



Universidad
Politécnica
de Cartagena



FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA
E M P R E S A

U P C T

ANÁLISIS ESTRATÉGICO E IMPLEMENTACIÓN CMI EN LA EMPRESA “NETFLIX”

NETFLIX

PEDRO JOSÉ GARCÍA LÓPEZ

TUTORA: MARIA DOLORES ALEDO RUIZ

Curso 2019/2020

Trabajo Fin de Grado para la obtención del título de
Graduado/a en Administración y Dirección de Empresas

ÍNDICE

Resumen / Abstract.....	5
1. Introducción.....	6
1.1. Justificación y objetivos	6
2. Historia de la empresa	8
2.1.Origen de la empresa.....	8
2.2.Evolución de la empresa: Suscriptores e Ingresos	9
2.3.Ámbito geográfico de expansión.....	11
2.4.Actividad principal y cartera de productos	12
2.5.Estructura organizativa de la empresa.....	14
3. Análisis estratégico de Netflix	15
3.1.Misión, Visión y Objetivos de la empresa	15
3.2.Entorno General	16
3.2.1. Dimensión Político-Legal	16
3.2.2. Dimensión Económica.....	17
3.2.3. Dimensión Socio-Cultural	22
3.2.4. Dimensión Tecnológica	23
3.3.Entorno específico.....	24
3.4.Análisis DAFO	34
4. Formulación y desarrollo de estrategias	37
5. Cuadro de Mando Integral	43
6. Conclusión.....	55
Referencias bibliográficas	58

Figura 1. Evolución Suscriptores Netflix	9
Figura 2. Variación Porcentual Suscriptores Netflix.....	10
Figura 3. Evolución Ingresos Netflix	11
Figura 4. Gráfico Temporal Expansión Netflix.....	12
Figura 5. Tabla Resumen Planes de Netflix	13
Figura 6. Estructura Organizativa de Netflix.....	15
Figura 7. Evolución del PIB	18
Figura 8. Evolución del Déficit en España	19
Figura 9. Evolución Precios de Consumo	19
Figura 10. Evolución IPC España.....	20
Figura 11. Evolución Rendimientos Deuda Pública.....	21
Figura 12. Evolución Tasa de Desempleo	22
Figura 13. Gráfico Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	24
Figura 14. Gasto Medio Ocio y Cultura en España.....	25
Figura 15. Pago Contenido Digital España	26
Figura 16. Tabla Comparativa Empresas del Sector	32
Figura 17. Matriz DAFO de Netflix	36
Figura 18. Etapas de Elaboración del CMI.....	43
Figura 19. Diagrama Causa-Efecto	49
Tabla 1. Indicadores Perspectiva Financiera	52
Tabla 2. Indicadores Perspectiva Clientes	52
Tabla 3. Indicadores Perspectiva Procesos Internos.....	53
Tabla 4. Indicadores Perspectiva Aprendizaje-Conocimiento	53
Figura 20. CMI a nivel global según Factores Clave Éxito.....	54
Figura 21. CMI a nivel global según Objetivos.....	54

GLOSARIO DE TÉRMINOS

CMI: Cuadro de Mando Integral	VOD: Video On Demand
TFG: Trabajo Fin de Grado	DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
HD: High Definition	PEST: Político, Económico, Social y Tecnológico
SDT: Standart Definition Television	ONTSI: Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI
DVD: Disco Versátil Digital	COVID: Coronavirus Disease
PIB: Producto Interior Bruto	TV: Televisión
IPC: Índice de Precios de Consumo	VIP: Very Important Person
INE: Instituto Nacional de Estadística	CEO: Chief Executive Officer
FMI: Fondo Monetario Internacional	CFO: Chief Information Officer

RESUMEN

El presente Trabajo Fin de Grado (TFG) tiene por objetivo realizar un estudio del estado en el que se encuentra la multinacional Netflix y encontrar soluciones para mejorar esa situación, aplicando las herramientas necesarias para el análisis estratégico, como el análisis PEST para examinar el entorno general de la compañía, así como las cinco fuerzas competitivas de Porter para analizar el entorno específico, y distinguir las diferentes estrategias empresariales adoptadas, además de estudiar el futuro de las mismas, como podría ser la expansión a territorios aún inexplorados por Netflix. También se ha llevado a cabo un estudio a través del análisis DAFO, que ayudará a la empresa a encontrar estrategias y usarlas de la mejor forma posible evaluando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como la realización de un cuadro de mando integral, herramienta de gestión dinámica que proporcionará un apoyo continuo a la dirección de la empresa para la toma de decisiones, al suministrar información de manera periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos.

Palabras Clave: Análisis PEST , Cinco Fuerzas Competitivas de Porter , Análisis DAFO, Cuadro de Mando Integral.

ABSTRACT

This Final Degree Project (TFG) aims to carry out a study of the state of the multinational Netflix and find solutions to improve this situation, applying the necessary tools for strategic analysis, such as PEST analysis to examine the environment of the company, as well as Porter's five competitive forces to analyze the specific environment, and distinguish the different business strategies adopted, in addition to studying their future, such as expansion to territories still unexplored by Netflix. A study has also been carried out through the SWOT analysis, which will help the company find strategies and use them in the best possible way, evaluating the strengths, weaknesses, opportunities and threats, as well as the creation of a balanced scorecard, a dynamic management tool that will provide continuous support to company management for decision-making, providing information on a regular basis on the level of compliance with the established objectives.

Keywords: Pest Analysis , Porter's Five Forces Analysis , SWOT Analysis y Balanced Scorecard.

1. INTRODUCCIÓN

Antes del mundo digital en el que estamos sumergidos, cada vez más, debido a los grandes adelantos tecnológicos que han sucedido sobre todo en el siglo XXI, el mundo del entretenimiento de películas y series prácticamente se reducía a unos negocios hoy casi extintos, los videoclubs. Los videoclubs tuvieron su época dorada en la década de los 80 y 90, pero con la misma fuerza que aparecieron fueron desapareciendo y este hecho sucedió sobre todo por la piratería conforme se iba avanzando en un internet, algo primitivo que ha evolucionado hasta tal y como lo conocemos hoy día.

Las plataformas de entretenimiento y servicios bajo demanda como Netflix, empresa de la cual vamos a realizar este estudio, surgieron en cierta forma debido a lo comentado anteriormente. Las compañías utilizaron los nuevos medios tecnológicos que iban surgiendo para llevar esos servicios a los consumidores, evolucionando de una forma física a una forma fácil, rápida y posteriormente digital, siendo capaces de hacer frente al problema de la piratería, en un principio de una forma muy arcaica como ahora veremos, hasta llegar a como se realiza en la actualidad.

Netflix desde el año 2007 ha vivido una época dorada, siendo líder en este mercado, y teniendo como único competidor a HBO, canal de televisión estadounidense que también ofrecía sus contenidos a través de streaming, pero esa escasa competencia que hacía frente a la compañía ha dado paso a un mercado agresivo tanto con competidores que utilizan el mismo sistema que Netflix como, Amazon Prime Video o Disney +, así como distintos canales de televisión, que cada vez más ofrecen también sus contenidos bajo demanda. Ambas circunstancias están quitándole a Netflix gran cuota de mercado que estaba en su poder.

1.1. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

Netflix es una empresa estadounidense con una gran visión de la industria del entretenimiento, que ha sabido adaptarse a los cambios de su entorno. En primer lugar, a través del alquiler de películas por correo para ofrecer mayor comodidad a sus suscriptores para disfrutar del servicio y posteriormente, con la ayuda de la innovación tecnológica, de modo que los suscriptores pudieran acceder al servicio cómodamente a través de internet.

Actualmente, nos encontramos en un mundo globalizado y con constantes cambios tecnológicos que favorece la expansión de empresas que ofrecen sus servicios de la misma forma que Netflix, y además ofrecen muchísima facilidad para acceder a estos servicios a los consumidores.

La elección de Netflix se basa en su posición de empresa líder del mercado del entretenimiento digital vía streaming, un mercado que cuenta cada vez con más usuarios a nivel mundial.

Estamos ante la precursora de este tipo de entretenimiento. Después de ella han entrado más empresas para competir en su nicho de mercado, pero sigue siendo líder, aunque presenta más dificultades conforme se van adentrando estas empresas en el mercado, pero hasta el momento ha sabido adelantarse a las nuevas, tanto en innovación como en las estrategias adoptadas a lo largo de este tiempo.

El principal motivo por el cuál he elegido esta empresa es analizar su situación en un mercado al principio sin competencia en el que, a día de hoy, encontramos muchos competidores directos que le está generando dificultades, y analizar las posibles soluciones a adoptar para seguir manteniendo su posición.

Este TFG tiene como objetivo principal establecer un estudio en el ámbito de la Dirección Estratégica, mediante la aplicación de la materia cursada en el Grado de ADE, para analizar la actual situación de la empresa Netflix, y analizar las posibles medidas por las que podría optar en un periodo medio-largo plazo para mantener su posición de líder en el mercado.

El procedimiento a seguir se va a basar en un análisis del sector de la industria del entretenimiento en streaming en el que se encuentra actualmente la empresa Netflix, con la finalidad de comprobar si las estrategias llevadas a cabo son o no correctas.

Es decir, se quiere analizar si la empresa Netflix está desarrollando de forma correcta su actividad, como está haciendo frente a una competencia cada vez más fuerte y que alternativas tiene para seguir manteniendo en un periodo medio- largo plazo su posición de líder del mercado. Para ello, se utiliza la herramienta de Cuadro de Mando Integral (CMI).

2. HISTORIA DE LA EMPRESA

2.1. ORIGEN DE LA EMPRESA

La compañía fue fundada en 1997 por Reed Hastings y el ejecutivo de Software Marc Randolph, ofreciendo un servicio de alquiler de películas.

Un año más tarde crearon el primer sitio de alquiler de DVD (Netflix.com), y a través del correo postal hacían llegar esos DVD a los usuarios. Los suscriptores realizaban su elección de diversos títulos del catálogo que ofrecía la empresa, y Netflix le enviaba el primero de esos títulos elegidos en un sobre con portes pagado para su regreso. Una vez se devolvía este título a la compañía, esta le enviaba el segundo título elegido y así sucesivamente.

En 1999, la sociedad lanzó un servicio que sentó las bases del futuro servicio que ofrecerían, y fue un servicio de suscripción que ofrecía el alquiler de DVD ilimitado a un precio mensual bastante reducido.

En el año 2000, para mejorar el servicio a sus consumidores, introdujeron un sistema de recomendación de películas personalizado, que utilizaba una calificación de los clientes de una a cinco estrellas del material que habían adquirido, siendo de esta manera una estrella una mala opinión y siendo cinco la mejor que se podía obtener. Este tipo de sistema fue denominado con el término Cinematch.

El gran cambio que hizo que Netflix diera un giro trascendental al servicio que prestaba llegó en el año 2007, cuando introdujo el servicio streaming, que permitió a sus suscriptores ver series y películas al instante en sus ordenadores particulares. El servicio de envío de DVDs por correspondencia siguió en EEUU, pero no fue incluido en sus planes posteriores de expansión. Para la prestación de este servicio, Netflix se alió con los servicios informáticos de Amazon, ya que se requería una plataforma funcionalmente en todo momento, que permitiera el visionado al mismo tiempo por una gran cantidad de personas a la vez, sin que la calidad de la imagen sufriera una pérdida.

En los tres años posteriores, la compañía se asoció con diversas compañías tecnológicas de consumo para hacer streaming en sus diversos terminales. En 2008 lo hizo con Xbox 360, en reproductores de Blu-ray y decodificadores; en 2009 con PS3, SmartTV

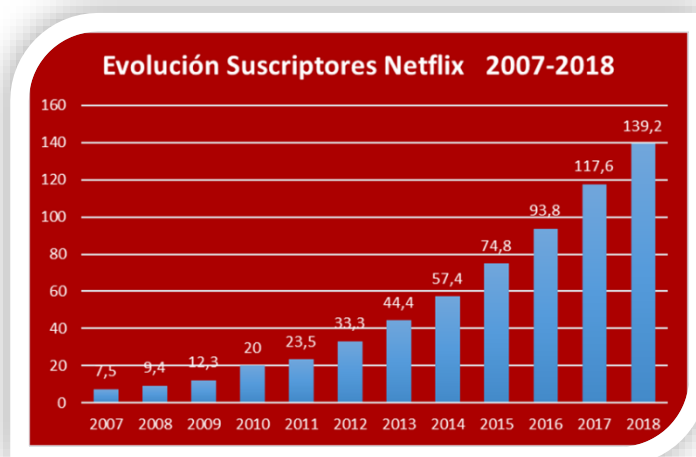
(televisores conectados a internet) y otros dispositivos también conectados a la línea; y en 2010 en Apple Ipad, Iphone y Nintendo Wii.

Posteriormente en 2017, en una constante mejora del sistema es sustituido Cinematch por un pulgar hacia arriba o un pulgar hacia abajo dependiendo de si el contenido le ha gustado o no al cliente. Este sistema es importante para una compañía como Netflix para saber que contenido del que ofrece es el más demandado y más aceptado, para así incidir en ese tipo de contenidos. Este análisis lo realizan a través de la minería de datos o también llamada exploración de datos, de modo que, a través de la estadística y demás ciencias de la computación, trabajan para descubrir patrones en grandes volúmenes de datos.

2.2. EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA: SUSCRIPTORES E INGRESOS

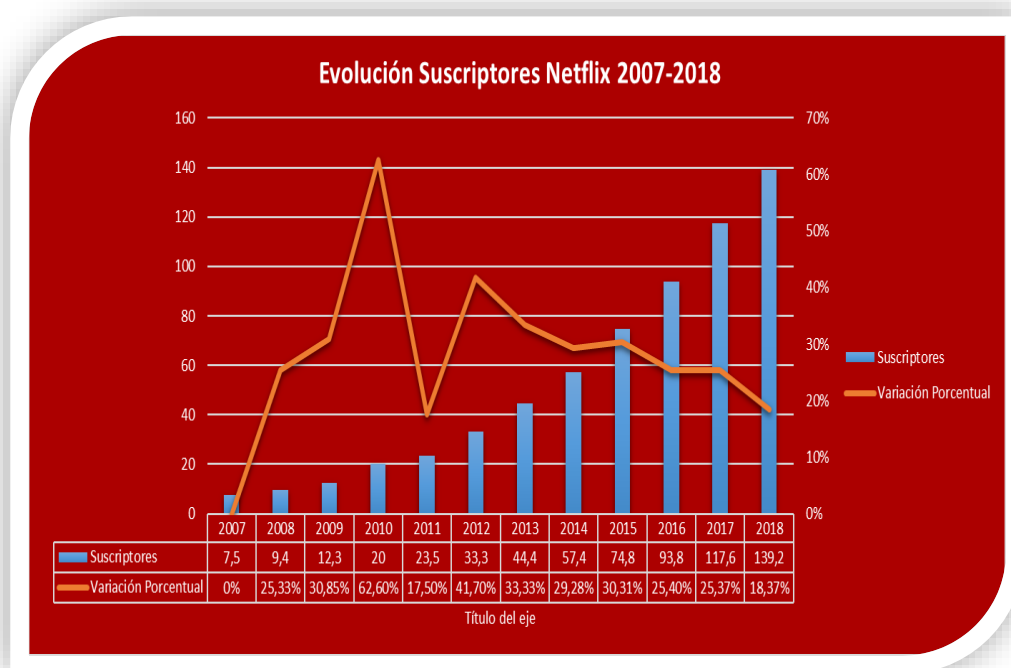
En el año 2002 Netflix entró en el mercado financiero, cotizando en bolsa en el índice Nasdaq de Wall Street con el símbolo “NFLX”, con 600.000 miembros en EEUU, y tan sólo tres años más tarde, en 2005, la cantidad de suscriptores ascendió hasta los 4,2 millones. Inicialmente salió a bolsa con una oferta pública de 15 dólares por acción, y un valor total de 300 millones de dólares. En el año 2017 el precio por acción subió hasta los 199 dólares, los suscriptores se situaron en más de 100 millones, y tuvo un valor de 85.000 millones de dólares, es decir, se experimentó un aumento en el valor de la compañía de 28.000% en comparación a sus inicios.

Figura 1: Evolución Suscriptores Netflix Periodo 2007-2018.



Fuente: Elaboración Propia a partir de datos obtenidos de la página web de Netflix.

Figura 2: Variación Porcentual Suscriptores Netflix Periodo 2007-2018.



Fuente: Elaboración Propia a partir de datos obtenidos de la página web de Netflix.

En este camino no todo ha sido fácil para Netflix, ya que en el año 2011 tomó la decisión de disgregar sus servicios de DVD y streaming, cobrando por ellos de una forma separada y subió el precio de los servicios. Perdió 200.000 suscriptores debido a estas medidas, y sus acciones descendieron un 35% en una sola sesión. La compañía supo reponerse de esta situación a través de la creación de contenidos propios.

En Julio de 2019, la compañía sufrió un duro revés tras la publicación de sus cuentas del segundo trimestre del año, cuentas que decepcionaron a inversores. Netflix redujo su beneficio un 30% hasta los 271 millones de euros, sus acciones bajaron un 10,27% y perdió suscriptores por primera vez desde 2011 en Estados Unidos. Esta situación estuvo motivada principalmente por el aumento del endeudamiento de la empresa y el gran aumento de la competencia. Los costes de Netflix han ido en aumento debido principalmente a su apuesta por la expansión global y creación de series, películas y documentales originales para captar nuevos clientes y mantener a los existentes. En cuanto a la competencia, está aumentando también sus gastos en contenidos para hacerles frente.

Figura 3: Evolución Ingresos Netflix Periodo 2002-2019.



Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos obtenidos de la página web de Netflix.

2.3. ÁMBITO GEOGRÁFICO DE EXPANSIÓN

En el año 2009, la compañía comenzó una de sus estrategias principales para hacerse con el dominio de este mercado, dominio del que disfrutó durante un largo periodo de tiempo. Esa estrategia fue el inicio de su expansión global, y lo hizo lanzando su servicio en Canadá. Esa estrategia de expansión fue la predominante en los años sucesores, expandiéndose en 2011 en Latinoamérica y Caribe. Un año después lanzó su servicio en Europa, incluyendo a Reino Unido, Irlanda y los países nórdicos.

En 2013 además de iniciar sus servicios en Países Bajos, se produjo otro hecho bastante importante a considerar debido a la gran repercusión que tendría para la compañía, y fue el estreno de la primera lista de series originales, creadas por Netflix y para Netflix.

Su afán de expansión no quedó aquí y siguió haciéndolo de una forma cada vez más vertiginosa, adentrándose en 2014 en seis países más de Europa (Austria, Bélgica, Francia, Alemania, Luxemburgo y Suiza), y en 2015 se adentró en Australia, Nueva Zelanda y Japón, además de entrar en Italia, Portugal y en nuestro país, España.

Para el año 2016, se produjo la expansión de la compañía en el mercado asiático, iniciándolo con el lanzamiento en Pakistán, Singapur, Corea del Sur y Taiwán, además de Filipinas y el sudeste asiático.

La compañía en este año ya estaba disponible en prácticamente todo el mundo, lanzando su servicio de entretenimiento global en 130 países, y sumado a los que ya contaba, hizo que Netflix estuviera presente en 190 países, convirtiendo a la compañía en una cadena global de televisión por internet.

Los únicos lugares en los que no está disponible los servicios de la empresa es en la región europea de Crimea y Sebastopol, en Siria, Corea del Norte y en la República Popular China (con la excepción de Hong Kong y Macao).

Figura 4. Gráfico Temporal Expansión Netflix.



Fuente: Elaboración Propia.

2.4. ACTIVIDAD PRINCIPAL Y CARTERA DE PRODUCTOS

Netflix, de origen estadounidense, es una de las compañías de entretenimiento más conocida y utilizada en todo el mundo, cuyo servicio principal es la distribución de contenidos audiovisuales (películas, series y documentales) mediante una plataforma en línea (streaming) y utilizando un servicio llamado bajo demanda, esto es que, el consumidor del servicio (suscriptor) puede acceder al contenido que elija en el momento que lo solicite.

En cuanto a la cartera de productos de la compañía Netflix, en la actualidad ofrece tres planes de suscripción a sus clientes, adaptándose a las distintas necesidades que puedan tener los consumidores interesados en adquirir el servicio.

El plan básico, como su propio nombre indica, es el más sencillo que ofrece la empresa. En cuanto a dinero a desembolsar por parte de los clientes, es el más barato de los planes que ofrece con 7,99€ al mes, y el servicio solamente puede ser visto en una pantalla. Respecto a la calidad de imagen es Standard Definition Television (SDTV), y esto significa que no se puede considerar de alta definición.

En el escalón medio de los planes ofrecidos encontramos el plan estándar. Este tipo de plan mejora al anterior, ya que la calidad de los contenidos ofrecidos aumenta, pasando de SDTV a HD (High Definition), una calidad con una mayor resolución que el anterior. Otro beneficio que ofrece este plan para los consumidores es el hecho de poder acceder y ver el contenido desde dos pantallas a la vez, de forma independiente.

Esta mejora respecto al plan básico también repercute en el precio final del plan, ya que aumentamos el precio inicial en 4€, teniendo un coste final de 11,99€ al mes.

Por último, tenemos el plan premium, y es el servicio de mayor precio que ofrece Netflix con un valor de 15,99€ al mes. Con este plan se puede disponer de una imagen de muy alta calidad, pasando de un HD que disponíamos con el plan estándar a una imagen 4K, es decir, tenemos una imagen que cuadruplica la resolución que nos ofrece la Alta Definición (HD).

Otro cambio importante respecto al plan anterior es el aumento de pantallas en las que podemos disfrutar del contenido a la vez, pasando de 2 pantallas del plan estándar a 4 pantallas con este plan premium.

Figura 5. Tabla Resumen Planes de Netflix.

	PLAN BÁSICO	PLAN ESTÁNDAR	PLAN PREMIUM
PRECIO	7,99€/MES	11,99€/MES	15,99€/MES
CALIDAD	SDTV	HD	4K
PANTALLAS	1	2	4

Fuente: Elaboración Propia.

Queda añadir que Netflix ofrece a sus nuevos suscriptores un mes gratis de servicio mediante una versión de prueba sin compromiso de permanencia.

El pago de los planes se realiza a través de la tarjeta de crédito, en la que al final de mes se carga el gasto del servicio de suscripción. En cuanto a la cancelación del servicio es totalmente gratuito, y se puede llevar a cabo durante cualquier momento.

2.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

Netflix cuenta con una estructura organizativa orgánica y funcional, separando las diferentes secciones con las que cuenta la organización. El CEO, director ejecutivo, de la compañía y fundador de la misma es Reed Hasting, el cual se encuentra en lo más alto de la estructura organizativa.

En el siguiente escalón organizativo de la compañía encontramos las diferentes áreas, siendo Greg Peters el director de producto liderando el equipo que diseña, desarrolla y optimiza la experiencia de Netflix; Jessica Neal como directora de recursos humanos donde lidera un multitudinario equipo de ingeniería de productos que busca la mejora continua de la experiencia de los miembros de Netflix, además de formar parte de la junta directiva de la asociación para el desarrollo de talento; Rachel Whetstone como directora de comunicación; David Hyman como director jurídico, responsable de las políticas públicas y los asuntos jurídicos de la empresa; Spencer Neumann como director de Finanzas, es el CFO de la compañía, encargándose de la planificación económica y financiera de la compañía; Ted Sarandos como director de contenidos, donde tiene la tarea de supervisar a los equipos que se encargan de la adquisición y creación de series y películas originales en todo el mundo; y por último Jackie Lee- Joe como directora de marketing de la compañía.

Este tipo de estructura de organización ayuda a definir de una forma mucho más clara las funciones de los diversos miembros de la compañía, aprovecha la especialización de las actividades de negocio como la de marketing y finanzas, minimiza la necesidad de un sistema elaborado de control y permite la toma rápida de decisiones.

También tiene su parte negativa este tipo de estructura organizativa, como que se pueden generar problemas de comunicación, no se fomenta la delegación de autoridad y

responsabilidades, exige de la rendición de cuentas al nivel más alto, minimiza el desarrollo profesional y puede darse una planificación inadecuada de productos.

Figura 6. Estructura Organizativa de Netflix.



Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de la página web de Netflix.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE NETFLIX

El análisis estratégico de la empresa es el primer paso a la hora de llevar a cabo el proceso de dirección estratégica de la misma, seguido de la formulación de estrategias, evaluación e implantación. Según Ventura (2008, p.20) “la fase de análisis estratégico analiza el entorno de la empresa, valora sus recursos y establece la jerarquía de fines más o menos explícitos, articulados a través de la visión, misión y objetivos a largo plazo”.

3.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA

➤ MISIÓN

La misión de la compañía Netflix es mantener su posición de liderazgo en el mercado de una forma global, focalizándose en la calidad de los contenidos ofrecidos y manteniendo la satisfacción de sus clientes.

➤ VISIÓN

En cuanto a la visión de la compañía, es seguir mejorando sus contenidos para seguir siendo la líder del mercado de la distribución del entretenimiento en streaming,

obteniendo nuevas licencias de contenidos de todo el mundo, a la vez de ayudar a creadores de contenido a encontrar una audiencia mundial.

➤ **OBJETIVOS**

- Mantener su posición de líder en el mercado del entretenimiento en streaming a nivel global.
- Mejorar la calidad de los contenidos ofrecidos para mantener sus clientes y captar a nuevos.
- Crear contenidos propios y exclusivos de la plataforma.
- Obtener nuevas licencias para emitir esos contenidos en su plataforma.
- Aumentar sus beneficios a nivel global.
- Conseguir adentrarse en aquellos países donde aún no ha podido hacerlo, sobre todo China.

3.2 ENTORNO GENERAL

Dentro de este apartado analizaremos el entorno general a partir de una serie de factores mediante el Análisis PEST (Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos), que nos llevará a conocer las amenazas y las oportunidades que se presentan en el mercado (Johnson et al.,2006).

3.2.1. DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL

En la dimensión político-legal encontramos los factores que establecen las “reglas del juego” en los que se desenvuelven las empresas.

Destaca el análisis de la política económica y las previsiones a nivel tanto general como sectorial, por lo que se analizará la fiscalidad vigente y prevista.

El parlamento europeo en 2018, aprobó la medida de que las plataformas online tales como Netflix y sus competidores deberán de tener en sus catálogos un mínimo del 30% de producciones europeas.

Además, la economía de mercado libre favorece a la empresa pudiendo decidir esta la fijación de precios que ella considere oportuna, y la neutralidad en la red favorece la libertad de variedad de contenidos que pueden emitir las empresas vía streaming.

Netflix en cuanto a tributación, en nuestro país como en los demás países europeos, paga una cantidad bastante baja. En España 3.146€ en el ejercicio 2018 en concepto de impuesto de sociedades, y esto se debe a que, aunque tiene dos filiales en España, una de producción y otra de marketing, la facturación a los clientes la realiza a través de una sociedad en Países Bajos, país donde se le permite afrontar tasas impositivas más bajas que en el resto de lugares del continente europeo.

Netflix declaró en Holanda el 40% de sus ingresos mundiales en el ejercicio 2018. Los principales competidores de la compañía también realizan esta misma operación en cuanto a tributación, Disney en Holanda, Amazon en Luxemburgo, Apple en Irlanda y HBO en Suecia.

3.2.2. DIMENSIÓN ECONÓMICA

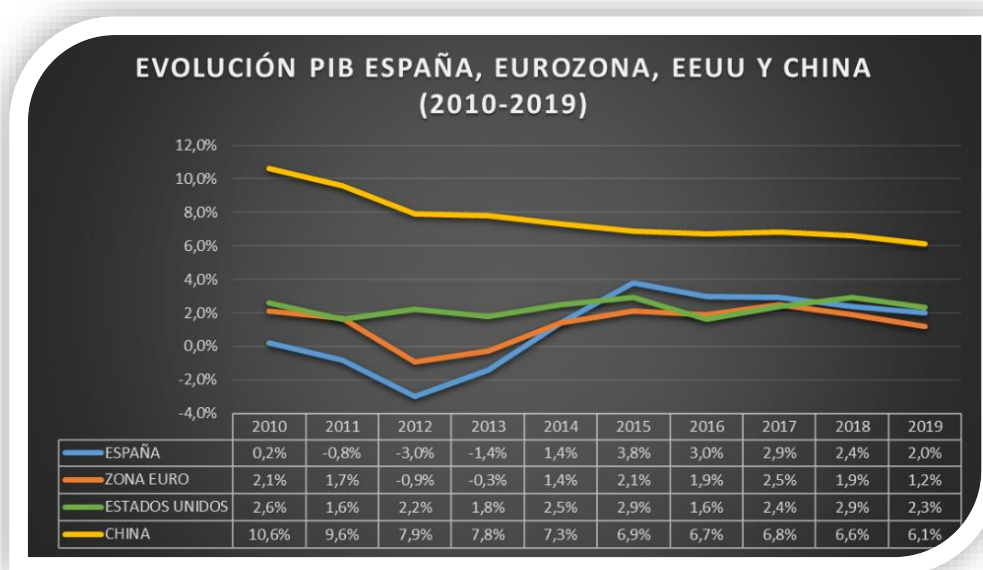
En la dimensión económica vamos a tener en cuenta ciertos indicadores que nos proporcionan una visión objetiva de cómo se encuentra la economía, tanto mundial como nacional.

La economía mundial estaba en un constante crecimiento, aunque con una desaceleración desde hace varios años, de hecho, en el año 2019 se produjo la expansión global de la economía más débil de la última década. Se esperaba que en este 2020 podría haberse revertido ligeramente la situación, pero el gran impacto del COVID-19 ha impedido que se cumpla esta previsión, provocando una gran incertidumbre a nivel mundial y todavía con consecuencias imprevisibles, aunque todo apunta que desembocará en una gran crisis.

El primer indicador que vamos a analizar es el Producto Interior Bruto (PIB), una magnitud macroeconómica que nos muestra el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país durante un periodo determinado.

La desaceleración económica comentada anteriormente de los últimos años se puede observar analizando los datos del PIB en el siguiente gráfico, en los que aparecen los datos de España, de la Eurozona, Estado Unidos y China hasta el año 2019:

Figura 7. Evolución del PIB.



Fuente: Elaboración Propia a partir de datos obtenidos del Banco de España.

En los datos del PIB de España, se puede ver como desde el año 2010 hasta el 2012 aún se notaba en nuestro país las consecuencias de la crisis económica de 2008, con un PIB en descenso y en negativo, pero fue mejorando para el año 2013 y creciendo hasta el 3,8% en 2015, pero a partir de ese año la economía sufrió una desaceleración hasta el 2019.

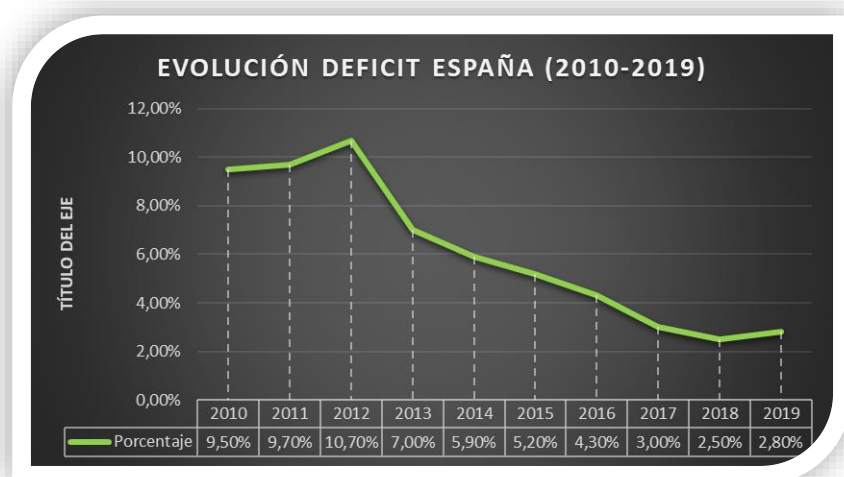
Con los datos del PIB de la Eurozona podemos ver qué sucede lo mismo que en el caso de nuestro país, en cambio en China se puede ver que ha sufrido una desaceleración económica constante desde el año 2010, pasando de un 10,6% en 2010 hasta el 6,1% que tuvo en el año 2019.

Respecto a Estados Unidos, ha sufrido altibajos respecto al PIB desde el 2010 pero desde el 2018 se observa también una desaceleración en su economía.

El siguiente indicador destacable para conocer la situación de la economía es el déficit, y este se produce cuando un estado gasta más de lo que ingresa en un periodo de tiempo, normalmente un año.

Con el siguiente gráfico podemos estudiar la evolución que ha tenido el déficit en nuestro país en el periodo de 2010 hasta el 2019:

Figura 8. Evolución del Déficit en España.



Fuente: Elaboración Propia a partir de datos obtenidos del Banco de España.

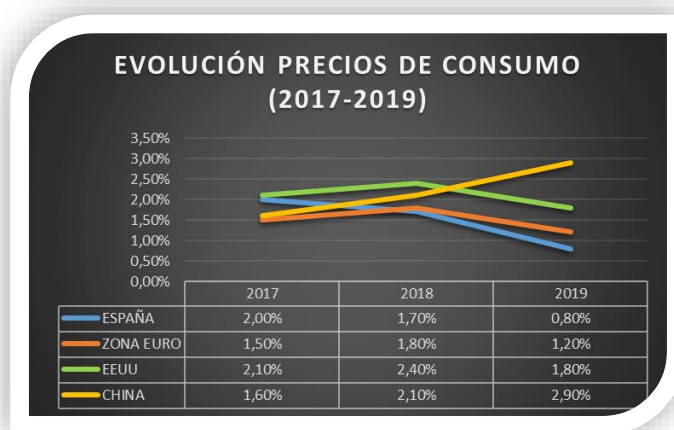
Podemos observar en el gráfico como el déficit en nuestro país ha ido descendiendo progresivamente, y por lo tanto mejorando desde el año 2010, donde aún se sufría las consecuencias de la crisis del 2008.

Respecto al año 2020, se espera que el déficit se eleve en una cantidad importante debido a la pandemia provocada por el COVID-19, puesto que los estudios llevados a cabo por el FMI y el Banco de España así lo indican.

Otro indicador para conocer la situación de la economía es el Índice de Precios al Consumo (IPC), el cual mide la variación de los precios de una cesta de bienes y servicios en un lugar concreto durante un determinado periodo de tiempo, y se utiliza para medir el impacto de las variaciones en los precios en el aumento del coste de vida.

En el siguiente gráfico aparecen los IPC de España, el de la Eurozona, EEUU y China:

Figura 9. Evolución Precios de Consumo.

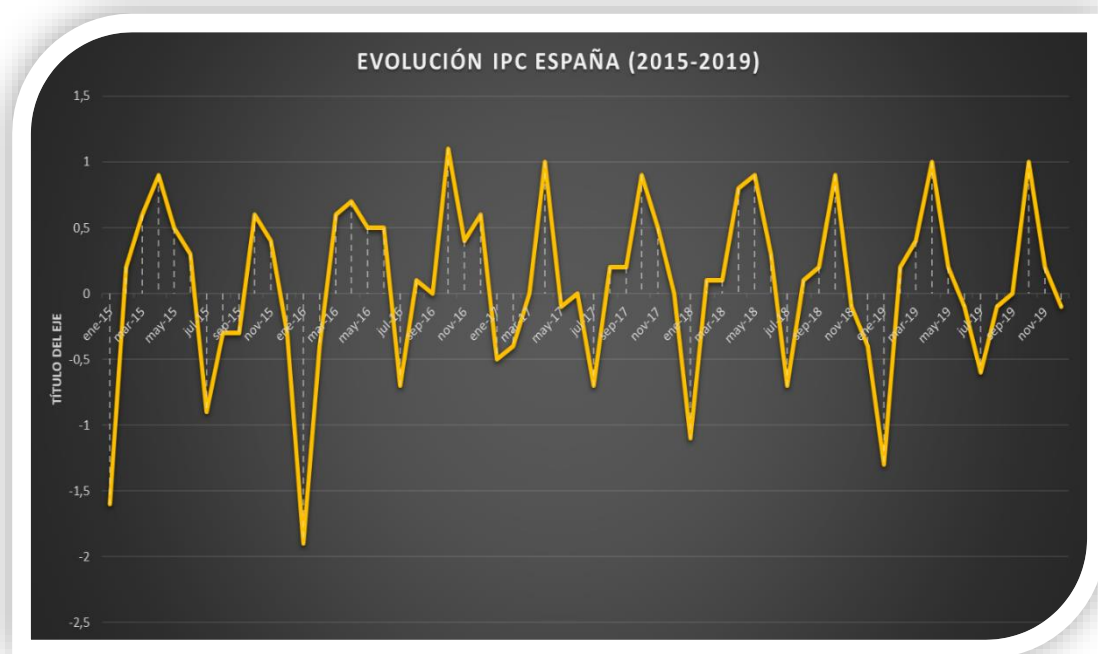


Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos obtenidos del Banco de España.

Vemos en el gráfico como el IPC de cada país ha evolucionado de una forma diferente, ya que mientras en España descendió constantemente en el periodo analizado, en China sucedió justamente lo contrario, creció de forma ininterrumpida del 2017 al 2019 situándolo en la actualidad como el IPC más alto de los países analizados. En cuanto al IPC de la Eurozona y de EEUU, siguieron un camino parejo con un aumento del año 2017 al 2018 y un descenso del 2018 al 2019, aunque el de EEUU (1,80%) permanece superior al de la Eurozona (1,20%).

En el gráfico siguiente aparece el IPC de España de forma mensual del periodo de enero 2015 a diciembre de 2019:

Figura 10. Evolución IPC España.



Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos del INE.

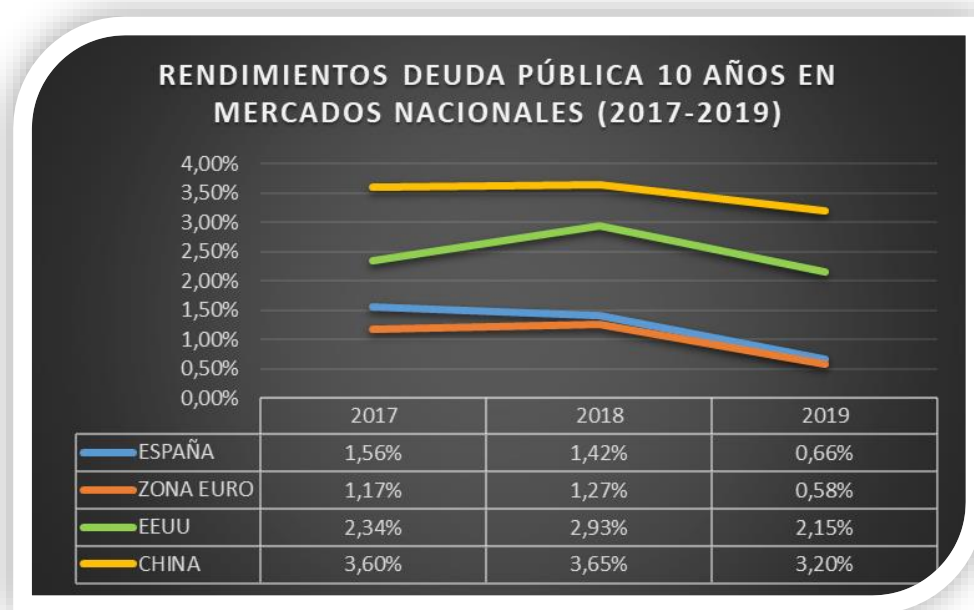
Podemos ver en el gráfico como el IPC de España ha sufrido altibajos en el periodo analizado, teniendo un mínimo en enero de 2016 de -1,6% y un máximo en octubre de ese mismo año con un 1,1%.

Otro indicador que nos muestra la situación de una economía es el análisis del rendimiento de la deuda pública a 10 años. El término deuda pública hace referencia a los valores emitidos por el Estado, las comunidades autónomas y otros organismos públicos para financiar el déficit público a cambio de un tipo de interés.

En el gráfico siguiente aparecen los rendimientos de esos valores de España, la Eurozona, EEUU y China a 10 años, y podemos ver como del año 2018 al 2019 se ha producido un descenso en todos los países, aunque China sigue ofreciendo unos rendimientos superiores al de los demás, seguido por EEUU.

En cuanto a España, cabe destacar que en 2017 era superior al de la Eurozona, pero en 2019 tuvieron un resultado bastante semejante.

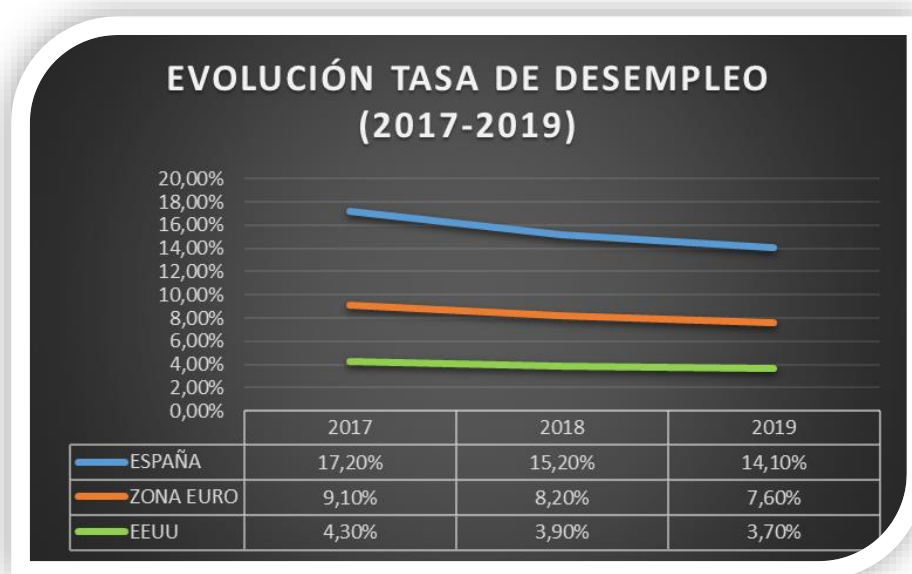
Figura 11. Evolución Rendimientos Deuda Pública.



Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos del Banco de España.

Por último, otro de los indicadores que nos puede ayudar a conocer la situación económica es la tasa de desempleo o también conocida como tasa de paro. Esta tasa nos informa de la parte de la población que estando en edad, condiciones y disposición de trabajar no tiene puesto de trabajo. El siguiente gráfico nos va a ayudar a conocer la evolución de la tasa de desempleo de nuestro país, España, junto al de la Eurozona y EEUU del periodo 2017 al 2019:

Figura 12. Evolución Tasa de Desempleo.



Fuente: Elaboración Propia a partir de datos obtenidos del INE.

Podemos ver como la tasa de desempleo de España es la más alta de los países analizados, aunque ha sufrido un descenso constante en el periodo pasando de un 17,20% en 2017 al 14,10% en 2019. La zona euro la encontramos en segunda posición también con un descenso en sus cifras, aunque menor que la de España, y en último lugar queda EEUU con la mejor tasa y también descendiendo del 4,30% en 2017 al 3,70% en 2019.

En conclusión, la economía tanto mundial como nacional, tras una vez superados los efectos provocados por la crisis económica de 2008, estaban mostrando una recuperación en los últimos años como se puede observar en los indicadores analizados, pero a principios de este 2020 hemos sufrido una pandemia mundial, cuyos efectos es pronto para conocerlos, aunque ya se han conocido algunos datos que indican que serán muy negativos para la economía, tanto a nivel nacional como mundial.

3.2.3. DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL

En cuanto a la dimensión socio-cultural, en primer lugar, vamos a realizar un breve análisis sobre la población de España, Eurozona, EEUU y China, y es que en los cuatro ha sucedido lo mismo en cuanto a esta variable, sobre todo en los últimos años. Se ha producido un aumento en la población de una manera constante y progresiva. En cuanto a la tasa de natalidad, se ha visto reducida gradualmente situándose en mínimos en los últimos datos registrados, y esto es debido principalmente al cambio de vida sucedido en

la sociedad. Respecto a la tasa de mortalidad ha ido en aumento en los últimos datos analizados, aunque la esperanza de vida ha aumentado debido a los constantes avances en el campo de la medicina.

En cuanto a los cambios de vida de la sociedad, se ha producido un cambio en las preferencias para ver películas y series a favor de los videos bajo demanda a través de la tecnología streaming.

También el consumidor ha cambiado sus gustos respecto a los contenidos, además de que en cada lugar del mundo tienen unos gustos diferentes, ya sea por la cultura, por el idioma, o incluso por el género, la edad o el nivel de educación.

Son muchas las variables socioculturales que afectan a las preferencias de los consumidores. Netflix, para solucionar este problema, produce contenidos basándose en los contenidos más vistos de su plataforma y las recomendaciones de los usuarios.

Estamos frente a unos consumidores cada vez más exigentes respecto al contenido que quieren visualizar, por lo que es importante la innovación en los mismos.

3.2.4. DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

El desarrollo tecnológico, tanto existente como previsible, marcará el desarrollo de la empresa en el entorno geográfico donde se encuentre, al igual que se adaptará a las necesidades de la empresa.

Los dispositivos tecnológicos cada vez van mejorando más y son cada vez más compatibles para poder visualizar en ellos el contenido, y, en consecuencia, son más accesibles a estas plataformas.

El cambio tecnológico puede provocar que algunos negocios queden obsoletos, pero esto no ocurre con Netflix, que con el creciente cambio puede expandir su cobertura a más lugares.

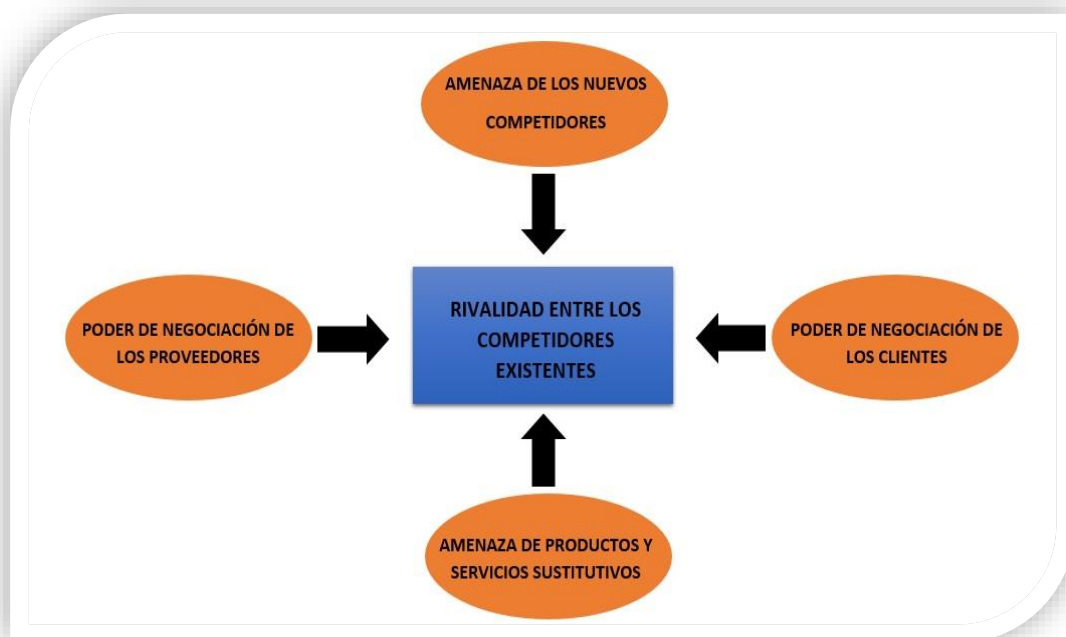
La constante mejora de internet y su expansión brinda una buena infraestructura para empresas como Netflix, para que sigan con su modelo de distribución de contenidos, y cada vez se opte más por consumir contenidos audiovisuales a través de estas plataformas en lugar de hacerlo de una forma física con la compra de DVDs o Blu-ray.

3.3. ENTORNO ESPECÍFICO

Cuando hablamos de entorno específico nos referimos al conjunto de factores que afectan a la empresa de forma directa, en función del sector que pertenezca. Para el análisis del entorno específico, utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1982), a través del cual vamos a analizar las fuerzas que influyen sobre el grado de atractivo de la industria.

Se analiza el papel que llevan a cabo las barreras que dificultan la entrada de nuevos competidores al sector, la amenaza que supone la presencia de productos sustitutivos, circunstancias que pueden traducirse en una pérdida de clientes, la rivalidad entre las empresas establecidas en el sector, y la importancia de las condiciones en que se efectúan las transacciones entre las empresas de la industria y sus clientes y proveedores, lo que depende del poder de negociación de cada parte.

Figura 13. Gráfico Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.



Fuente: Elaboración Propia a partir de Porter (1982)

➤ Amenaza de Nuevos Competidores

La entrada de nuevos competidores en el sector en el cual opera Netflix es bastante difícil, debido a las grandes restricciones, entre las que destaca una regulación estricta, la necesidad de un conocimiento muy especializado, y sobre todo la alta inversión que hace falta para operar en este mercado.

Estas circunstancias dificultan la entrada en el sector de pequeñas o medianas empresas, pero en cambio para las grandes empresas que pueden acceder fácilmente a tanto el capital, como a tecnología necesarios, sí podrían suponer una amenaza.

Para analizar la posible entrada de nuevos competidores vamos a analizar cuanto es el gasto medio por persona en Ocio y Cultura en España a través del siguiente gráfico.

Figura 14. Gasto Medio Ocio y Cultura en España.

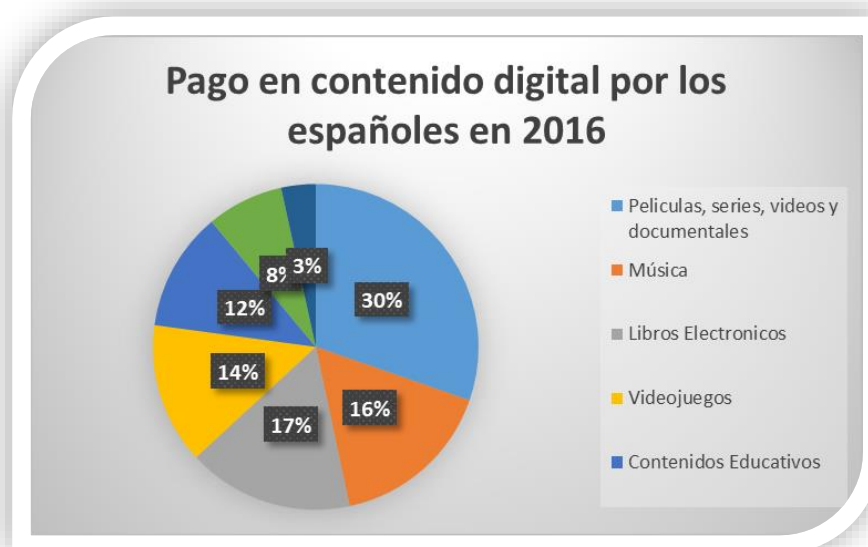


Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos del ONTSI.

En el gráfico podemos observar como el gasto medio por persona en actividades de ocio, como es el servicio de Netflix, ha aumentado desde el año 2014, y este hecho hace que sea atractivo para las grandes empresas el entrar en este mercado.

También vamos a realizar un breve análisis del gasto que realizan los españoles por tener contenidos de pago, ayudándonos del siguiente gráfico:

Figura 15. Pago en Contenido Digital España.



Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos del ONTSI.

Sobre el tipo de contenido pagado por los usuarios de contenidos digitales, podemos ver que lo más pagado es por el uso de películas, series, videos y documentales, seguido por la música a una diferencia de casi la mitad. Otro hecho más que hace atractivo este mercado para todas aquellas empresas que tienen la intención de introducirse en él.

➤ **Rivalidad entre Empresas Establecidas**

En el sector de los servicios de entretenimiento multimedia bajo demanda había una fuerte concentración, ya que entre Netflix y HBO se repartían la totalidad de la cuota de mercado, pero esta concentración se ha visto reducida con la entrada de nuevas empresas en el mercado.

Aunque el crecimiento de suscripciones de Netflix es elevado, hay una disminución en este crecimiento debido principalmente a la saturación del mercado, ya que cada vez hay más empresas en el sector.

El producto que ofrecen en general las compañías de este sector, no presenta diferenciación especial en cuanto a que lo hacen a través de un mismo medio y de una forma similar, solamente se diferencian en el tipo de contenido de series y películas que adquieren y emiten para sus suscriptores.

En conclusión, podemos decir que hay una alta rivalidad entre las empresas en esta industria del entretenimiento.

A continuación, vamos a realizar un análisis de los principales competidores a los que se enfrenta Netflix en la actualidad.

○ **HBO Y HBO NOW**

HBO es un canal de suscripción de pago estadounidense, cuya propietaria es Warner Media. Su catálogo, además de películas ya existentes, apuestan por series y películas de creación propia. Este canal de televisión fue el primero en emitir vía satélite, concretamente lo hizo a partir del 13 de diciembre de 1975, retransmitiendo un evento deportivo, y también fue el primero en emitir en alta definición.

Este canal de televisión, el ser un canal exclusivamente de suscripción y no tener publicidad u otro tipo de anuncios, le permitió tener un contenido sin limitación, como es tener un lenguaje adulto o escenas de extrema violencia.

HBO NOW surgió por la necesidad de la compañía de adaptarse a las nuevas tecnologías. Es un servicio de video bajo demanda utilizando el streaming, en el que los suscriptores, al igual que en Netflix, pueden acceder desde sus dispositivos tecnológicos al contenido que ofrece HBO en cualquier momento que lo deseen. HBO está presente en más de 60 países gracias a este servicio de suscripción.

En nuestro país, este servicio, llegó en mayo de 2016 de la mano de una compañía telefónica (Vodafone), pero un poco más tarde, noviembre de ese mismo año, estrenó aquí su página web, mostrando todo el catálogo, hecho que permitió la apertura de este servicio a todo el mundo que quisiese adquirirlo, más allá de los clientes de Vodafone.

HBO solamente ofrece un plan para sus suscriptores, que tiene un precio de 8,99€/mes, teniendo el contenido en una calidad de imagen HD, y pudiendo ver el servicio en dos pantallas de forma simultánea.

Al igual que Netflix, HBO proporciona a sus nuevos suscriptores un periodo de prueba, aunque en el caso de HBO es más breve siendo de 14 días.

○ **Amazon Prime Video**

Amazon, ante el gran nicho de mercado, en el que abrieron camino Netflix y HBO, aprovechó la oportunidad para lanzar su propio servicio de películas y series en streaming a través de un servicio bajo demanda.

Esta plataforma ofrece una gran multitud de títulos, tanto de producción propia como de terceros, a la que los suscriptores pueden acceder pagando una cuota, que puede ser tanto mensual como anual. Este servicio se inició en 2017 a través de una aplicación para smartphones Android.

Amazon Prime Video tiene presencia en más de 200 países y territorios, y, además, al suscriptor se le proporciona el acceso al servicio Twitch Prime sin que tenga un coste adicional.

El suscriptor del servicio Amazon Prime Video también cuenta con el acceso al servicio premium de envío de productos de la tienda web de Amazon, y acceso a su aplicación de Amazon Music.

El contenido se puede visualizar hasta en tres dispositivos diferentes de una forma simultánea y con una calidad de imagen de hasta 4K.

En cuanto al precio del servicio de Amazon Prime Video, encontramos dos planes pero que ofrecen exactamente lo mismo y solamente se diferencia en los plazos de pago, ya que encontramos un plan mensual por un precio de 3,99€/mes, y otro plan anual cuyo precio es de 36€/año. Ambos servicios cuentan con la ventaja de poder cancelar el servicio en cualquier momento que el suscriptor lo desee.

Como con Netflix y HBO, Amazon Prime Video también cuenta con un periodo de prueba gratuito, que en este caso es de 30 días.

○ **Disney +**

Disney plus aún no opera en multitud de países, como ocurre en el caso de Netflix, HBO o Amazon Prime Video. Es el servicio de películas y series en streaming más reciente, y comenzó el 12 de septiembre de 2019 operando en Estados Unidos, Canadá, Puerto Rico, Australia y Países Bajos.

Este año realizó su lanzamiento en nuestro país el 31 de marzo de 2020, al igual que en diversos países más de Europa como Reino Unido, Francia, Alemania, Italia, Portugal o

Rusia entre otros. Latinoamérica tendrá que esperar para acceder a este servicio de Disney hasta finales de 2020.

A pesar de su escasa presencia internacional actualmente de este servicio, se tiene que considerar como un claro y fuerte competidor de Netflix. Su contenido está basado en películas y series originales basados en sus diversas propiedades, tanto nuevas como existentes, en la que se incluyen contenidos de Pixar, Marvel, Star Wars, National Geographic, 20th Century Fox y Blue Sky Studios.

Estos contenidos son precisamente los más vistos de Netflix, por lo que la entrada de la compañía Disney Plus al mercado está causando que Netflix esté perdiendo suscriptores, al ir desapareciendo de su catálogo todos aquellos contenidos de propiedad de Disney para incluirlos en su propia plataforma.

Respecto a los planes que ofrece Disney Plus en nuestro país, encontramos uno mensual que tiene un coste de 6,99€/mes y otro anual que tiene un precio de 69,99€/año. Ambos planes cuentan con el acceso a contenido 4K, y se puede visualizar hasta en 4 pantallas simultáneamente.

○ **Rakuten TV**

Rakuten TV es una compañía española con sede en la ciudad de Barcelona, creada en 2007, y en 2012 pasó a formar parte de la empresa japonesa Rakuten.

Esta compañía proporciona a través de streaming a sus suscriptores un amplio abanico de series, películas y documentales. Actualmente la encontramos operando en 12 países de la Unión Europea, incluyendo a nuestro país, y su contenido se puede visualizar a través de diversos medios tecnológicos, como Smart TV, Tablets, Smartphones o consolas con acceso a internet.

A diferencia de Netflix, Rakuten TV se puede utilizar de dos formas diferentes. La primera opción que proporciona Rakuten TV consiste en registrarse en su página web de forma gratuita, y a partir de ahí pagar por el contenido que se consume en forma de alquiler o compra virtual. El alquiler en Rakuten TV se traduce en el disfrute del contenido que se contrate por un periodo de tiempo de 2 días, mientras que la compra del producto equivale a su disfrute por un periodo de tiempo de 3 años.

La otra forma de utilizar Rakuten TV es pagando una tarifa mensual, y a cambio se puede disfrutar de todo el contenido que ofrece la compañía en cualquier momento.

El primer mes de este servicio es gratuito, y a partir de ahí tiene un precio de 6,99€ mensuales. Rakuten TV ofrece poder ver el contenido en 2 pantallas de una forma simultánea y con una calidad HD. Esta plataforma no ofrece videos en calidad 4K como las demás compañías.

○ **Movistar +**

Movistar plus es una plataforma que ofrece a sus clientes televisión de pago, en territorio de España, Andorra y países de Latinoamérica (Perú, Chile, Colombia, Ecuador, Argentina, Uruguay, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Guatemala y México).

Esta compañía surgió de la fusión de Canal + con Movistar TV en el año 2015. Respecto a la emisión, la realiza a través de vía satélite y también por fibra, además de estar disponible en diversos dispositivos, como smartphones o tablets.

En cuanto a usuarios, estamos ante la compañía de televisión por suscripción que más abonados tiene en nuestro país con más de 4 millones de clientes.

Movistar Plus también ofrece a sus clientes un servicio de video bajo demanda llamado IPLUS, a través del cual el cliente puede acceder a un catálogo de más de 15.000 títulos.

Con Movistar Plus podemos ver el contenido en dos pantallas de forma simultánea, y en cuanto a la calidad de imagen es HD excepto en ciertos eventos deportivos.

Respecto al precio del servicio de Movistar, es el más alto que encontramos en el mercado, teniendo desde el plan básico con un coste de 50€ mensuales, hasta el plan Premium de 100€ mensuales. En todos los paquetes que ofertan proporcionan a los clientes un primer mes gratuito.

○ **Apple TV Plus**

La empresa multinacional tecnológica Apple, también entró en el mercado del entretenimiento vía streaming el 1 de noviembre de 2019 en más de 100 países, incluido nuestro país, a través del servicio Apple TV Plus, con el fin de destronar a Netflix y demás

compañías que operan en el sector, aunque en principio a corto plazo no lo va a conseguir por los motivos que veremos a continuación.

Los suscriptores de este servicio Apple TV Plus pueden acceder a diversos contenidos originales de Apple, tanto películas, documentales como series, pero su catálogo a día de hoy es bastante reducido en comparación a Netflix y demás compañías.

Uno de los motivos por el que actualmente no está suponiendo una gran amenaza para Netflix es precisamente ese, el escaso catálogo, además de que solamente cuenta con contenido propio.

Para hacer uso de este servicio, se puede realizar a través de los productos tecnológicos de Apple, tales como Iphones, Ipad, Apple TV o Mac, y también se puede acceder a través de diferentes televisores inteligentes con los que Apple llegó al acuerdo para instalar su aplicación, como Sony, LG o Samsung.

También se puede acceder al servicio a través de Amazon Fire TV y de los reproductores Roku, además de poder acceder entrando en la página web.

En cuanto al precio de este servicio encontramos dos planes diferentes, pudiendo pagar el servicio cada mes a un precio de 4,99€, o bien haciéndolo con un único pago, de una forma anual por 49,99€.

La calidad de imagen del contenido ofrecido es 4K, la más alta actualmente, con la posibilidad de ver el contenido hasta en 3 dispositivos de forma simultánea.

Los nuevos suscriptores pueden disfrutar de forma gratuita del servicio durante 7 días, y una vez pasado este periodo de tiempo, deciden si adquirir el servicio o no.

Apple de una forma temporal, ofrece la promoción de que aquellos que adquirieran un producto tecnológico Apple, pueden disfrutar del contenido de Apple TV Plus de una forma gratuita durante 12 meses.

Figura 16. Tabla Comparativa Empresas del Sector.

NETFLIX	<ul style="list-style-type: none">• PLAN BÁSICO: 7,99€/mes, SDTV, 1 pantalla• PLAN ESTÁNDAR: 11,99€/mes, HD, 2 pantallas• PLAN PREMIUM: 15,99€/mes, 4K, 4 pantallas
HBO	<ul style="list-style-type: none">• 8,99€/mes• HD• 2 pantallas
AMAZON PRIME VIDEO	<ul style="list-style-type: none">• 3,99€/mes ó 36€/año• 4K• 3 pantallas
DISNEY +	<ul style="list-style-type: none">• 6,99€/mes ó 69,99€/año• 4K• 4 pantallas
RAKUTEN TV	<ul style="list-style-type: none">• 6,99€/mes• HD• 2 pantallas
APPLE TV PLUS	<ul style="list-style-type: none">• 4,99€/mes ó 49,99€/año• 4K• 3 pantallas
MOVISTAR +	<ul style="list-style-type: none">• PLAN BÁSICO: 50€/mes• PLAN PREMIUM: 100€/mes• 2 PANTALLAS

Fuente: Elaboración Propia.

➤ Poder de Negociación de los Compradores

Los compradores tienen un poder de negociación muy bajo a la hora de incidir o negociar el precio de los servicios que ofrecen las empresas del sector, ya que es un precio en el que los compradores no pueden hacer nada para modificarlo u obtener otro más bajo.

Teniendo en cuenta este hecho comentado, el poder de negociación de compradores del sector del entretenimiento en streaming es nulo.

➤ Poder de Negociación de los Proveedores

Cuando hablamos de proveedores en este sector nos referimos a todos aquellos productores, distribuidores y cadenas de televisión que ofrecen y ceden sus contenidos a las empresas del sector, para que estas últimas los emitan en sus plataformas.

En este sector, hay un número muy limitado de proveedores que tengan contenidos de alta calidad, y en cuanto el contrato firmado por una empresa para emitir sus contenidos expira, los proveedores pueden negociar con otra empresa para cederle las licencias de emisión de los contenidos.

Para fijar el coste de los contratos con los proveedores, se puede establecer en base al número de suscriptores con los que cuenta la compañía o bien no hacerlo así. Por tanto, se puede dar el caso en el cual disminuyan los suscriptores que tiene la compañía, pero la empresa deba de pagar la misma cantidad fija a los proveedores por la emisión de esos contenidos.

También podemos encontrar el caso en el que los proveedores pueden ser rivales como sucede con las cadenas de televisión, que cuentan con sus propias plataformas para distribuir sus propios contenidos, como en España sucede con los contenidos de Atresmedia, que se pueden ver a través de su plataforma Atresplayer, o el caso de Mediaset, en el que se puede ver su contenido a través de Mitele.

Podemos llegar a la conclusión de que el nivel de poder de negociación de los proveedores es alto.

➤ **Poder de Negociación de Productos Sustitutivos**

En este sector cada vez hay más empresas que ofrecen un servicio con una misma función de entretenimiento que Netflix, y hay unos costes de cambio bajos.

En cuanto a estos productos sustitutivos son principalmente aquellos que cuentan con servicios que no tiene Netflix, como aquellos que tienen contenidos en directo como eventos deportivos o noticias, y que los consumidores deben de satisfacer por otros medios.

Otra amenaza bastante importante para todo el sector de la industria del entretenimiento digital es la piratería, la cual supone un gran coste para las empresas del sector.

Es una fuerza bastante agresiva.

3.4. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es un método de evaluación en el cual se tiene en cuenta el ámbito interno de la empresa (debilidades y fortalezas), así como de ámbito externo a ella (amenazas y oportunidades).

Tiene como objetivo principal ayudar a la empresa a encontrar estrategias y usarlas de la mejor forma posible, evaluando las fortalezas y debilidades de los recursos y de las capacidades competitivas, en relación con las oportunidades que puedan ser aprovechadas, así como las amenazas a las cuales debe defenderse.

➤ DEBILIDADES

En lo referido a las debilidades, en un primer lugar hay que hacer referencia a la política de no publicidad que utiliza Netflix, ya que, a diferencia de sus competidores, toda la ganancia de la compañía depende casi en su totalidad de sus suscriptores, lo que se traduce en que la compañía no tiene ingresos fijos.

También hay que tener en cuenta que Netflix debe de adaptarse al marco legislativo y cultural de cada país en el que opera, lo que hace que no pueda emitir los mismos contenidos en todos los países. Este hecho también supone una gran inversión en contenidos cada vez que ingresa en un nuevo mercado.

Otra debilidad que encontramos en Netflix es el alto coste que le supone adquirir licencias de contenido, tanto películas como series, para tener un amplio catálogo, así como la dependencia de los grandes proveedores de contenidos. Netflix cuenta con contenido original propio, pero es altamente costoso y debe de recurrir a los proveedores de contenidos.

Por último, hay que tener en cuenta que el servicio que ofrece Netflix depende de una forma directa con la velocidad de internet que disponga el consumidor, y que es un negocio en constante innovación.

➤ FORTALEZAS

En cuanto a las Fortalezas de Netflix en primer lugar destacamos el gran número de países en los que está presente y el amplio catálogo, tanto de series y películas, como documentales, con los que cuenta la plataforma.

En Netflix destacamos la fuerte imagen y el valor de marca consolidada a nivel internacional, llegando a ser la empresa líder mundial en el servicio de streaming de video, que se ve reforzada cada vez más con la producción de contenido original y exclusivo, que aumenta sin duda tanto el valor de la empresa como la lealtad de los clientes, además de traducirse en una creciente captación de suscriptores.

También cabe destacar la facilidad para usar los servicios que ofrece la empresa, tanto en que tiene unos precios cómodos y accesibles al consumidor a través de sus tres planes disponibles, como la facilidad para acceder a los servicios, ya que cualquier persona con internet puede acceder a ellos e incluso disfrutar de los contenidos sin la necesidad de estar conectado a internet, ya que ofrece la opción de descargar el contenido y verlo de forma offline, y además hacerlo desde múltiples dispositivos.

Otra fortaleza que encontramos con Netflix es su gran servicio de atención al cliente disponible las 24 horas del día, además de contar de una gran base de datos de los clientes y un potente sistema para poder analizar esa información, y utilizarla para realizar tanto predicciones precisas, como un complejo sistema de recomendación personalizado adaptado a las preferencias de los clientes.

➤ AMENAZAS

Respecto a las amenazas, la principal a la que se enfrenta Netflix es la competencia a la que tiene que hacer frente, que cada vez es mayor al entrar nuevas empresas en el sector, al igual que la calidad de los contenidos que ofrecen, que también está aumentando. Además, los propios proveedores de contenido de Netflix se están convirtiendo en sus competidores. Todo esto genera una guerra de precios para hacerse con la mayor cuota de mercado posible.

Esta gran competencia también genera un aumento en los costes de adquisición de licencias, debido a que cada vez son más las empresas que pujan para hacerse con ellas y tener el derecho de emitir los contenidos.

Otro hecho relevante en cuanto a amenazas se refiere, es la piratería digital y las páginas de internet legales e ilegales que ofrecen películas y series gratis. Esto provoca grandes pérdidas económicas a Netflix, y a todas aquellas empresas que operan en el sector.

Por último, como amenaza también cabe destacar las diferencias de un país a otro en cuanto a gustos, preferencias de contenido y el riesgo a que en algunos países aprueben leyes más exigentes que vayan en contra de la compañía, como por ejemplo que afecten a la neutralidad de la red o la protección de los consumidores.

➤ OPORTUNIDADES

Los servicios de entretenimiento en streaming, están en constante incremento de demanda, y la generación más joven ha incluido en sus hábitos el uso de este tipo de plataformas, hecho que puede aprovechar Netflix aumentando su catálogo de contenidos, y principalmente contenido propio, original y exclusivo para atraer nuevos clientes, o adentrarse en nuevos mercados que está creciendo su consumo online como pueden ser videojuegos, deportes o música.

Sin ninguna duda, Netflix, supo adaptarse a los cambios en los hábitos cuando dio el paso de los DVDs al mundo digital, y debe de ser capaz de ajustarse a los futuros cambios que se puedan dar.

Por último, una muy buena oportunidad para Netflix es la expansión internacional, ya que, aunque está presente en 190 países aún tiene mercados a explorar, como es el caso de China, el país más poblado del mundo.

Figura 17. Matriz DAFO Netflix.

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política de no publicidad. • Adaptación marco legislativo y cultural de cada país. • Alto coste de las licencias. • Dependencia de los proveedores de contenido. • Dependencia de la velocidad de internet de los usuarios. 	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es líder del mercado e imagen y valor de marca consolidada a nivel mundial. • Amplio catálogo con contenido diferencial. • Facilidades a los consumidores para el uso del servicio. • Buen servicio atención al cliente y sistema recomendación personalizado.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la competencia en el mercado. • Incremento coste adquisición licencias. • Piratería digital. • Riesgo de cambios en la legislación de los países en los que opera. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrada en nuevos mercados como videojuegos, deportes o música. • Adaptarse a cambios futuros. • Expansión internacional de la compañía a países que aún no opera, principalmente China

Fuente: Elaboración Propia.

4. FORMULACIÓN Y DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Una estrategia empresarial según Munuera y Rodriguez (2007), se define como el conjunto de acciones destinadas a conseguir una ventaja competitiva de una forma sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación entre los recursos, las capacidades de la empresa, y siempre con el fin de satisfacer sus objetivos.

Las empresas tienen la necesidad de conseguir una ventaja competitiva, y esta se debe de conseguir a través de las estrategias competitivas.

En cuanto a nuestra empresa de estudio, Netflix, podemos ver que ha llevado a cabo diversas estrategias:

- **Estrategia de Diferenciación**

Esta estrategia de diferenciación consiste principalmente en la creación de contenido propio, aprovechar las ventajas que proporciona la economía de escala y usar la innovación y el estudio de sus clientes de una forma adecuada.

Netflix produce desde el año 2011 contenidos propios de series, películas y documentales, lo que le permite crear una diferenciación de sus productos respecto a los de la competencia. Con esto consigue atraer a nuevos clientes a la vez de mantener a sus suscriptores. Nuestra compañía optó por la integración vertical hacia atrás en la gestión de un servicio de internet.

A través del aprovechamiento de las economías de escala lo que consigue Netflix es dispersar sus costes de contenidos cuanto mayor es el número de suscriptores.

En cambio, con la innovación Netflix puede estudiar a sus clientes mediante un complejo sistema de bases de datos, utilizando esa información para localizar nuevas oportunidades y satisfacer necesidades que aún no se encuentran cubiertas.

La empresa deberá seguir utilizando esta estrategia de diferenciación, y debe de seguir haciéndolo a través de una mejora en la cantidad y calidad de sus contenidos ofrecidos a los clientes.

• **Estrategia de Crecimiento**

Otra de las principales estrategias utilizadas por Netflix es la estrategia de crecimiento, con el objetivo de que siga creciendo el negocio de streaming de suscripción en los países en los que opera. Algunas de las medidas que ha llevado a cabo la empresa para ello son las siguientes:

- Mejora continua de su servicio, tanto de la web como de sus planes ofertados y las promociones.
- Mejora del servicio streaming prestado a sus usuarios, aumentando el número de contenidos como la calidad de visualización.
- Mejora de los productos ya existentes al incorporar nuevas funciones utilizables por sus suscriptores.

Netflix deberá de seguir utilizando esta estrategia de crecimiento invirtiendo más en series y películas de creación propia, ya que de esta forma se pueden distribuir en todos aquellos países en los que opera sin que se recurra a un coste adicional, seguir invirtiendo en un sistema de estudio de clientes, al igual que debe de atraer y retener a grandes talentos tecnológicos capaces de mejorar el servicio prestado por la compañía. También debe de utilizar un plan de marketing adaptado, si es posible, a cada país y a diferentes segmentos de edad de la población, además de tratar de conseguir más alianzas con los fabricantes de contenidos.

• **Estrategia de Diversificación**

Esta estrategia de diversificación fue utilizada por Netflix sobretodo en sus inicios, y consiste en el desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados para la empresa, y la utilizó la compañía para pasar del alquiler de los DVDs físicos a ofrecer un servicio en streaming en el año 2007.

La compañía debe de permanecer atenta, ya que vivimos en una constante innovación tecnológica que puede provocar que se tenga que reinventar de nuevo, como ya hizo en sus comienzos.

• **Estrategia de Penetración de Mercados**

Para seguir creciendo, Netflix, debe de tratar de seguir ganando cuota de mercado, y para ello deberá de seguir utilizando una estrategia de penetración de mercados, la cual

consiste en vender un mayor número de productos actuales en mercados en los que la compañía ya está operando.

Para llevar a cabo esta estrategia se puede hacer de tres formas:

- Obteniendo nuevos clientes, incrementando de esta forma la cuota de mercado a través de la búsqueda de consumidores que aún no utilizan el servicio.
- Convenciendo a los clientes que consuman más nuestro servicio, o en el caso de Netflix, convencerlos de que se suscriban a un plan superior al que ya tienen contratado.
- Captación de clientes de la competencia. Esta acción puede desembocar en una expulsión de competidores del mercado a través de una estrategia agresiva de precios.

En un mercado en el que cada vez hay más empresas prestando un servicio similar, es fundamental para Netflix seguir aumentando su cuota de mercado para seguir invirtiendo las ganancias que obtenga en sus contenidos, y una forma de hacerlo es compitiendo en precios con las demás compañías, pero para esto es necesario que incremente sus suscriptores para que no pierdan calidad sus contenidos.

En cambio, la estrategia que ha utilizado Netflix es la contraria a la que ha utilizado sus competidores que luchan por prestar el servicio al menor precio, y aumentó el precio de sus productos, con el objetivo de aumentar la liquidez principalmente para afrontar su expansión y para no perder calidad en sus contenidos.

- **Estrategia de Desarrollo de Mercados**

Una de las estrategias principales seguidas por Netflix y que es por donde pasa el futuro de la compañía, al menos para seguir manteniendo su posición de líder del mercado, es la estrategia de desarrollo de mercados. Con esta estrategia se pretende introducir productos actuales de la compañía en mercados nuevos.

Una de las acciones llevada a cabo por la compañía dentro de esta estrategia encontramos la expansión a nuevos segmentos, como la creación de una sección dedicada a niños, o que sus contenidos no sólo se pudieran ver desde un ordenador, sino que se pudiera hacer desde cualquier otro dispositivo con pantalla y con acceso a internet.

Otra actuación dentro de esta estrategia, y la principal que ha llevado a cabo Netflix, es su expansión a nuevas zonas geográficas. Netflix pretende expandirse mientras haya mercados atractivos para operar en ellos, mientras se sigue creciendo en los mercados en los que ya opera. Esta expansión comenzó con Canadá y continuó con Latinoamérica y Europa, hasta llegar a la cifra de 190 países en los que actualmente opera.

En cuanto al futuro, Netflix lo sitúa en un periodo de medio plazo, es su expansión al único gran país que se le resiste, China, debido a asuntos legales que tienen que ver principalmente con la censura de sus contenidos.

China en la actualidad cuenta con más de 829 millones de usuarios con internet según el informe del Centro de Información de la Red de Internet de China, y de estos, 817 millones son usuarios de internet a través del móvil, lo que supone el 98,6% de los internautas. Esto hace que sea altamente atractivo el mercado chino para las empresas de contenido audiovisual vía streaming que aún no han conseguido adentrarse en el mercado de este país asiático.

El principal motivo por el cuál no han podido introducirse en el mercado chino es por las grandes limitaciones que impone China a los contenidos difundidos por internet, limitaciones que entraron en vigor en 1998 con la entrada en vigor del “Proyecto Escudo Dorado” con el objetivo de controlar y vigilar el acceso a internet de los ciudadanos del país, y más recientemente con la aprobación por parte del gobierno chino del “Libro Blanco” sobre internet.

Aunque el gobierno chino defendió el nuevo decreto manifestando que era para proteger la privacidad de datos y reducir los ataques informáticos, lo cierto es que las limitaciones y censuras en el país asiático han ido en aumento.

El Libro Blanco sobre Internet en China se publicó en junio de 2010, y en el cual se incluyeron los contenidos que tanto empresas como particulares no pueden “producir, duplicar, anunciar o difundir” a través de la red. Estos contenidos prohibidos son todos aquellos que atenten contra los principios de la constitución del país, y supongan un peligro para la seguridad del Estado, difundan secretos estatales, subviertan el poder estatal y pongan en peligro la unificación nacional.

También aquellos que “dañen el honor e intereses del Estado”, los que influyan en un odio interétnico o discriminación, los contenidos que contengan herejías, supersticiones,

rumores, ideas que quiebren el orden establecido y la estabilidad social. De la misma forma, está prohibido aquellos contenidos obscenos que contengan pornografía, apuestas ilegales, brutalidad, violencia o terror.

En este documento se menciona que internet debe de subordinarse a las leyes del país para así garantizar la seguridad en la red, y otra importante parte de este documento es que las empresas tanto nacionales como extranjeras tienen que almacenar los datos obtenidos en China en servidores de dicho país, lo que supone una limitación más.

En China ninguno de sus competidores ha podido adentrarse, pero como podemos comprobar en nuestro estudio, allí encontramos a compañías nacionales operando y prestando un servicio similar a Netflix, como las siguientes:

○ **TENCENT VIDEO**

Tencent Video es una compañía de emisión de videos vía streaming perteneciente al grupo empresarial Tencent, fundado en 1998, que se centra principalmente en servicios y productos relacionados con internet, tales como entretenimiento, inteligencia artificial y videojuegos.

Tencent Video comenzó su andadura en China en 2011, y su principal actividad son las transmisiones de televisión y videos bajo demanda en streaming, a través del desarrollo de unos contenidos propios y originales, tanto de series como de películas y concursos.

A marzo de 2019, Tencent Video contaba con más de 89 millones de suscriptores y más de 900 millones de usuarios activos mensuales vía móvil.

El servicio que ofrece Tencent Video es gratuito para una parte del catálogo que ofrece, pero para acceder a todo el contenido es necesario hacerse una membresía VIP, es decir, hacernos suscriptores.

○ **IQIYI**

Iqiyi, lanzada en 2010 es una de las mayores plataformas de video online del mundo con un total de 500 millones de usuarios activos al mes. La compañía fue fundada por Baidu, uno de los mayores motores de búsqueda en internet de China.

En el año 2017, esta compañía llegó a un acuerdo con Netflix a partir del cual, Iqiyi podía retransmitir algunos contenidos originales creados por Netflix, acuerdo que llegó a su fin en 2019. Según al CEO de Iqiyi, se produjo debido al sistema de verificación y a los gustos de los usuarios. Esta compañía ofrece una parte de su catálogo de forma gratuita y otra parte solo puede verse al hacerse VIP, es decir, suscribirse al servicio a través de un pago. Para ver el contenido en máxima definición solo es posible haciéndose VIP.

○ **YOUKU**

Pertenciente al grupo Alibaba, Youku es una compañía que se centra en la transmisión en línea de contenidos y ofrece un servicio de video a través de streaming al igual que Iqiyi y Tencent Video, pero la mayor parte de su contenido es gratuito, subido a internet por usuarios de una forma privada, funcionando de esta manera de una forma parecida a Youtube. Youku era el líder del mercado en el sector asiático hasta que fue derrocado por Iqiyi.

Además de las limitaciones comentadas, hay más motivos que condicionan, a día de hoy, la entrada de Netflix en la gran potencia asiática como la tensa relación, prácticamente una guerra comercial, existente entre EEUU y China. Esta situación dificulta que una empresa de nacionalidad estadounidense pueda desembarcar en el país asiático.

Otro de los motivos que impiden a corto plazo la entrada de la compañía en China es la situación provocada recientemente por el virus COVID-19, que ha generado una pandemia a nivel mundial, la primera en más de 100 años de esta magnitud. Con origen según los expertos en el país asiático, esta crisis ha provocado que la relación entre las dos potencias mundiales vaya a peor con acusaciones mutuas, y está generando una situación de gran incertidumbre, sobre todo a nivel económico, de consecuencias aún desconocidas.

La expansión de Netflix al país más poblado del mundo le ayudaría a seguir manteniendo su posición de líder, ya que cuantos más suscriptores tenga, mayores son sus beneficios utilizables en mejorar tanto la calidad como la cantidad de sus contenidos.

Y es que, a pesar de las limitaciones del país asiático, éste es bastante atractivo y muy posiblemente el futuro para las empresas que difunden contenido multimedia mediante streaming, como Netflix.

La compañía que consiga superar las limitaciones del régimen chino, la situación actual y hacer frente a la competencia existente en ese país, conseguirá adentrarse en este mercado y se alzaría como el gran líder indiscutible del sector a nivel mundial.

5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión dinámica que proporciona un apoyo continuo a la dirección de la empresa en la toma de decisiones al suministrar información de manera periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos que tiene establecidos la compañía mediante una serie de indicadores (Kaplan y Norton, 2000).

Podemos decir que la función del CMI es trasladar la estrategia de la empresa en unos objetivos determinados, y evaluar la relación entre los diversos indicadores.

Las etapas para llevar a cabo el CMI son las siguientes:

Figura 18. Etapas de Elaboración del CMI.



Fuente: Kaplan y Norton (2000)

Los componentes que conforman el CMI, que a partir de ahora llamaremos perspectivas, se relacionan con la misión, visión y objetivos de la empresa. Estas perspectivas son la financiera, la de cliente, la interna y la de formación y crecimiento. Con estas cuatro perspectivas se pretende tener un conjunto equilibrado de indicadores de objetivos a corto, medio y largo plazo, tanto de carácter financiero como no financiero.

Con estas perspectivas se pretende buscar un equilibrio entre información externa e información interna, a través de unos indicadores que informan de los procesos básicos de la empresa, y la capacidad de aprendizaje, formación y crecimiento.

Para un correcto funcionamiento del CMI no se recomienda utilizar más de siete indicadores en cada perspectiva, ya que es conveniente no recargar excesivamente el Cuadro de Mando Integral para que sea operativo y funcional.

En conclusión, lo que busca el Cuadro de Mando Integral es un equilibrio entre medidas de resultados y los indicadores que impulsarán una actuación futura.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Netflix se encuentra presente en 190 países de todo el mundo y cuenta con más de veinte años de experiencia en el mercado, durante los cuales ha combinado de una forma excelente la calidad de sus productos y una constante innovación.

Los factores clave de éxito de la compañía Netflix se pueden resumir en los siguientes seis puntos:

1. **Contenidos y Calidad:** La amplia variedad de contenidos de series y películas es un factor muy relevante de la compañía, y más cuando hablamos de sus contenidos exclusivos de alta calidad, creados sólo para sus usuarios y sin ningún tipo de anuncios publicitarios.
2. **Gran Accesibilidad:** La compañía, ofrece una gran accesibilidad a los consumidores con la opción de contratar diversos planes en función de sus necesidades y ajustándose a sus recursos económicos, además de la facilidad de poder usar el servicio en diversos dispositivos y de encontrarse en más de 190 países en todo el mundo.
3. **Precios Económicos:** Los precios relativamente bajos de sus planes es otro de los factores a destacar en su éxito, y es que, aunque en comparación con los de la

competencia son un poco más elevados, no lo son demasiado como para que haya una gran diferencia significativa.

4. **Una Efectiva Personalización:** En el momento de adquirir el servicio de la compañía, esta te permite la opción de darle información sobre tus gustos, y esa información la aprovecha para seleccionar de una forma automática el contenido a mostrar para que sea de tu agrado o sugerirte contenidos que te podrían interesar. Netflix permite la creación de varias sesiones en una misma cuenta, para poder realizar esto de forma individualizada con cada persona que utiliza el servicio.
5. **Variedad de Idiomas:** Posibilidad de ver el contenido que se ofrece en diversos idiomas, incluido el idioma de la versión original, además de contar con la opción de subtítulos en numerosas lenguas.
6. **Fácil Uso:** Sencillo de usar y solamente es necesario la conexión a internet, lo que permite que desde jóvenes hasta los más mayores puedan utilizar el servicio.

PERSPECTIVAS

➤ Perspectiva Financiera

En esta perspectiva encontramos el propósito de las organizaciones comerciales con ánimo de lucro; sacar máximo partido de las inversiones realizadas. Desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de generar valor por parte de la compañía y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costes.

Netflix utiliza una política de financiación que está basada en el crecimiento mediante el uso de los recursos propios, es decir, utiliza gran parte del beneficio en reinvertirlo en la propia empresa para seguir produciendo y adquiriendo contenidos, tanto exclusivos como no exclusivos, para seguir ganando cuota de mercado. De esta forma la compañía consigue una diferenciación de las demás empresas competidoras.

Los recursos propios son generados a partir de la cuota que paga cada suscriptor para adquirir el servicio, y para esto es importante el proceso de internacionalización llevado a cabo por la empresa para estar presente prácticamente en todo el mundo, consiguiendo así aumentar el importe neto de la cifra de negocio, permitiendo de esta forma su reinversión en la empresa y en consecuencia el crecimiento de la misma.

En los datos financieros de Netflix podemos observar que en la compañía se produjo un descenso continuado de los ingresos desde el año 2004 hasta 2008, que fue el momento en el cuál se revirtió la situación, pero no fue realmente cuando despegó la compañía, ya que lo hizo cuando comenzó su periodo de internacionalización.

La internacionalización le sirvió para darle la vuelta a una situación complicada, y podemos ver como sus ingresos están fuertemente relacionados con el número de suscriptores que ha ido consiguiendo hasta el momento actual.

➤ **Perspectiva Cliente**

La satisfacción del cliente, sea cual sea el negocio de la compañía, se configura como un dato a considerar de gran trascendencia.

Esta perspectiva repercutirá en el posicionamiento de la compañía en relación al de su competencia, y reforzará o debilitará la percepción del valor de la marca por parte del consumidor.

Respecto a Netflix, la confianza del cliente, entenderlos y conocer sus necesidades es fundamental. Para ello la compañía dispone de un sistema de bases de datos de clientes y un sistema personalizado de recomendación para cada uno de sus clientes de forma individualizado, para conocer que contenidos, tanto originales como ajenos, tendrían una mejor acogida por parte de sus suscriptores y conseguir atraer a nuevos clientes seduciéndoles con esos contenidos en su catálogo.

Como hemos comentado en la perspectiva financiera, el crecimiento de la empresa está basado en la utilización del beneficio proveniente del pago de sus suscriptores por el servicio, por este motivo, una mejora en la perspectiva de clientes tiene como consecuencia una mejora de la perspectiva financiera.

En los principales problemas de esta perspectiva encontramos:

- Tendencia de los clientes a consumir servicios guiados por el bajo coste.
- El aumento de productos sustitutivos en el mercado.

En cuanto a factores positivos destacamos:

- Amplio catálogo de contenidos, incluyendo contenidos únicos y exclusivos de la compañía.
- La imagen de marca con gran reputación a nivel mundial.
- Existencia de clientes potenciales.

➤ **Perspectiva Procesos Internos**

Las métricas desde esta perspectiva facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad pueden resultar clave por su repercusión comercial y financiera.

En esta perspectiva destaca la importante función de las inversiones, pues se utilizan grandes cantidades de dinero en la producción de contenidos originales propios y en la adquisición de licencias que le permiten emitir contenidos en la plataforma.

También encontramos en la perspectiva de procesos internos la importancia de mejorar el proceso de trabajo e instalaciones en cuanto a innovación se refiere.

➤ **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

En esta perspectiva nos referimos a los recursos que más importan en la creación de valor: las personas y la tecnología. Incide sobre la importancia que tiene el aprendizaje por encima de lo que es en sí la formación tradicional. Los mentores y tutores en la organización juegan un papel destacado, al igual que la actitud y una comunicación fluida entre los empleados.

En Netflix, tanto el conocimiento, la tecnología, comunicación y por supuesto el capital humano, son factores determinantes para que se produzca el éxito de la compañía.

Tanto la tecnología como el conocimiento son fundamentales para tanto la prestación del servicio como para adaptarse y adelantarse en un mundo muy cambiante, con constantes cambios tecnológicos. La compañía realiza un servicio plenamente digital, por lo que es necesario captar y retener a los grandes talentos del sector de las tecnologías para mejorar el servicio prestado con sus conocimientos en este ámbito.

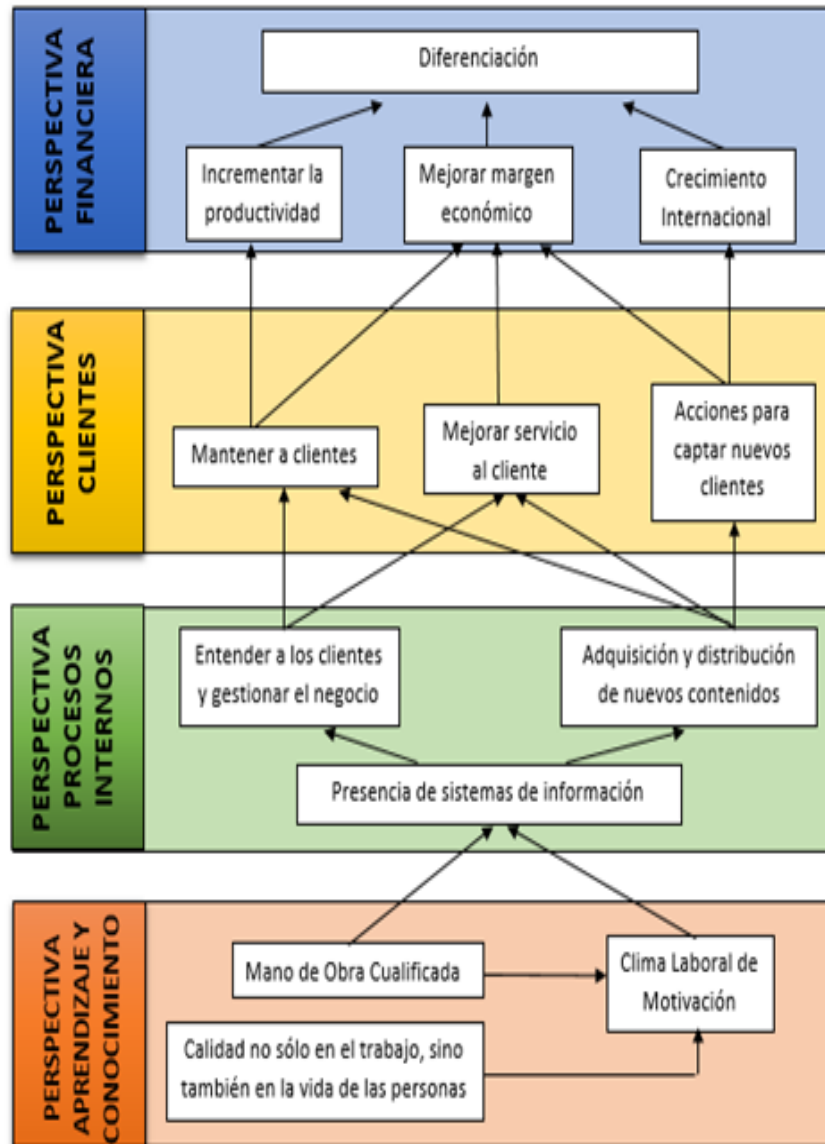
En cuanto al capital humano, es necesario un clima laboral favorable para que se produzca el éxito empresarial en cualquier organización. En Netflix, encontramos los siguientes rasgos en cuanto a su capital humano:

- Los valores de los empleados de Netflix son clave, y por este motivo la compañía se empeña en que sus trabajadores pongan en práctica una serie de valores y habilidades (curiosidad, pasión y buen juicio) para poder conseguir una productividad sobresaliente.
- El alto rendimiento de los empleados, ya que no se mide su desempeño en la compañía por las horas de trabajo, sino por su capacidad para lograr grandes resultados. Esto asegura una cultura de empresa de creatividad, autodisciplina, libertad y responsabilidad.
- Libertad de sus empleados para que se sientan más cómodos, menos control y mejor contexto de los empleados, proporcionando una estrategia, asignando metas, definiendo indicadores y tomando decisiones de una forma transparente.
- Los empleados en Netflix están alineados con la estrategia, metas y procedimientos, pero a la hora de realizar otras tareas no deben de ceñirse por normas.
- Los empleados de Netflix crecen rodeándose de compañeros competitivos, afrontando desafíos y su desarrollo se logra a través de la experiencia, observación, lectura y discusión.
- Buenos salarios a sus empleados que no tienen que ver con su título en la empresa, sino por las acciones que llevan a cabo, para evitar que se vayan a la competencia.

DIAGRAMA CAUSA-EFECTO

Los factores clave de éxito expuestos para cada una de las cuatro perspectivas pueden integrarse en la siguiente figura, poniendo de manifiesto las relaciones causa- efecto entre ellos.

Figura 19. Diagrama Causa-Efecto.



Fuente: Elaboración Propia

A medida que se va disponiendo de datos relativos a cada uno de los factores clave podremos comprobar el comportamiento de cada uno de ellos en función de los demás, permitiéndonos de esta forma destacar los que son decisivos a la hora de alcanzar los objetivos previstos.

ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Las perspectivas, sin ningún tipo de duda, son un elemento importante dentro del Cuadro de Mando Integral (CMI), pero pueden llegar a ser prescindibles puesto que lo más importante para que el modelo sea correcto es que los objetivos estratégicos reflejen la estrategia con claridad, y que se establezcan los mecanismos precisos para la monitorización del grado de consecución.

A pesar de esto, la mayor parte de las compañías que deciden implantar el CMI incluyen en el modelo las cuatro perspectivas, puesto que nos ayudan a obtener un modelo equilibrado.

➤ Objetivos Perspectiva Financiera

Tomando como referencia los factores clave de éxito para la perspectiva financiera, se han adoptado los siguientes objetivos:

- Aumentar el beneficio un 8% en 2 años.
- Conseguir una rentabilidad elevada de las inversiones.
- Mantener una estructura financiera sólida.
- Incrementar la rentabilidad un 10% en 1 año.
- Incursión en China en un periodo de 3 años.

➤ Objetivos Perspectiva Clientes

Tomando como referencia los factores clave de éxito para la perspectiva de clientes, se han adoptado los siguientes objetivos:

- Ser percibido como el líder del mercado del entretenimiento streaming.
- Aumentar el grado de fidelización de sus clientes un 10% en 1 año.
- Aumentar la satisfacción del cliente un 15% en 1 año.
- Captar nuevos clientes estratégicos un 5% en 1 año, 8% en 2 años y un 12% en 3 años.

➤ Objetivos Perspectiva Procesos Internos

Tomando como referencia los factores clave de éxito para la perspectiva de procesos internos, se han adoptado los siguientes objetivos:

- Aumento de la eficacia en la innovación.
- Mejora en los sistemas de información utilizados.
- Aumento de producción de contenidos propios un 10% en 1 año, pasando a 15% en 2 años.
- Aumento de contenidos no propios un 15% en un año.
- Mejora de la publicidad de la empresa.
- Establecer plantas de producción de contenidos en otros puntos geográficos.

➤ **Objetivos Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento**

Tomando como referencia los factores clave de éxito para la perspectiva aprendizaje y crecimiento, se han adoptado los siguientes objetivos:

- Atraer y retener el talento.
- Aumento de la formación, con la aplicación de cursos que intervengan en el desarrollo del capital intelectual de la empresa.
- Promover una cultura de compromiso y lealtad en el trabajo.
- Establecer un sistema de incentivos como recompensa al logro de objetivos.
- Desarrollar competencias estratégicas.
- Reforzar políticas de conciliación laboral de los empleados.

ELECCIÓN DE INDICADORES

En cuanto a los indicadores, nos van a permitir evaluar el nivel alcanzado en la consecución de los objetivos establecidos (Tablas 1-4).

El número de indicadores no debe de ser elevado puesto que causaría una distorsión de la imagen estratégica que queremos conseguir, y también provocaría distanciamiento de los objetivos establecidos.

Tabla 1. Indicadores Perspectiva Financiera

FACTOR CLAVE	INDICADOR
Diferenciación	Cuota de Mercado
	Competencia en precios
	Rentabilidad del Activo
Incrementar Ventas y Productividad	Facturación
	Endeudamiento: Recursos Ajenos/RRPP
Margen Económico	Rentabilidad Económica (ROE)
	Rentabilidad Financiera (ROI)
	BAII (B° antes de impuestos e intereses)
Crecimiento Internacional	Ratio de Expansión Ventas: Ventas año n/Ventas del año n-1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Indicadores Perspectiva Clientes

FACTOR CLAVE	INDICADOR
Mantener Clientes	% Lealtad del cliente
	Tasa de Retención: N° clientes retenidos en el periodo/N° de clientes en el periodo
Mejorar Servicio al Cliente	N° de quejas de los clientes
	Respuestas a las quejas
	Nivel de atención prestado a clientes
Acciones Captar Nuevos Clientes	Contenidos nuevos/año
	Precios en la competencia
	Tasa de Adquisición: N° clientes nuevos en el periodo/ N° clientes en el periodo
	Ratio Expansión Ventas: Ventas año n/ventas año n-1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Indicadores Perspectiva Procesos Internos

FACTOR CLAVE	INDICADOR
Entender a Clientes y Gestionar el Negocio	Coste por producto
	Eficacia de los procesos: (Producción Real/Meta programada) x 100
	Eficiencia de los recursos: (Recursos Programados /Recursos utilizados) x 100
Adquisición y Distribución Nuevos Contenidos	Nº Proveedores de contenido
	Producción Neta de contenidos propios
Presencia de Sistemas de Información	Tiempos muertos
	Indices de mantenimiento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Indicadores Perspectiva Aprendizaje-Conocimiento

FACTOR CLAVE	INDICADOR
Mano de Obra Cualificada	Coste de la formación
	Indices de calidad de formación
Clima Laboral de Motivación	indices de incentivos
	Crecimiento anual salarial
Calidad en el Trabajo y Vida Personal	% Satisfacción de los empleados
	% Conciliación laboral-familiar

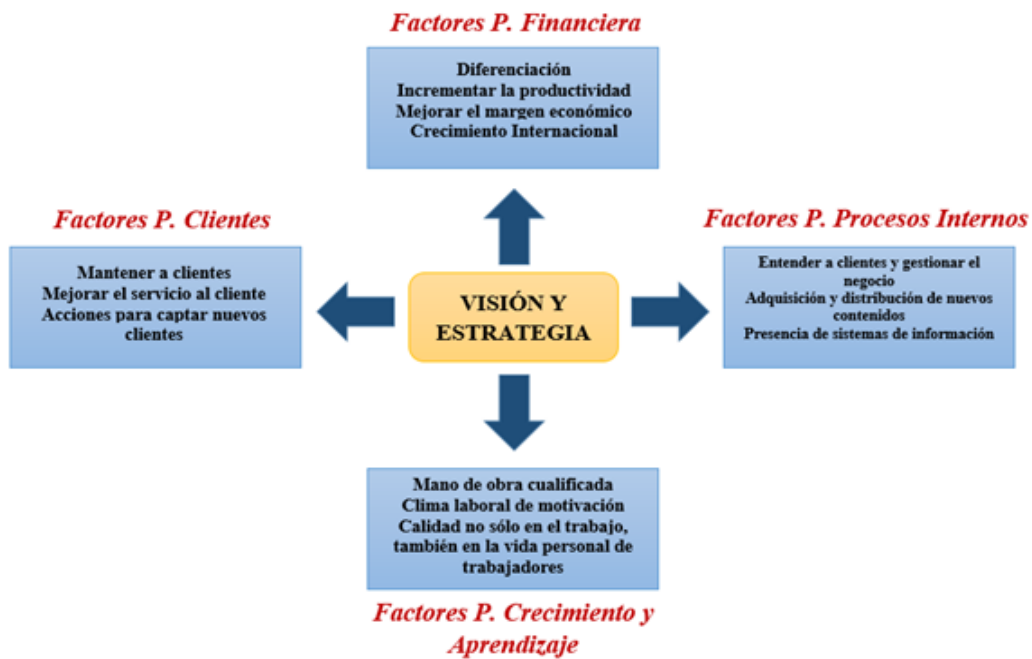
Fuente: Elaboración Propia.

ESTABLECIMIENTO DEL CMI A NIVEL GLOBAL

El cuadro de mando integral es un concepto dinámico que proporciona un apoyo continuo a la toma de decisiones a la empresa, a la vez que contribuye a la comunicación de la estrategia e implica a las personas en su elaboración y posterior seguimiento.

Para obtener una visión globalizada del CMI se representa de una forma gráfica los factores claves de éxito, y los objetivos a alcanzar.

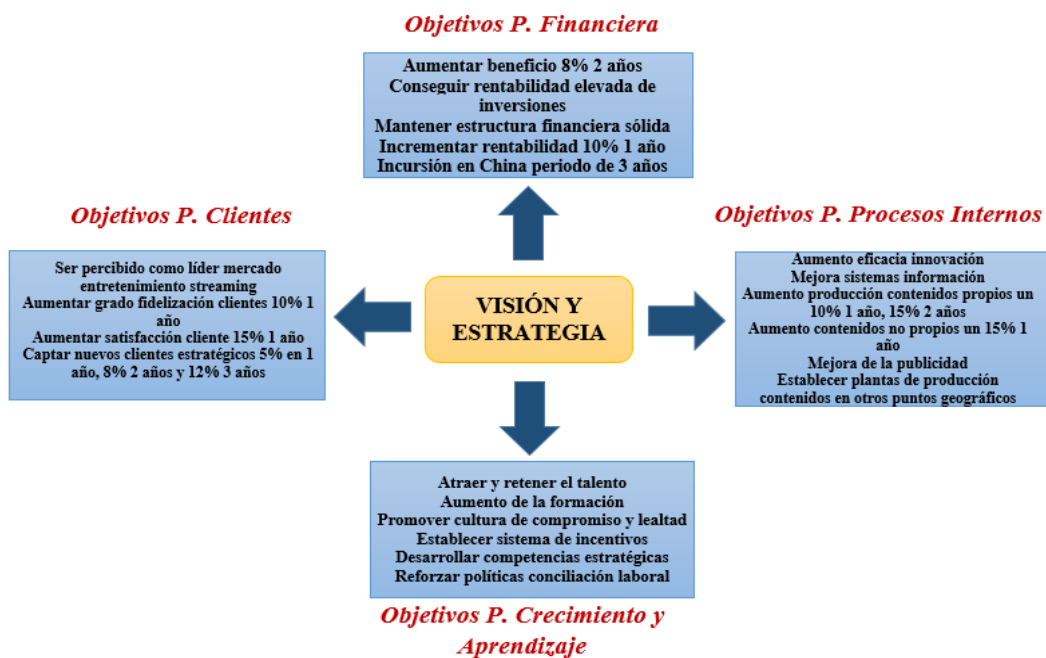
Figura 20: CMI a nivel global según Factores Clave Éxito.



Fuente: Elaboración Propia.

A través de las cuatro perspectivas intentamos abarcar el entorno integral de la gestión. Los objetivos del CMI no deben de tener prioridad unos sobre otros, se deben de equilibrar para no conducir a la aparición de acciones y efectos contra productores y que pueda ser dañino para la compañía.

Figura 21: CMI a nivel global según objetivos.



Fuente: Elaboración Propia.

La aplicación de este CMI, transformará las declaraciones de buenos propósitos de la dirección en acciones que se pueden aplicar al trabajo diario de los empleados de Netflix en el entorno de las cuatro perspectivas estratégicas de la compañía.

El CMI suministrará a empleados, y principalmente a directivos de Netflix, la información precisa y adecuada sobre la estrategia de la empresa, la eficacia de los procesos de producción y servicios, la satisfacción de los empleados y los clientes, y los resultados económicos.

6. CONCLUSIÓN

El objetivo principal de este TFG ha sido estudiar la situación en la que se encuentra Netflix, con la ayuda de las herramientas de análisis estratégico, y encontrar soluciones a los problemas que presenta, como puede ser a través de la implementación de un Cuadro de Mando Integral, que permita mejorar el estado de la compañía.

Netflix ha conseguido mantenerse como líder del sector del entretenimiento en streaming audiovisual, un sector que cuenta cada vez con más usuarios, teniendo como único competidor principal a HBO, pero en los últimos años y ante lo atractivo de este mercado, grandes compañías han conseguido adentrarse en él, poniendo en peligro esa posición de líder.

El auge de estas compañías, como Disney +, Amazon Prime Video o Apple Plus, ha supuesto una caída del número de suscriptores de Netflix, lo que se traduce en una disminución de ingresos, que para la compañía son importantes, ya que esa es la principal vía de ingreso de dinero, el cual reinvierte en la propia compañía con el objetivo de la adquisición de nuevos contenidos, tanto propios como ajenos.

Estas nuevas compañías que han conseguido poner en riesgo la posición de líder de Netflix, lo han hecho a través de una clara estrategia basada en los precios, ofreciendo sus servicios por un precio inferior al de nuestra compañía.

También han conseguido quitarle suscriptores a Netflix a través de la diferenciación de los contenidos, llegando en algunos casos, como en el de Disney +, a quitar licencias de emisión de ciertos contenidos que tenía en su poder Netflix, y de los que Disney es propietario, para emitirlos en su propia plataforma, y además eran los más vistos por los suscriptores de Netflix y uno de los reclamos más importantes para captar nuevos clientes después de sus contenidos de creación propia.

Ante esta situación de auge de la competencia en el sector, Netflix podría optar por la estrategia que ha utilizado la competencia, basada en una bajada de precios de sus productos. Esta estrategia puede tener el efecto de retener a sus suscriptores, a la vez de atraer nuevos clientes entrando en una guerra de precios con las demás compañías del sector. No sería la estrategia más adecuada para una empresa como Netflix que utiliza una política de reinversión de beneficios, ya que puede verse afectada la calidad y cantidad de sus contenidos, lo que afectaría a su capacidad de diferenciación.

Otra estrategia que puede utilizar Netflix es una por la que ya ha apostado anteriormente con gran éxito, y a través de la cual podría conseguir mantener su posición de líder del sector, e incluso mejorar aún más dicha posición, y es la de la expansión internacional. Netflix realizó la estrategia de expansión internacional con resultados muy positivos y actualmente se encuentra operando en 190 países de todo el mundo.

La expansión que debe de realizar Netflix debe dirigirse al gran país que le queda por acceder y en el que ninguno de sus competidores directos ha conseguido adentrarse, China. Entrar en la gran potencia asiática haría que Netflix aumentara de una manera muy significativa su número de suscriptores, y por lo tanto sus ingresos, los cuales a través de su reinversión en la compañía llevaría a que sus contenidos propios aumentaran tanto en cantidad como en calidad. Además, posibilitaría la obtención de más contenidos de terceros a través de la adquisición de licencias, y esto a su vez haría que el número de suscriptores de la compañía Netflix a nivel mundial se incrementara, alzándose como la gran líder del sector.

Adentrarse en China para Netflix no va a ser sencillo, debido a: las duras restricciones del gobierno chino en cuanto a la emisión de contenidos como al control de los sistemas de las empresas; la competencia existente con compañías nacionales que operan en el país y que tienen una alta cuota de mercado, ofreciendo sus servicios a unos precios bajos; la guerra comercial que tienen en la actualidad China y EEUU (país al cual pertenece la multinacional Netflix) y que va en aumento; y recientemente, a la situación de incertidumbre provocada por la pandemia mundial del COVID-19.

Con la realización del CMI, se muestra la importancia de establecer una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, además de proporcionar una visión comprensible del negocio.

La información obtenida mediante el Cuadro de Mando Integral, permite alinear la dirección de la compañía, los recursos, las unidades de negocio y los procesos con las estrategias de la empresa.

La ayuda que proporciona esta herramienta es esencial, tanto si hablamos de la medición eficiente de sus resultados, como del desarrollo de las acciones para conseguir mejorarlos.

En cuanto a los objetivos estratégicos, se considera al cliente como objetivo fundamental, y se pretende aprovechar las posibilidades de negocio internas de la compañía para conseguirlo.

A modo de conclusión final, el éxito de Netflix y con lo que debe de seguir para revertir la situación, se basa en continuar con los contenidos de creación propia y exclusiva, a la vez de seguir aumentando su catálogo de contenidos de terceros para conseguir con ello una diferenciación en sus productos; y tratar de seguir llevando a cabo con éxito el proceso de internacionalización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGENCIA EFE (2010). Pekín publica su larga lista de contenidos prohibidos en Internet. Portal Web El Mundo:

<https://www.elmundo.es/elmundo/2010/06/08/navegante/1275979296.html>

Amazon Prime Video. Portal Web: <https://www.primevideo.com/>

Apple Plus. Portal Web: <https://www.apple.com/es/apple-tv-plus/>

Banco de España. Portal Web: <https://www.bde.es/bde/es/>

CARRASCO L. (2020). Netflix cerró 2019 con un 54% más de beneficios, pero sufre un frenazo en su principal mercado. Portal Web Voz Pópuli:

https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/resultados-netflix-ingresos-impuestos-beneficios_0_1321067991.html

CORREAS J. (2017). Netflix o cómo revalorizarse un 28.000% en bolsa en 15 años. Portal Web Bolsamania:

<https://www.bolsamania.com/noticias/empresas/netflix-o-como-revalorizarse-un-28000-en-bolsa-en-15-anos--2912965.html>

Datos financieros de Netflix. Portal Web: <http://www.netflixinvestor.com>

Disney Plus. Portal Web: <https://www.disneyplus.com/es-es/>

Economipedia. Portal Web: <https://economipedia.com/>

Empresa Netflix. Portal Web: <https://media.netflix.com>

ENRÍQUEZ R. (2019). Netflix se desploma en bolsa tras sus cuentas. Portal Web El Economista:

<https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/10001545/07/19/Netflix-se-desploma-en-bolsa-tras-sus-cuentas-estas-son-las-nubes-en-el-horizonte-que-debe-afrontar.html>

HBO. Portal Web: <https://es.hboespana.com/>

Instituto Nacional de Estadística. Portal Web: <https://www.ine.es/>

JOHNSON G., SCHOLLES K. y WHITTINGTON R. (2006). Dirección Estratégica (7ª ed.). Madrid: Pearson.

KAIYUAN S. (2019). El número de usuarios de internet en China alcanza los 829 millones. Portal Web Peopledaily:

<http://spanish.peopledaily.com.cn/n3/2019/0303/c31621-9551782.html>

KAPLAN R.S. y NORTON P.D. (2000). Cuadro de Mando Integral (2ª ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

KHARPAL A. (2019). Netflix has a China strategy but it doesn't involve launching there soon. Portal Web CNBC:

<https://www.cnbc.com/2019/05/10/netflix-has-a-china-strategy-it-doesnt-involve-launching-there-soon.html>

KOCH T. (2018). El parlamento europeo obliga a Netflix y a las televisiones a ofrecer un mínimo del 30% de producción europea. Portal Web El País:

https://elpais.com/cultura/2018/10/02/actualidad/1538480515_585030.html

MORALES F. (2018). ¿Por qué la cultura organizacional de Netflix es la clave de su éxito? Portal Web Acsendo blog:

<https://blog.acsendo.com/cultura-organizacional-de-netflix/>

Movistar Plus. Portal Web: <http://ver.movistarplus.es/?nv=2>

MUÑOZ L.L. y ANTÓN M.P. Estudio de uso y actitudes de consumo de contenidos digitales Julio 2017. Portal Web:

<https://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/Uso%20y%20actitudes%20de%20consumo%20de%20contenidos%20digitales.%20Julio%202017.pdf>

PORTER, M. (1982): Estrategia Competitiva. ICESA.

Rakuten TV. Portal Web: <https://rakuten.tv/es>

ROMERA J, (2019). Netflix declara en Holanda el 40% de sus ingresos mundiales para ahorrar impuestos. Portal Web El Economista:

<https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10048930/08/19/Netflix-declara-en-Holanda-el-40-de-sus-ingresos-mundiales-para-ahorrar-impuestos.html>

STEINBERG F. y MARTÍNEZ J. (2020). La economía mundial ante 2020. Portal Web Real Instituto El Cano:

http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ari2-2020-steinberg-martinez-la-economia-mundial-ante-2020

VENTURA V. J. (2008). Análisis estratégico de la empresa (1ª Ed.). Madrid: Paraninfo

VIDAL L.M. (2017). La polémica ley de ciberseguridad entra en vigor en China. Portal Web El País:

https://elpais.com/internacional/2017/05/31/actualidad/1496241283_691973.html