflix como se puede apreciar con la figura 6.2. Pese a que Netflix declara sus ingresos de a nivel global, se estima que los ingresos mensuales de Netflix son 2 millones de €.

Figura 6.2. Ingresos de Netflix y Movistar + en España en 2016

Netflix	24 millones de €
Movistar +	614,01 millones de €

(Fuente: Público, Sabemos)

Las campañas publicitarias de ambas empresas siguen diferentes enfoques. Netflix intenta captar la atención a través de anuncios llamativos, el mostrado en la figura 6.3. se trata de un cartel que la empresa pago por colocar en la Puerta del Sol en Madrid durante las navidades del año 2016, que pese a su polémica logro su objetivo: llegar a la gente. Movistar se publicita con anuncios más tradicionales.

Figura 6.3. Ejemplos publicitarios de Netflix (izquierda) y Movistar (derecha)



(Fuente: Verteale, Movistar)



Área de producción

La estructura de costes de ambas es muy similar, ya que sus costes radican en pagar por las series y películas que ofrecen. En el caso de Netflix este coste es superior por las series originales.

Desde Netflix ofrecen en su servicio diversos niveles de calidad audiovisual para que los usuarios escojan cual se adapta mejor a la situación y esta calidad puede verse restringida por el dispositivo que se esté utilizando.

Netflix se encuentra en un proceso continuo de innovación, no solo para aportar valor añadido a su servicio sino para mejorar la experiencia de sus usuarios hacia una experiencia más óptima.

Área financiera

Como muestra la figura 6.4. se puede apreciar que Netflix durante este periodo se ha financiado principalmente a través de deuda (80,27%) frente a un 19,72% de financiación propia. Más de la mitad de la financiación se produce a través de deuda a corto plazo (55,52%)

Sin embargo, en la figura 6.5. podemos observar la financiación de Movistar, que apuesta mayoritariamente por financiación externa a l/p (54,61%), y el resto repartido entre financiación propia (24,35%) y deuda a c/p (21,03%).

Figura 6.4. Desglose financiación de Netflix en 2016 (millones de \$ y porcentual)

Patrimonio neto y pasivo	13.587	100%
Pasivo	10.907	80,27%
Deuda financiera a l/p	3.364	24,75%
Patrimonio neto	2.680	19,72%

(Fuente: Netflix)

Figura 6.5. Desglose financiación de Movistar en 2016 (millones de € y porcentual)

Patrimonio neto y pasivo	83.260	100%
Pasivo	62.983	75,64%
Deuda financiera a l/p	45.471	54,61%
Patrimonio neto	20.277	24,35%

(Fuente: Movistar)

En el caso del coste de capital, según la figura 6.6 Netflix debe superar un 8% de rentabilidad para sus inversores para comenzar a generar valor, mientras que en el caso de Movistar se trata de un 10%.

Figura 6.6. WACC

Netflix	8%
Movistar	10%

(Fuente: Finbox.io, elaboración propia)

En la figura 6.7, se puede apreciar que Netflix cuenta con una solvencia positiva mientras que la situación de Movistar es mejorable.

Figura 6.7. Ratios de solvencia

Netflix	1,15
Movistar	0,56

(Fuente: Investing.com, elaboración propia)

En el año 2016, la inversión realizada por Netflix en contenido original devolvió una rentabilidad del 56%. En ese mismo año, lanzó su servicio a 130 países casi llegando al alcance mundial, esta inversión hoy en día continúa sin ser rentable, pero según expertos en la materia, su internacionalización comenzará a dar frutos en el año 2018 dos años después.

Este año, Movistar+ ha anunciado la rentabilidad obtenida por su inversión en la retransmisión de partidos de fútbol, indicando que su rentabilidad e ingresos han sido positivos.

Área tecnológica

Ambas empresas ponen a disposición de sus usuarios diversas tecnologías a través de las que puedan satisfacer sus necesidades y que aportan un valor añadido a la compañía.

Netflix cuenta con un presupuesto de 6.000 millones de € para la contratación de series, de este presupuesto, un 10% va destinado a la creación de series originales. Para hacer frente a nuevos competidores como Netflix, Movistar ha decidido enfrentarse a sus competencias y aventurarse a la creación de contenido propio con un presupuesto algo más humilde.

Figura 6.8. Inversión series propias (en millones de €)

Netflix	600
Movistar +	100

(Fuente: Elaboración propia)

En cuanto a asimilación tecnológica, Netflix trabaja constantemente en mejorar el servicio que presta a sus usuarios adaptando los nuevos avances tecnológicos en su modelo. Movistar + por otro lado también trata de incluir nuevas tecnologías en su servicio de tv, pero no es tan disruptivo como su competidor.

Recursos humanos

Ambas empresas cuentan con sistemas de incentivos muy diferenciados, Movistar opta por incentivos salariales y conciliación familiar. Por otro lado, Netflix se centra más en crear un ambiente de trabajo distendido y ofrece condiciones como la flexibilidad de horarios (no se les cuenta las horas trabajadas sino los resultados) o vacaciones ilimitadas.

Encontrar empleo en ambas empresas es atractivo a los ojos de la sociedad ya, pero ninguna de ellas figura como una de las empresas con mejor clima social.

Como ya hemos visto previamente Netflix centra sus esfuerzos en mantener la excelencia entre sus trabajadores. Cuando un trabajador no logra los objetivos deseados por la empresa, no temen afrontar a los despidos y ofrecen 4 meses pagados al 100% de su salario al trabajador en cuestión mientras encuentra un nuevo trabajo.

Movistar, sin embargo, aunque busca trabajadores con talento, prefiere invertir en la formación de su equipo. En el año 2015, la compañía invirtió en más de 3,9 millones de horas de formación para sus empleados.

Dirección y organización

El CEO de Netflix presume de ser afortunado por haber tenido que tomar pocas decisiones a lo largo de la trayectoria con la empresa. Sigue un estilo de dirección democrático, en el que los trabajadores tienen libertad en su trabajo, pero son plenamente responsables de sus resultados. Recientemente han transformado su estructura organizativa en una "holocracia", se trata de una estructura en la que existe menos jerarquía y autoridad, y en la que se trabaja en equipos gestionados entre todos sus miembros. Su cultura empresarial es identificada como la fuente de su éxito, basándose en dos pilares fundamentales, flexibilidad. y responsabilidad.

Movistar sigue un estilo de dirección burocrático, en el que predomina la jerarquía y unas pautas de actuación más bien rígidas. Tienen una estructura global simple que busca flexibilizar y dar agilidad al modelo. En cuanto a la cultura de la empresa, no se habla tanto acerca de esta y no es tan reconocida como la de Netflix, esto puede ser debido a la falta de transparencia de la empresa en este ámbito.

A continuación, el resultado del perfil estratégico de la empresa, en el que Netflix está representado por la línea roja oscura y Movistar + por la línea azul.

Figura 6.9. Perfil estratégico de la empresa



(Fuente: Netflix, Movistar, elaboración propia)

6.2 LA CADENA DE VALOR

A través del análisis de la cadena de valor, vamos a conocer las tareas que aportan mayor valor a la empresa y sus fuentes de ventaja competitiva. La cadena de valor de Netflix se encuentra representado en la figura x.

Figura 6.10. Cadena de Valor de Netflix.



(Fuente: Porter, elaboración propia)

Existen dos tipos de actividades, las principales que son aquellas imprescindibles para el desarrollo de la actividad (verticales) y las actividades de apoyo que complementan a las actividades principales.

Dentro de la cadena de valor de Netflix podemos encontrar estas actividades:

6.2.1 Actividades primarias

- *Logística interna:* Se trata de las actividades que Netflix realiza cuando sus proveedores proceden a enviarle su producto, como puede ser una serie. El envío del contenido se produce entre la productora y Netflix, existiendo unos documentos creados por Netflix en el que se especifica la forma en la que debe ser mandado, pese a que no se especifica públicamente, se sabe que este documento se conoce como Netflix Delivery Specification y que es responsabilidad del equipo Content Partner Operations.
- *Producción:* Netflix no produce contenido, tan solo es el encargado de la distribución. Se produce un eslabón vertical con los proveedores, para la empresa significa la optimización los costes de producción al no hacer un desembolso en equipamiento y personal cualificado necesarios y para el proveedor asegurarse un cliente para el contenido que produce. Sin embargo, entre sus actividades si que se encuentra el mantenimiento de la plataforma, que esta funcione y prestar el servicio a sus clientes.
- *Logística externa:* Sigue un sistema de distribución en línea a través que ofrece contenido ilimitado de forma ilimitada mediante streaming mientras dure la suscripción a este servicio. Se trata de una de las fortalezas de la empresa, ya que la distribución se produce de manera inmediata. Esta actividad depende del desarrollo de la tecnología.
- *Marketing:* Su política de marketing está muy centrado en el marketing digital y sigue una estrategia de marketing viral en redes sociales que les hace ganar mucha visibilidad en estos medios.
- *Servicio postventa:* Ofrece un espacio en su página web llamado “Centro de ayuda”, en el que se resuelven dudas que puedan tener los usuarios acerca de la plataforma, además ofrecen un número de teléfono y un chat desde los que se puede contactar con el servicio técnico, este servicio no destaca en ningún aspecto.

6.2.2 Actividades de apoyo

- *Infraestructura de la empresa:* Cuenta con un departamento financiero que asume las responsabilidades más administrativas que existen dentro de la empresa.
- *Recursos humanos:* Como hemos visto en la identidad de la empresa Netflix cuenta con 3700 empleados en todo el mundo, en su página web se pueden consultar las necesidades de personal que necesita cubrir, persiguen la excelencia en todos sus ámbitos, trabajadores incluidos. Además, se preocupa por continuar formando a sus trabajadores y tiene una cultura muy arraigada.
- *Desarrollo de tecnología:* A ellos se les debe la introducción en este sector de conceptos como televisión a la carta, modelo de abonado, cola de reproducción, sistemas de recomendación, transmisión del producto a tiempo real o bingewatching entre otros.

Han logrado cambiar la forma en la que se ve la televisión mediante pequeñas innovaciones que han mejorado la experiencia del espectador.

Esta es una de las fortalezas de la empresa.

- *Aprovisionamiento:* Existe un departamento dirigido al contenido que ofertan, este departamento es el que se encarga de establecer los contratos que permiten a la empresa explotar series, películas y documentales que no sean de elaboración propia. Recientemente la empresa ha anunciado que no renovará los contratos de emisión con algunas series y esto ha enfurecido a los fans. Actualmente esta actividad es una debilidad de la empresa.

6.3 ANALISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES

En este apartado se va a hablar acerca de las ventajas competitivas que presenta la empresa a través de los recursos y capacidades que tiene o puede llegar a conseguir.

6.3.1 Identificación de recursos

Los recursos son el activo de la compañía y está dividido en dos categorías. La primera categoría son los recursos tangibles, es decir físicos, entre estos recursos figuran las propiedades inmobiliarias en las que Netflix aloja sus oficinas, el mobiliario, y dinero.

La segunda categoría son los recursos intangibles, véase abstractos, su marca asociada a una imagen de innovación y contenido original, y el capital humano.

6.3.2 Identificación de capacidades

Las capacidades son las habilidades y están relacionadas con el capital humano. De entre todas las habilidades de los trabajadores de Netflix destacan:

- *Conocimiento tecnológico,* destaca por innovar con sus pequeños ajustes en el servicio que han revolucionado la forma de ver series.
- *Servicio personalizado,* gracias a un algoritmo que recoge las series que has empezado a ver, las que has dejado, y que es lo que has buscado, Netflix permite encontrar títulos antes desconocidos para el usuario.
- *Adaptabilidad,* empezó siendo un videoclub que envía los dvds a domicilio y ha sabido afrontar los cambios del entorno adaptando su modelo de negocio los avances tecnológicos.

Dentro del análisis de capacidades creo que se debe destacar también la ausencia de ellas como es la falta de experiencia; supone un hándicap ser los recién llegados a un país del que no se tienen conocimientos previos y en el que existe tanta competencia ya asentada en el mercado local.

6.3.3 Evaluación estratégica de los recursos y capacidades

Una vez tenemos identificados cuales son los recursos y capacidades de la empresa, comprobaremos a través de los siguientes criterios si se puede obtener y mantener esa ventaja competitiva: escasez, relevancia, durabilidad.

Según Netflix, un trabajador brillante es más barato y hace más que dos mediocres. Todas las empresas competidoras tienen empleados, pero trabajadores que lleguen a los niveles de excelencia que persigue Netflix escasean. Además, los trabajadores brillantes trabajan mejor que los trabajadores mediocres, esto se refleja en los resultados de la empresa y los de su competencia haciéndolo un recurso útil y relevante. Y a través de medidas que incentiven el trabajo de los trabajadores, este recurso será duradero en el tiempo.

La marca de Netflix es muy relevante dentro del mercado, dado que a través de sus innovaciones han creado una nueva forma de consumo de series. Recientemente han realizado una mejora de la imagen de marca con la intención de que permanezca siendo ventajosa en un futuro.

La innovación y la personalización son habilidades que está asociado a la marca. Sus competidores no invierten en ello, y mediante inversión en I+D y contratación de profesionales en tecnología puede seguir desarrollándose y hacer que la ventaja tecnológica perdure.

La flexibilidad es otra de las capacidades que se atribuyen a Netflix. Ninguna entre sus competidoras ha demostrado la misma adaptabilidad, y es una capacidad muy importante, por ejemplo, no saber adaptarse al mercado podría haber supuesto que Netflix siguiera con el servicio de DVD que es un negocio actualmente extinto. Esta cualidad acompaña a la empresa desde que comenzó a operar hasta el día de hoy.

Podemos concluir que el capital humano, la marca, el conocimiento tecnológico, el servicio personalizado y la adaptabilidad son ventajas competitivas de la empresa.

7. DIAGNOSTICOS ESTRATÉGICOS

Los diagnósticos serán elaborados a través del análisis de las matriz DAFO y la matriz BCG.

7.1 ANALISIS DAFO

Una vez realizados el análisis interno podemos extraer las debilidades y fortalezas de la empresa, y de igual forma, el análisis externo muestra las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta. La matriz DAFO de Netflix puede verse representada en la figura 7.1.

Figura 7.1. Matriz DAFO de Netflix en España

	<i>ANÁLISIS INTERNO</i>	<i>ANÁLISIS EXTERNO</i>
<i>NEGATIVO</i>	<i>DEBILIDADES</i> Cuota de mercado Imagen de marca Fuerza de ventas Estructura financiera	<i>AMENAZAS</i> Impuesto de cultura Ciclo económico Inflación Pirámide de población Patrones de consumo Concienciación ecológica Creación de residuos Transparencia Piratería Rivalidad con competidores existentes
<i>POSITIVO</i>	<i>FORTALEZAS</i> Publicidad y promoción Solvencia financiera Esfuerzo en I+D Asimilación tecnológica Recursos humanos Dirección y organización	<i>OPORTUNIDADES</i> Libertad de expresión Subvenciones E-commerce PIB Nivel educativo Medios de comunicación Accesibilidad a Internet Velocidad de Internet Desarrollo tecnológico Expansión tecnológica

(Fuente: Elaboración propia)

Por un lado, la empresa se encuentra con más oportunidades que amenazas dentro de su entorno. Además, con respecto a sus competidores presenta más fortalezas. En función de esto, Netflix debería optar por una estrategia ofensiva.

La recomendación para Netflix es que emplee su fortaleza de publicidad y promoción y aproveche la oportunidad que supone la libertad de expresión y los medios de comunicación para crear campañas publicitarias virales y atraer más usuarios. Otra estrategia que podría emplear es tomar ventaja del alto nivel educativo español, para contratar a trabajadores locales y así aumentaría la aceptación de la empresa por parte de la población local. Además puede aprovechar el desarrollo

tecnológico a través del I+D que desarrolla en el país para continuar aportando valor añadido a su negocio mediante innovaciones en el sector.

7.2 MATRIZ BCG

Esta herramienta permite a la empresa visualizar que unidades de su negocio generan ingresos, necesitan financiación o si es una pérdida de dinero invertir en ellos.

Dado que en España Netflix cuenta únicamente con una unidad de negocio, el análisis está desarrollado sobre una perspectiva de la situación de Netflix en diferentes países del mundo. Los países escogidos han sido, España, que es el país en el que está enfocado este trabajo, Estados Unidos, por ser su país de origen, y he considerado interesante incluir como comparación Australia, país en el que Netflix comenzó a operar en el mismo año que en España (2015). A pesar de haber realizado este análisis con tres países, la empresa opera en casi todo el mundo como ya se ha venido diciendo a lo largo de este trabajo, pero no ha sido posible incluir otros países por falta de accesibilidad a la información.

Figura 7.2. Matriz BCG de Netflix en España



(Fuente: Boston Consulting Group, elaboración propia)

Para situar a cada uno de los países en la matriz necesitamos conocer la cuota de mercado de la empresa en cada uno de esos países (Figura 7.3), esto ayuda a

posicionarlo hacia la derecha o hacia la izquierda (menor o mayor cuota respectivamente), las posibilidades de crecimiento dentro de ese mercado abajo para mercado maduros y sube según más posibilidades de crecimiento existan; y por último los ingresos (Figura 7.6) que definen el tamaño del círculo.

Figura 7.3. Cuota de mercado en 2016 según países en porcentaje.

Australia	24%
España	1,8%
Estados Unidos	53%

(Fuentes: La República, Roy Morgan Research, Zeleb, elaboración propia)

Observando la figura 7.4. aparece el porcentaje que representan los ingresos generados en el mercado local (Estados Unidos) y los generados a través de la internacionalización. En esta figura se puede observar como los ingresos generados en el extranjero cada vez suponen un porcentaje mayor respecto a ejercicios anteriores, lo que supone que el mercado externo sigue teniendo potencial de crecimiento.

Entre los años 2014 y 2016 se aprecia que el porcentaje de suscriptores nacionales decrece con respecto al total, a través de la figura 7.5 podemos comprender que el mercado local continúa creciendo pese a una tasa de crecimiento cada vez menor.

Figura 7.4. Evolución de usuarios en el mercado local y mercados extranjeros.



(Fuente: Netflix, elaborado por Statista)

Figura 7.5. Evolución del crecimiento de nuevos usuarios en el mercado local.

Año	Nuevos usuarios	% Crecimiento
2014	39,03 millones	-
2015	44,86 millones	13%
2016	49,71 millones	9,75%

(Fuente: Netflix, elaboración propia)

Figura 7.6. Ingresos en 2016 según países.

Australia	125,85 millones de €
España	24 millones de €
Estados Unidos	2.670 millones de €

(Fuentes: Zeleb, Roy Morgan, El Economista, elaboración propia)

La recomendación para la empresa es que diversifique los ingresos generados en su país vaca lechera para hacer crecer a las otras unidades de negocio. De existir otra vaca lechera, habría más fondos de los necesarios para invertir en otras unidades de negocio por lo que debería desembolsar dividendos más altos si desea mantener contentos al accionariado.

8. CONCLUSIÓN

Netflix es una empresa que ha sabido vencer muchos obstáculos que se han interpuesto en su camino durante su trayectoria, y logró que las características de su servicio sean imprescindibles en el negocio del streaming como lo conocemos en la actualidad, haciendo que sus competidores imiten sus constantes innovaciones.

Sin indagar mucho acerca de la empresa en un primer momento, puede parecer que, aunque es una empresa que ha llegado recientemente, es fuerte. Pero no podemos olvidar que ya existía una competencia en su mayor parte grandes grupos locales con muchos años de experiencia en el mercado dirigidos a todos los grupos de edad y no sólo a un público de jóvenes.

Aunque sí que genera interés por parte de la población, el precio le supone una barrera. Un hecho que no se había tenido en cuenta hasta ver los resultados es que la cultura española es reticente a pagar por un servicio que ya tiene de manera gratuita. La forma de consumo más popular en España es la contratación de una tarifa entre varios amigos y compartir una misma cuenta. Considero que la empresa no está suficientemente asentada en el país.

Actualmente, la inversión de expansión internacional que ha llevado a cabo la empresa empieza a dar sus frutos, tan solo es cuestión de tiempo que la empresa empiece a crecer en España. Considerando que es una empresa con potencial y a la que le espera un futuro próspero en este país, invertiría en la empresa.

9. BIBLIOGRAFIA

- <http://www.thecountrycaller.com/84295-netflix-inc-nflx-doesnt-believe-in-shareholder-democracy/>
- <http://www.valuewalk.com/2016/06/netflix-democracy-or-dictatorship/>
- <http://fortune.com/2016/06/20/netflix-is-definitely-not-entertaining-its-shareholders/>
- <http://www.bloomberg.com/gadfly/articles/2016-06-14/netflix-won-t-even-pay-lip-service-to-shareholder-democracy>
- <http://www.smh.com.au/business/media-and-marketing/netflix-wont-even-pay-lip-service-to-investor-democracy-20160614-gpj5n2.html>
- <http://www.cii.org/>
- <http://www.vayatele.com/ficcion-internacional/el-objetivo-de-netflix-estrenar-contenido-original-cada-dos-semanas>
- <http://www.vanguardia.com.mx/articulo/el-objetivo-de-netflix-es-ofrecer-lo-mismo-en-todo-el-mundo-reed-hastings>
- <http://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/medios/futuro-netflix-varios-videos-una-sola-pantalla/>
- <http://pipocaeguarana.com/3-objetivos-netflix-para-os-proximos-anos/>
- https://www.netflix.com/es/http://stakeholders.ofcom.org.uk/binaries/broadcast/reviews-investigations/psb-review/psb3/8_Netflix.pdf
- <http://www.forbes.com/companies/netflix/>
- <https://es-us.finanzas.yahoo.com/q/mh?s=NFLX+Principales+accionistas>
- http://expandedramblings.com/index.php/netflix_statistics-facts/
- <https://es.investing.com/equities/netflix,-inc.>
- <http://www.forbes.com/sites/haydnshaughnessy/2011/10/28/reed-hastings-on-his-vision-for-netflix/#76c4ddb43031>
- <http://retailindustry.about.com/od/retailbestpractices/ig/Company-Mission-Statements/Netflix-Movies-Mission-Statement.htm>
- <http://www.diariodemallorca.es/ocio/2015/10/21/competencia-netflix-espana/1064550.html>
- <http://es.gizmodo.com/las-alternativas-a-netflix-catalogo-y-precios-de-toda-1708951302>
- <http://aplicacionesandroid.es/netflix-frente-competencia-quien-la-mejor-oferta/>
- <http://www.wwf.org.co/?244692/WWF-trabajar-con-Netflix-para-crear-Nuestro-planeta-Our-Planet>

<https://media.netflix.com/es/press-releases/netflix-teams-with-silverback-films-and-wwf-to-create-our-planet-a-landmark-follow-up-to-the-seminal-natural-history-series-planet-earth>

<http://recursostic.educacion.es/comunicacion/media/version/v1/television/index.html>

<https://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/feb/06/how-the-netflix-model-impacts-the-environment-economy-and-society>

<http://www.care2.com/causes/how-netflix-is-hurting-the-environment.html>

<http://www.themarysue.com/the-environmental-impact-of-netflix/>

<http://www.wired.com/2015/05/netflix-says-streaming-greener-reading-breathing/>

http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/temadia/espana-tiene-impuesto-mas-alto-paises-europeos_878179.html

http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/vat/how_vat_works/rates/vat_rates_en.pdf

http://www.salon.com/2015/05/08/whats_the_environmental_impact_of_your_nightly_netflix_binging/

<https://www.fayerwayer.com/2015/03/netflix-y-leonardo-dicaprio-se-alian-para-producir-documentales/>

<https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/catalogo/cultura/becas-ayudas-y-subsidios/ayudas-y-subsidios/cine.html>

<http://digitaltransformation.ituser.es/noticias/2017/01/espana-es-el-cuarto-pais-de-la-ue-en-venta-online>

<http://www.populationpyramid.net/es/espa%C3%B1a/2017/>

<http://elobservatoriocetlem.es/>

<https://fatimamartinez.es/2017/02/01/usuarios-internet-redes-sociales-y-mobile-espana-y-en-el-mundo/>

<https://enriquebullido.com/grupos-medios-de-comunicacion-espana-2017/>

http://cronicaglobal.lespanol.com/economia/tecnologia-economia/el-internet-en-espana-de-los-mas-rapidos-del-mundo_69706_102.html

<http://www.efeverde.com/noticias/los-expertos-creen-que-el-impulso-ecologico-en-espana-es-insuficiente-pese-a-la-demanda/>

<http://www.elmundo.es/ciencia/2016/11/28/583c2c86468aeb10578b45d3.html>

<https://www.diagonalperiodico.net/global/24570-la-insostenible-situacion-residuos-espana.html>

<http://www.blogcreacultura.com/pirateria-espana/>

http://www.fge.es/lalectura/docs/La_Lectura_en_Espana.pdf

http://www.aevi.org.es/web/wp-content/uploads/2016/06/MEMORIA-ANUAL_2015_AEVI_-definitivo.pdf

http://extra.rtve.es/ccoo/documentos/2012/Estudio_def_produccionCCOORTVE.pdf

<http://computerhoy.com/noticias/life/que-es-youtube-red-como-funciona-41173>

<http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-netflix-gana-1374-mas-2014-espera-estar-presente-200-paises-dos-anos-20150121100332.html>

<https://es.statista.com/estadisticas/661056/numero-de-trabajadores-de-netflix-a-nivel-mundial-por-tipo/>

<http://www.foromarketing.com/netflix-y-su-estrategia-de-marketing-viral/>

<http://www.wipo.int/pressroom/es/stories/netflix.html>

<http://www.vix.com/es/series/170277/estas-son-8-innovaciones-que-netflix-ha-aportado-a-la-television>

http://sabemos.es/2016/12/09/movistar-clientes-television-ingresos_30480/

<http://www.zeleb.es/tv/cuantos-suscriptores-tiene-netflix-en-espana>

<http://www.uberbin.net/archivos/internet/el-cost-de-netflix-es-pagar-derechos-y-atomos.php>

<http://www.latortugainversora.com/2017/02/07/netflix-cara-o-barata/>

https://www.elotrolado.net/hilo_movistar-apunta-a-hbo-y-netflix-con-una-inversion-de-100-millones-de-euros-en-series-propias_22115817

<https://www.xataka.com/streaming/amazon-va-a-por-netflix-y-triplicara-su-inversion-en-series-propias>

<http://larepublica.pe/ocio/866286-netflix-estos-son-los-paises-donde-es-sumamente-exitoso>

<https://www.statista.com/chart/7677/netflix-subscriber-growth/>

<http://www.roymorgan.com/findings/7242-netflix-subscriptions-march-2017-201706080957>

<http://www.zeleb.es/tv/cuantos-suscriptores-tiene-netflix-en-espana>

<http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/8093623/01/17/Netflix-registra-un-record-historico-de-suscripciones-trimestrales-y-sus-acciones-se-disparan.html>