



**Universidad**  
Zaragoza

# TRABAJO DE FIN DE GRADO

Dirección Estratégica y Gestión de la Innovación:  
Plan Estratégico para la ampliación de contenidos  
en **NETFLIX**

Strategic Direction and Innovation Management:  
Strategic Plan for the expansion of content in **NETFLIX**

Autora

Laura Gimeno Mata

Tutora

Esperanza Reina

## **RESUMEN**

El presente Trabajo Fin de Grado tiene la finalidad de mostrar un nuevo modelo de negocio para la multinacional *Netflix* a través del estudio y análisis del entorno para elaborar un plan estratégico que se adapte a las necesidades del mercado en el que opera que aún no son satisfechas. Este nuevo modelo, trata de cubrir un nicho del mercado audiovisual aún sin explotar que representa un gran potencial en rentabilidad futura. El nuevo modelo se basa en la extensión de la plataforma añadiendo una nueva categoría que ofrece conciertos de manera online de la misma manera que el resto del servicio que la empresa ofrece hasta ahora, a través de una inversión en I+D, publicidad y de capital se quiere conseguir aumentar considerablemente la cuota de mercado con el objetivo de crecer sus ingresos y la posición estratégica de la empresa en el sector para conseguir diferenciarse cada vez más de la competencia y posicionarse como líder en el mercado.

## **PALABRAS CLAVE**

*Cinematch, Holocracia, Comercio Electrónico, Maratones de series, Big Data*

## **ABSTRACT**

The purpose of this Final Degree Project is to show a new business model for the multinational Netflix through the study and analysis of the environment to develop a strategic plan that adapts to the needs of the market in which it operates that are not yet satisfied. . This new model tries to cover a still untapped niche in the audiovisual market that represents great potential in future profitability. The new model is based on the extension of the platform by adding a new category that offers concerts online in the same way as the rest of the service that the company offers so far, through an investment in I+D advertising and Capital wants to achieve a considerable increase in market share in order to grow its income and the strategic position of the company in the sector in order to be able to differentiate itself more and more from the competition and position itself as a leader in the market.

## **KEYWORDS**

*Cinematch, Holocracy, E-commerce, Binge-Watching, Big Data*

# ÍNDICE

1. Introducción .....	2
2. Metodología .....	2
3. Presentación de la empresa .....	3
3.1 Historia de la empresa .....	3
4. Análisis del entorno.....	7
4.1 Análisis del entorno general.....	7
5. Análisis del entorno específico .....	16
6. Análisis interno de la empresa .....	22
6.1 Perfil estratégico.....	22
6.2 Análisis de la cadena de valor .....	25
7. Análisis DAFO.....	26
7.2 Amenazas .....	27
7.3 Fortalezas .....	28
7.4 Oportunidades .....	29
8. Elaboración del Plan Estratégico.....	30
8.1 Visión, Misión y Valores .....	30
8.2 Líneas Estratégicas.....	31
8.4 Estrategia basada en la innovación y el nuevo modelo de negocio.....	37
9. Plan Financiero.....	38
9.2 Plan de financiación .....	38
10. Conclusiones .....	39
11. Bibliografía .....	40
12. Anexos.....	42

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Suscriptores Netflix (Datos obtenidos de la página oficial de Netflix y posterior elaboración propia).....	6
Ilustración 2. Variación anual del PIB. (Datos obtenidos del INE y elaboración propia).....	12
Ilustración 3- Variación anual IPC. (Datos del INE y elaboración propia).....	12
Ilustración 4. Análisis PESTEL (Elaboración propia) .....	16
Ilustración 5. Las cinco fuerzas de Porter (Elaboración propia) .....	16
Ilustración 6. Porcentaje de visualización de las plataformas en España ( Fuente: Justwatch)...	19
Ilustración 7. Datos sobre suscripciones. (Elaboració propia) .....	22
Ilustración 8. Perfil Estratégico (Elaboración propia).....	24
Ilustración 9. Análisis DAFO (Elaboración propia).....	29
Ilustración 10. Business Model Canvass (Elaboración propia).....	33

## 1. Introducción

Este proyecto se muestra una visión actualizada y concienciada en satisfacer las necesidades de los consumidores de Netflix a través de la propuesta de un plan estratégico desarrollado a nivel nacional. El objetivo principal de este trabajo es la creación de una nueva extensión de contenido audiovisual pionero en el sector streaming a través de ofrecer online la opción de disfrutar de conciertos de artistas internacionales a través de la plataforma de la forma más cómoda y sencilla: desde casa. Generando interés por el servicio a un nuevo tipo de suscriptores, aumentando la capacidad de ingresos de la empresa y cubriendo las necesidades del sector musical que debido a la pandemia que estamos sufriendo, no se han obtenido las suficientes herramientas como para cubrir sus necesidades. De esta manera, se abre la puerta a una nueva forma de consumir música que hasta ahora no era considerada primordial.

## 2. Metodología

En cuanto a la metodología utilizada en el proyecto, se han llevado a cabo una serie de técnicas y procedimientos aplicados de forma ordenada y sistemática para la posterior elaboración del estudio.

La principal técnica utilizada para la creación de la idea y posterior formalización del modelo de negocio ha sido la observación, ya que anteriormente se realizaron unas prácticas curriculares en una start-up que tenía una idea similar de creación de contenido por lo que ayudo bastante en asentar las bases del plan de negocio.

En segundo lugar, a través de la revisión de documentos de índole pública se pudo recabar toda la información necesaria de la multinacional Netflix para la consolidación del plan estratégico, consiguiendo de esta manera seguir un orden en las explicaciones y descripciones del plan estratégico. Para ello se utilizó la página oficial, documentos oficiales, informes anuales, manual de negocios, noticias...etc.

Las técnicas de investigación, son técnicas cuantitativas que se han utilizado durante el proceso del presente trabajo de fin de grado, llevando a cabo el siguiente orden:

- Primeramente, recolectar datos a través de las técnicas anteriormente descritas.
- Analizar e interpretar cada uno de los apartados que debían describirse y por último, realizar el informe final.

### **3. Presentación de la empresa**

Netflix es una empresa de origen Estadounidense que ofrece un servicio de streaming global que permite a los usuarios ver series, películas y documentales sin anuncios, a través de cualquier dispositivo conectado a internet mediante suscripción. No solo permite reproducir contenidos sino que también se pueden descargar en cualquier dispositivo en el que se disponga de la plataforma para verlas sin necesidad de conexión a internet.

Una de las ventajas competitivas de esta plataforma es que cuenta con distintos planes de suscripción en los cuales se determina la cantidad de personas que pueden ver el contenido al mismo tiempo así como si se visualiza en definición estándar (SD), alta definición (HD) o en ultra alta definición (UHD). Por lo que se puede ajustar el plan a las necesidades de cada usuario y cancelar sin ningún tipo de permanencia.

Al ser una empresa internacional, el contenido de la plataforma se ajusta a la región de los usuarios, se actualiza con las novedades cinematográficas que están a la orden del día y a las preferencias del usuario de esta manera, cuándo reproduzca contenido, la propia plataforma realiza recomendaciones para mejorar la experiencia.

Actualmente el mercado del entretenimiento está en continuo crecimiento, junto a la globalización que se está llevando, creando oportunidades de éxito que Netflix ha sabido aprovechar perfectamente. El contenido que ofrece no se limita a una franja horaria o días concretos como sucede en las cadenas de televisión sino que ofrece un servicio de flexibilidad y libertad de horarios además de la personalización según los gustos individuales de cada persona. Debido a estas condiciones, Netflix se permite promocionar su propio contenido original generándole engagement con los usuarios con la libertad de cancelación si no tiene el éxito que se espera de él. De esta manera consiguen establecer relaciones duraderas con los clientes.

#### **3.1 Historia de la empresa**

Netflix fue fundada en 1997 en California (Estados Unidos) por Reed Hastings a mano de Marc Randolph (ejecutivo de Software) creando una compañía de alquiler de películas en DVD a través de vía postal y online.

Un año después, crearon el primer local de alquiler de DVD (Netflix.com) mediante el cual realizaban los envíos de los DVD a los clientes. Posteriormente, en 1999 decidieron encaminar su negocio a un servicio de suscripción en el cual los usuarios pagaban una

cantidad mínima al mes para poder obtener hasta un máximo de cuatro películas simultáneamente entre la gran variedad que ofrecían. A este nuevo modelo había que añadir que eliminaron los límites de devolución, suprimiendo de esta manera las multas por retraso, en ese momento todas las empresas se regían bajo esas condiciones.

Este cambio provocó que la empresa consiguiera un gran éxito y por consiguiente una gran número de subscriptores nuevos. Hastings comenzó negociaciones con la empresa Blockbuster, que lideraba en ese momento el mercado de los videoclubs con la propuesta de llevar a cabo una alianza estratégica basada en una plataforma online de renta de DVDs pero la idea fue rechazada por los directivos.

En 2002, Netflix fue la empresa con el servicio de alquiler de DVD en línea más grande del mundo, comenzaron a mejorar el servicio introduciendo un sistema de recomendación de películas a través de una escala de estrellas (una estrella suponía una mala opinión y cinco estrellas la mejor que podía obtener). Este método de valoración fue denominado *Cinematch*. Gracias a este nuevo cambio en sus servicios, ese mismo año consiguió salir a bolsa por primera vez vendiendo 6 millones de acciones y en 2005 contaban ya con 4,2 millones de suscriptores.

Netflix siguió creciendo a pasos agigantados pero no fue hasta 2007 cuando comenzaría a convertirse en la gran empresa mundial que es hoy en día. Este año presenta el servicio en streaming el cual permite que sus suscriptores puedan ver series de televisión y películas en sus ordenadores personales a través de una alianza con los servicios informáticos de Amazon, ya que en ese momento se requería una plataforma funcional que tuviera una gran capacidad resolutiva de imagen independientemente del número de personas que estuvieran utilizándola simultáneamente. Para llevar a cabo la expansión de este nuevo modelo, durante los próximos años se dedicó a cerrar tratos con empresas y productos como Xbox, Blu-ray, Play Station o descodificadores de televisión para que a través de estos dispositivos se pudieran retransmitir sus películas y series consiguiendo para el año 2010 que Netflix pudiera visualizarse en aparatos que se conectaban a Internet como Nintendo Wii, iPad, iPhone, iPod touch de Apple y en algunas televisiones inteligentes (SmartTV).

Para el año 2011, un año después de que Blockbuster se declarará en quiebra, Netflix consigue llegar a los 20 millones de suscriptores, generando unos ingresos mayores de 2 mil millones de dólares mensuales. Comienza su expansión a Latinoamérica y el Caribe. En 2012 llega a Europa y Netflix decide aprovechar el éxito que estaba teniendo dando

un paso más; comienza a crear su propio contenido que lanzó en 2013 con *House of Cards*, serie que ganó un Globo de Oro por mejor actriz.

Un año más tarde contaba ya con cuatro producciones exclusivas y varias desarrollando, producciones como *Orange is the new Black* o *Arrested Development* que posteriormente también recibieron Globos de Oro. Para entonces, había superado los 40 millones de suscriptores y obtenía ingresos cerca de 1.000 millones de dólares, convirtiendo a sus fundadores en millonarios.

El año 2015, estrenó su primera película: *Beasts of No Nation* y en 2017, la serie *La Casa de Papel* se convierte en la serie rodada en un idioma distinto al inglés más vista de la historia de Netflix. La expansión de esta plataforma parecía no cesar, ya que en marzo de 2018 gana su primer Óscar con el documental *Ícaro*, plantándose a finales de este año con más de 117,6 millones de suscriptores y una valoración de más de 100.000 millones de dólares, definiéndose como una “*global internet TV network*” o una cadena global de televisión por internet.

En 2019 su crecimiento fue de un 105% por lo que decidió ampliar su negocio anunciando que alquilará por diez años la famosa sala de cine de Manhattan: “*The Paris*” con el objetivo de utilizarla para presentar eventos especiales, premieres y proyecciones de películas. Posteriormente también comunicaron que formaría parte de su empresa la icónica sala de cine de Los Ángeles: “*Egyptian Theater*” con el mismo fin que la anterior.

Desde principios de 2020, debido a la pandemia mundial por el virus Covid-19, todos los países llevaron a cabo aislamiento preventivo por lo que las personas debían de mantenerse en casa, lo que supuso que Netflix aumentara los suscriptores de forma abisma (un crecimiento de 16 millones de suscriptores) junto con las acciones de la empresa. Para abril, la compañía llegó a tener un valor mayor de 187 mil millones de dólares, superando al gran gigante del entretenimiento *The Walt Disney Company*, así Netflix se posicionó como una de las empresas más grandes y lucrativas de la industria del entretenimiento.

Hoy en día la compañía cuenta con más de 200 millones de suscriptores, con un servicio presente en más de 190 países. La valoración de la empresa asciende a más de 194.000 millones de dólares por lo que el valor de cada acción en bolsa es de 491.87 dólares.

Centrándonos a nivel nacional, la compañía internacional lleva implantada en España desde el año 2015, aunque a nivel europeo se introdujo en 2012, los españoles no pudieron

disfrutar de este servicio hasta tres años más tarde. La llegada de Netflix a España fue un éxito rotundo y desde entonces no ha parado de producir series reconocidas como “Paquita Salas” o “Élite” entre algunas de ellas. Debido a la gran aceptación del contenido por parte de los usuarios, en 2019 Netflix decide abrir un nuevo centro de producción en España que: “servirá como punto de acceso para los mercados europeos e Hispanohablantes” ya que la Unión Europa obliga que al menos se debe ofrecer un 30% de producción europea en sus catálogos y parrillas para poder tener sedes en ella. El espacio que se reservó para la nueva sede, se encuentra en Tres Cantos, Madrid, un proyecto del grupo Secuoya que cuenta con 22.000 metros cuadrados con tres platos insonorizados, vestuarios, oficinas, decorados...etc. Esta inversión multimillonaria se realizó para respaldar al sector audiovisual del país ya que según el cofundador y CEO de Netflix, Reed Hastings; “estamos invirtiendo mucho en producir contenidos en todo el mundo, especialmente en España, donde hay muchísimo talento.” El nuevo proyecto generó empleo a 25.000 personas trabajando en contenidos para esta plataforma audiovisual, sumando los diferentes equipos, actores, extras...etc.

Actualmente esta sede cuenta con 15 platós, un campus equipado con la última tecnología en producción, realización y edición además de un auditorio con capacidad de más de 250 personas. Las producciones no se limitan solo a esta sede si no que Netflix cuenta con diferentes localizaciones por todo el país. España tiene una gran tradición en la creación de contenido innovador por lo que la empresa no va a desperdiciar la oportunidad de reforzar la inversión en su producción. El contenido español se disfruta no solo en España, tiene un alcance abismal y Netflix lo tiene muy presente.

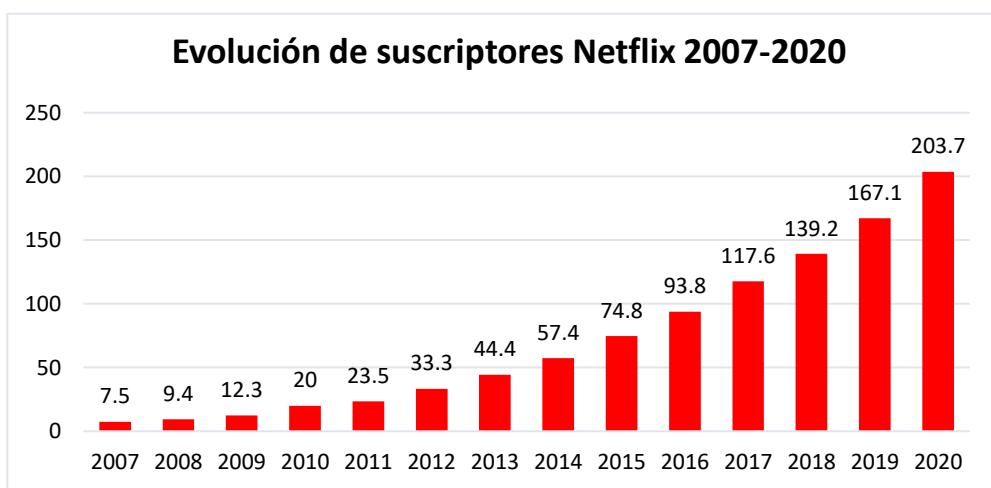


Ilustración 1. Suscriptores Netflix (Datos obtenidos de la página oficial de Netflix y posterior elaboración propia)

En conclusión, como podemos observar en la gráfica, Netflix lidera la cuota de mercado streaming en nuestro país con respecto a la competencia debido a las grandes cantidades de inversión que realiza anualmente en su contenido audiovisual vanguardista. La rentabilidad de la plataforma se considera a largo plazo, por lo que invertir en ella en aumentar y mejorar el contenido es un éxito asegurado.

## 4. Análisis del entorno

### 4.1 Análisis del entorno general

En el apartado siguiente, se va a mostrar detalladamente cada uno de los factores del entorno macroeconómico a través del análisis Pestel. Esta herramienta nos va a permitir identificar todos los factores externos que afectan directamente a la actividad que se realiza y aunque no se puede influir sobre ellos, a través de realizar una búsqueda de información sobre ellos, si podemos aminorar las posibles amenazas o aumentar nuestras oportunidades. Este análisis se compone de diferentes factores: Político, Económico, Socio-cultural y Tecnológico.

#### 4.1.1 Factores Político- Legales

Todos aquellos aspectos gubernamentales que influyen de una forma directa en la actividad de la empresa son objeto de estudio. Es importante tener claro todas aquellas normativas o cambios legislativos que puedan influir en uno u otro sentido en el negocio. Por esto mismo, es necesario un análisis de las tendencias y posibles consecuencias para la empresa a corto y medio plazo. A continuación se muestran los factores que más influyen a la empresa.

- **Estabilidad política:** la existencia en un país de estabilidad política repercute a la sociedad en general debido a que se crea una seguridad tanto a los habitantes como al sector empresarial. Sobre todo en éste último ya que tener una buena estabilidad permite mayor solidez en las inversiones tanto internas como externas. Actualmente, debido a la pandemia mundial que se ha producido por el Covid-19, nos encontramos en una incertidumbre política, tanto a la hora de crear rendimiento económico a nivel individual como global, provocando a sí mismo que la toma de decisiones puedan no ser acertadas a largo plazo o no cumplan con las expectativas que se deseaba de ellas.
- **Regulación legal:** en cuanto al panorama legal, Netflix es una empresa que debe adaptarse a la regulación que marca cada país en el que opera por lo que cualquier

modificación sobre redes de cable e inalámbricas así como todos aspectos relacionados directamente con Internet como pueden ser operadoras, plataformas de distribución, aplicaciones, sitios web... en resumen todos aquellos medios de comunicación o distribución que puedan interferir en la actividad de la empresa.

Por otro lado, Netflix opera con proveedores de contenido para obtener los derechos de licencia de streaming, por lo que cualquier modificación en las leyes sobre derechos de autor de los contenidos (ya sean películas, series o documentales) o en la ley de propiedad intelectual puede afectar enormemente a la capacidad de distribución del servicio a los consumidores. Hay que añadir también los contenidos propios, ya que adquieren derechos exclusivos para ofrecerlos. Por lo que cualquier modificación en estas leyes podría generar una parada drástica en el negocio.

- **Política fiscal:** la gestión de los recursos de un Estado y su Administración representa la fiscalidad de un país, España dispone de una serie de leyes que deben de cumplir cualquier empresa para poder ejercer su actividad empresarial. Hay que mencionar que las grandes multinacionales se respaldan en la mayoría de los casos de tributar en aquel país en el que las retenciones de impuestos son más beneficiosas ya que al ofrecer un servicio internacional se pueden permitir el tributar en ellos y no en el país de origen en el que se lleva a cabo la actividad. A consecuencia de esto, muchas empresas suprimían el pago de impuestos por la actividad ejercida en el país y tributaban en paraísos fiscales. Para conseguir reducir este inconveniente, se ha llevado a cabo en estos últimos años una serie de reformas en leyes fiscales que permiten regular de manera más estricta el negocio de las multinacionales.

En primer lugar, el parlamento europeo en 2018, aprobó la medida de que cualquier plataforma online como Netflix o sus competidores deberán de tener en sus catálogos un mínimo del 30% de producciones europeas. A partir del 31 octubre de 2019, entra en vigor la *ley N° 20661, “Ley de Cinematografía y Audiovisual”*<sup>1</sup> que obliga a plataformas como Netflix (todas aquellas empresas que ofrezcan servicios de video en cualquier formato, sea por clave o digital en

---

<sup>1</sup> Ley de Cinematografía y Audiovisual expediente N° 20661 publicado por la Comisión permanente especial de Ciencia, Tecnología y Educación.

streaming) pagar un impuesto especial del 1,5% para ayudar a financiar las producciones cinematográficas dedicadas a la cultura. Centrándonos ya en aquellas que van a afectar a Netflix directamente a partir de este año, ya que acaban de entrar en vigor o se harán a lo largo de este año y por lo que afectaran directamente a la actividad que realiza en España, es necesario una breve descripción de ellas. Por un lado, se encuentra la tasa de Google o ***Impuesto sobre Determinados Servicios Digitales (IDSD)***<sup>2</sup> se trata de un impuesto de obligatorio cumplimiento a nivel nacional de las grandes compañías multinacionales que ingresen más de tres millones de euros anuales en suelo español. Estas empresas deberán pagar un impuesto del 3%.

Netflix es una compañía que ofrece su servicio en nuestro país desde 2015, facturaba los ingresos a través de la empresa “Netflix International B.V” con sede en Ámsterdam (Países Bajos) donde disponía de un tratamiento fiscal más favorable. Aunque la compañía lleva implantada en España desde 2018 con dos grandes sedes, por un lado Los gatos Servicios de Transmisión España S.L (orientada a la producción de series y películas) y Los Gatos Entretenimiento España S.L (dedicada al Marketing) ninguna de las dos tributaba en el país hasta este año. Desde el 1 de enero de 2021 Netflix paga los impuestos por sus ingresos en España a través de las filiales que tiene para la producción de los contenidos de la plataforma. Los ingresos generados por los suscriptores españoles así como los recopilados por las producciones españolas se regirán por los impuestos nacionales. Este cambio de modelo va de la mano con la nueva ***“Ley General de Comunicación Audiovisual”***<sup>3</sup> que obliga a destinar el 5% de sus ingresos generados en España a la financiación de cine y series europeas.

Las medidas adoptadas por la compañía suponen un riesgo para el crecimiento del beneficio global de la empresa ya que pagará más impuestos, pero se cree que a largo plazo es una gran decisión que ayudará a aumentar las actividades en España generando una mayor seguridad por parte de los clientes debido a la regulación que realiza acorde con la ley del país y su actividad generando mayores oportunidades de éxito.

---

<sup>2</sup> Ley sobre Impuestos Sobre Determinados Servicios Digitales publicado por el boletín Oficial de las Cortes Generales (Proyecto de ley 121/ 0000001)

<sup>3</sup> Anteproyecto de Ley General de Comunicación Audiovisual publicado en el Ministerio de asuntos Económico y transformación digital de España

- **Acuerdos internacionales:** la compañía realiza acuerdos internacionales constantemente para la producción y difusión de sus contenidos. Por consiguiente, cabe destacar el nuevo acuerdo que se encuentra actualmente sobre la mesa entre el gigante Sony y Netflix. Este acuerdo establece que las películas de Sony una vez estrenadas en cines pasarán a ser de exclusiva reproducción en la plataforma de Netflix. Además en el contrato también permite a Netflix en exclusiva lanzar aquellos títulos que Sony produzca directamente para streaming sin que previamente se hayan anunciado en el cine. Esta gran novedad será vigente a partir de 2022 y permitirá a la compañía ampliar el abanico de posibles clientes potenciales que hasta ahora no eran suscriptores debido a la amplia cantidad y variedad de contenidos que formaran parte de la plataforma con el fin de ajustar cada vez más el servicio a las preferencias individuales de cada usuario.

#### 4.1.2 Factores Económicos

Los factores económicos que afectan a las compañías son actividades que están directamente relacionadas con el mercado en conjunto en el que operan y que por lo tanto, cualquier modificación puede influir en la ejecución del trabajo de la compañía. Estos indicadores representan la capacidad productiva de bienes y servicios de una economía, a través de ellos podemos observar la situación económica actual en la que se encuentra un país. Los factores que afectan directamente a Netflix:

- **Fuentes de financiación:** la manera en la que se financia Netflix puede ser muy sencilla, la fuente de ingresos de la compañía son las cuotas de los suscriptores. La actividad se puede dividir en:
  - i. **Streaming internacional:** abarca a todos los suscriptores con lo que cuenta a nivel mundial
  - ii. **DVD doméstico:** se refiere a los 2 millones de miembros que en Estados Unidos siguen suscritos al antiguo servicio de DVD por correo / renta disponible.

Una vez descritos las dos formas de financiación, podemos concretar que los ingresos de la empresa dependerán del aumento de suscriptores y por consiguiente dependerá de la renta disponible que presenten sus usuarios. Debido a la situación financiera provocada por el Covid-19, la renta disponible de los usuarios ha sido menor aunque no ha sido un impedimento para darse

de alta, la incertidumbre que se creó durante el 2020 por el cese de la actividad económica provocó en gran medida que las unidades familiares dispongan de menor cantidad de dinero. La repercusión de las altas producidas durante los confinamientos se reflejará a partir de este año cuando podamos observar que el número de suscriptores puede disminuir o aumentar en una menor proporción y por lo tanto poner en peligro la fuente de ingresos de la empresa.

- **Fluctuaciones de cambio:** Netflix opera a nivel mundial, por lo que trabaja con las diferentes monedas que existen a la hora del pago en los países. Cualquier modificación en los tipos de cambio como devaluaciones o revalorizaciones de la moneda afecta directamente a la rentabilidad de las operaciones de comercio exterior así como irregularidades a la hora de redactar las partidas de gastos e ingresos.
- **PIB :**(*Producto Interior Bruto*) es considerado la magnitud macroeconómica que refleja el valor monetario de la fabricación de productos y servicios de demanda final que lleva a cabo un país en un determinado período de tiempo.

España sufrió la caída del PIB debido a la crisis económica que se produjo en 2008, desde entonces arrastro la consecuencia de presentar un PIB negativo y en descenso pero como se puede observar en la gráfica, desde 2015 el país comenzó a recuperarse, mostrando datos de PIB positivos. Se esperaba que a partir del 2019, debido a la expansión global que se está produciendo, mantener unos niveles idóneos para un crecimiento notable de la economía, pero debido a la pandemia del Covid-19 y las medidas que se han tomado para combatirla, la economía se ha visto paralizada impidiendo continuar con un crecimiento económico. Esto ha provocado un retroceso abismal a nivel mundial. Como se puede observar en la gráfica, el PIB tiene un valor negativo preocupante y todo apunta que estaría comenzando una nueva crisis.

“Hoy en día, España es considerada uno de los países con mayor volumen de exportación de productos audiovisuales, según los datos del Ministerio de Cultura, el audiovisual representa hoy el 28% del total de las industrias culturales, que en total representan el 32% del PIB.” (*Icex, Invest in Spain 2019*) La creación de contenidos en el mercado audiovisual tiene un gran potencial por delante, generando en los próximos años un crecimiento tanto de ingresos como de

aportación al PIB por ello es importante conseguir mantener un PIB positivo y constante en el futuro.

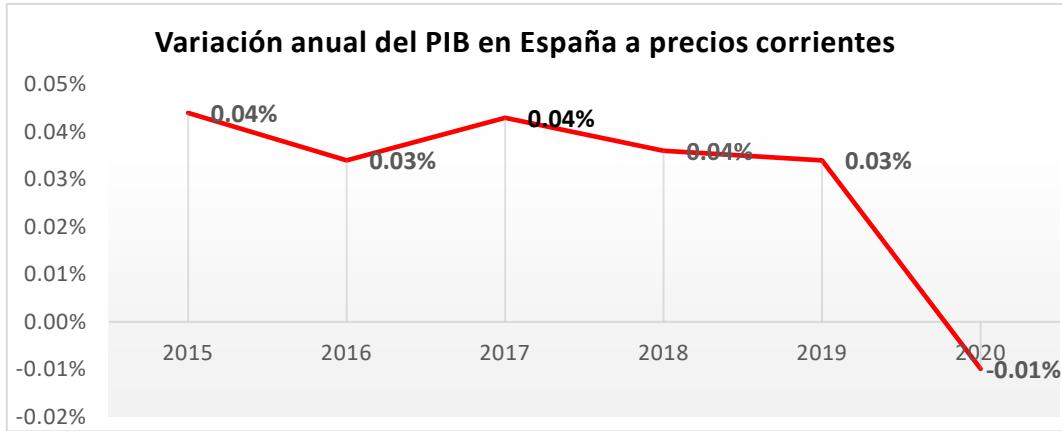


Ilustración 2. Variación anual del PIB. (Datos obtenidos del INE y elaboración propia)

**IPC:** (*Índice de Precios de Consumo*) este indicador mide la variación de los precios de una cesta de bienes y servicios en un lugar concreto y momento determinado. Se utiliza para analizar las variaciones en el coste de vida. Si este indicador refleja un valor elevado, supone la disminución del poder adquisitivo de la población ya que se produce inflación de precios, por lo que comprar la misma cesta de productos tiene un precio más elevado. Como se observa en el gráfico se puede fijar que los picos de alto IPC coinciden con la crisis económica que desarrolló así como con el comienzo de la pandemia a principios del 2020. Si el indicador muestra valores negativos significativamente, estaríamos ante un periodo de deflación, el precio de los productos se devalúa y el comportamiento de compra de la población es menor que lo habitual debido a la ralentización en el sector productivo, desarrollando un menor crecimiento económico. A lo largo de este año, se ha producido un largo periodo de deflación, pero como se muestra en la gráfica poco a poco el IPC comienza a tener valores más estables.

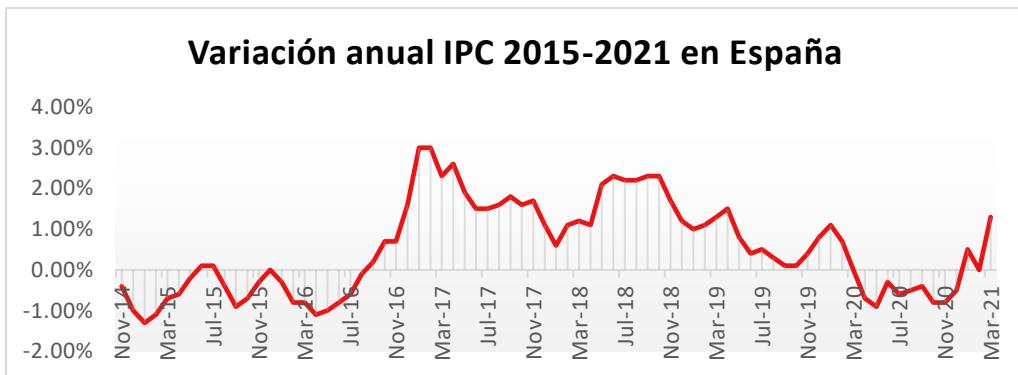


Ilustración 3- Variación anual IPC. (Datos del INE y elaboración propia)

#### 4.1.3 Factores Socio- Culturales

Los factores socio-culturales afectan directamente a las actividades de las empresas ya que influyen en la demanda de productos. Algunos de estos son imprescindibles para conseguir éxito o aprovechar una oportunidad o tendencia en el mercado. ¿Cuáles son los más importantes a tener en cuenta en el sector en el que opera Netflix?

- **Cambios demográficos:** como el aumento considerable de la población que se ha producido en estos últimos años, el nivel de educación implantado de un país, la distribución de la población según la edad, son factores que afectan directamente al consumo de la plataforma digital así como a su contenido, ya que a través de un estudio de mercado, Netflix debe personalizar su servicio según las diferentes características para obtener un éxito frente a cambios de esta magnitud ya que está presente en más de 190 países.
- **Consumo según diferencias culturales:** cada país tiene una sociedad diferente, con costumbres, forma de pensar e interés por diferentes temas y por eso mismo, Netflix adapta el servicio a cada lugar. Aunque vivimos en una sociedad bastante globalizada, sigue habiendo diferencias a la hora de consumir contenido, por eso mismo lo que puede ser de interés en un país, no lo puede ser en otro. Para conseguir un servicio personalizado, la empresa estudia estas variables, por lo que cualquier cambio en ellas va acompañado de un nuevo estudio de mercado para seguir adaptando el contenido. Por otro lado, los derechos de autor de ciertos contenidos no están disponibles en todos los países ya sea porque en el país no están a la venta o al tener varios titulares puede provocar que se compre y la emisión sea solamente en ciertos países.
- **Modas o gustos:** son el factor principal que afecta a la hora de crear nuevo contenido para la plataforma. Las modas van evolucionando con el paso del tiempo y por ello, las empresas deben prestar gran esfuerzo en conseguir identificarlas a través de estudios de mercado para adaptarse a ellas. Debido a la situación que estamos viviendo actualmente, hemos podido observar como las tendencias o los gustos de los consumidores han ido cambiando poco a poco; ya sea en la manera de consumir así como para el propio contenido que se crea. Estamos hablando de que la tendencia a hacer maratones de series por ejemplo, ha aumentado debido a las restricciones a la hora de salir de casa. En este aspecto, Netflix tiene una gran oportunidad que aprovechar, por lo que está generando

contenido basándose en los más vistos que ya ofrece y las recomendaciones de los usuarios, acercándose cada vez más a crear un contenido global.

#### 4.1.4 Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos representan un papel fundamental en el desarrollo de cualquier empresa actual. La aparición de innovaciones tecnológicas está a la orden del día, permitiendo que las empresas consigan mayor eficiencia frente a su competencia, convirtiendo este rasgo en factor clave de diferenciación corporativo.

- **Impacto de internet y de las tecnologías vigentes:** este impacto tiene una gran representatividad a la hora de generar un llamamiento de conocimiento tanto de la compañía como del servicio que desarrolla. A través de las redes sociales, Netflix consigue informar y generar conversaciones sociales con un programatendencia sobre pre-lanzamientos, estrenos y el propio mantenimiento de los contenidos a través de sus cuentas oficiales, mostrando transparencia y un sentimiento de comunidad con el fin de conseguir el interés del mayor número de usuarios.
- **Nuevas formas de distribución:** las maneras de distribuir los servicios a través de Internet cada vez son más innovadores, por esta razón las grandes compañías están en continuo desarrollo de nuevas formas para diferenciarse con la competencia. Netflix utiliza la experiencia del usuario para conseguir una mayor repercusión de su contenido, generando a los usuarios un sentimiento de transparencia y libertad para mostrar su opinión. Esta nueva forma de distribución ha sido desarrollada por el llamado *Binge-Watching* (consumir contenido en forma de maratón gracias a la transmisión de temporadas completas) creando un efecto bola a la hora de consumir contenidos. Netflix está consiguiendo distribuir sus nuevos contenidos solo con el boca a boca y su sistema de recomendaciones.
- **Velocidad en las innovaciones:** este nuevo modelo de mercado internacional que se encuentra en crecimiento es posible gracias a la innovación que se está llevando a cabo en un sistema, el cual logra identificar distintos tipos de usuarios, a través de obtener sus gustos y preferencias para adaptarles el contenido a sus prioridades. A través del *Big Data*, consiguen establecer relaciones entre los datos obtenidos y crear correlaciones por medio de relaciones positivas, negativas o nulas mostrándonos el comportamiento de los clientes. Las constantes mejoras en

*tecnología audiovisual* provocan un ambiente óptimo a las grandes empresas para conseguir éxito rotundo en este mercado.

#### 4.1.5 Factores Ambientales

Los factores ambientales son una pieza clave en el éxito o fracaso de una empresa de gran magnitud. En la actualidad, las leyes ambientales juegan un papel primordial a la hora de comenzar con una actividad económica, cada vez se está normalizando más que las compañías sean sostenibles y estén comprometidas con el medio ambiente. Una gran empresa concienciada genera mayor valor de marca y por consiguiente más público objetivo.

- **Contaminación:** Netflix necesita una cantidad enorme de energía para generar sus contenidos, ya sea a la hora de su creación o en la distribución y reproducción de ellos en la plataforma. Debido a las grandes emisiones de CO<sub>2</sub> que este método provoca, se está llevando a cabo el endurecimiento de las normativas y una mayor concienciación por parte de las empresas.

Netflix compensa ese gasto de energía demostrando que utiliza para ello energía eléctrica que proviene de fuentes renovables a través de *Certificados de Energía Renovable (CER)*.

- **Endurecimiento de las políticas ecológicas:** es un gran paso para reducir la huella de carbono, se siguen estudiando medidas más restrictivas para mejorar el impacto ambiental que las grandes compañías provocan. Está a la orden del día el llamado “crecimiento verde”. Se ha aprobado la *Ley de Cambio Climático y Transición Energética*,<sup>4</sup> establece que exista un porcentaje de electricidad producida mediante energías renovables del 74% en 2030, entre el 85% y 95% en 2040 y conseguir el 100% para el 2050 para alcanzar la denominada “neutralidad climática” que el país solo pueda emitir los gases de efecto invernadero que puedan ser absorbidos por los sumideros. Por otro lado, está presente la Elaboración obligatoria cada 5 años de los presupuestos del carbono, con el fin de conseguir en 2050 un 90% de reducción en los gases GEI (Gases Efecto Invernadero). Estas políticas provocaron grandes beneficios a largo plazo tanto para la propia empresa como para el medioambiente.

---

<sup>4</sup> Proyecto de Ley de Cambio Climático y Transición Energética Nº 170 aprobado el 14 abril de 2021 en el BOE (Boletín Oficial del Estado)

	MN	N	E	P	MP
Factores Político-Legales	Estabilidad Económica				
	Regulación legal			■	
	Política Fiscal			■	
	Acuerdos Internacionales				■
Factores Económicos	Fuentes de financiación				
	Fluctuaciones de cambio		■		
	PIB			■	
	IPC	■			
Factores Socio-Culturales	Cambios demográficos				
	Consumo según diferencias culturales				
	Moda o gustos			■	
Factores Tecnológicos	Impacto de internet y tecnologías vigentes				
	Nuevas formas de distribución		■		
	Velocidad en las innovaciones			■	
Factores Ambientales	Contaminación	■			
	Endurecimiento de las políticas ecológicas		■	■	

Ilustración 4. Análisis PESTEL (Elaboración propia)

Como conclusión general, podemos considerar la plataforma Netflix como una empresa que sabe adaptarse adecuadamente a los factores externos que pueden afectar a su actividad. Aunque aún tiene que realizar un gran proceso de desarrollo en algunas medidas medioambientales o fiscales mejorar su rendimiento. Por otro lado, sostiene un modelo de negocio basado en las innovaciones y actualizaciones tecnológicas, característica cada vez más imprescindible en cualquier sector de la industria.

## 5. Análisis del entorno específico

Al analizar el entorno específico de una empresa, estamos hablando de realizar un estudio del conjunto de factores que afectan a la empresa de forma directa, en función del sector al que pertenecen. Para analizar el entorno específico, utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter a través de él, analizaremos las fuerzas que influyen en el atractivo de una industria. El objetivo principal de este análisis es buscar oportunidades e identificar amenazas para la empresa además de determinar sus capacidades frente a las adversidades y la competencia con el fin de conseguir rentabilidad a largo plazo. Los factores que componen el estudio son los siguientes.

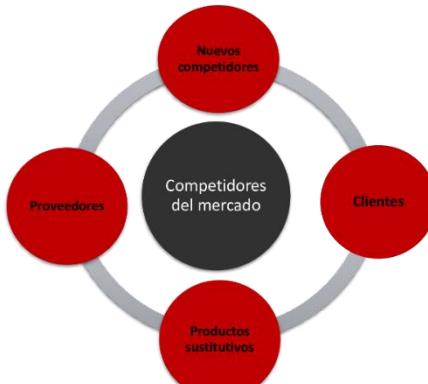


Ilustración 5. Las cinco fuerzas de Porter (Elaboración propia)

## **5.1 Poder negociador de los Clientes**

Los clientes de Netflix muestran un poder de negociación casi nulo, por lo que no pueden influir en decisiones que la compañía pueda tomar sobre el servicio que ofrecen. Esta característica se puede generalizar, ya que en todo el sector del streaming los clientes no suelen tener la capacidad de influir en las compañías aunque la oferta se va modificando según las preferencias o gustos de los clientes.

## **5.2 Poder negociador de los Proveedores**

En este caso, nos referimos a proveedores a todos aquellos fabricantes, distribuidores o cadenas de televisión que a través de contratos, ofrecen y ceden sus contenidos a las compañías del sector *streaming* para que éstas las emitan en las plataformas. Una vez aclarado esto, el sector cuenta con un número reducido de proveedores que ofrecen un contenido de alta calidad y por ello tienen un gran poder de negociación a la hora de concluir las condiciones de venta de sus servicios (por ejemplo, Netflix va directamente al Festival de Sundance para negociar contratos) (Siegel, 2016) y cuando expiran, se negocian nuevas condiciones en las licencias para proyectar los contenidos con empresas con baja demanda. Netflix depende de los ingresos de sus suscriptores, por lo que si se produce una disminución de ellos, afectará a la hora de hacer frente a los contratos con los proveedores. Los contratos con los proveedores (productoras, distribuidoras, cadenas...) tienen diferentes términos, algunos se hacen en base al número de suscriptores de la empresa pero otros no, por lo tanto si disminuyen los suscriptores deberá pagar el precio fijado igualmente (Netflix, 2016).

Por otro lado, cabe destacar que en este mercado existen muchas cadenas de televisión que ofrecen sus propios contenidos en *streaming*, con contenido exclusivo (España dispone de Atresmedia, Mediaset y Mitele) en este caso, es frecuente que el propio proveedor se convierta en competidor. Teniendo en cuenta todas características descritas podemos concluir que el poder de los proveedores es muy alto

## **5.3 Productos Sustitutivos**

En este apartado se analiza la amenaza que suponen las tecnologías alternativas o servicios que el mismo mercado pueda ofrecer para cubrir las mismas o semejantes necesidades que Netflix. Cuando la competencia de posibles productos o servicios sustitutivos es alta, las empresas pueden verse afectadas a la hora de establecer condiciones respecto a su producto/servicio.

En el caso particular de Netflix, nos encontramos una gran cantidad de productos sustitutivos que *cubren la misma necesidad de entretenimiento con otros servicios* y costes de cambio bajos. Existe una amenaza directa de productos sustitutivos ya que la compañía se centra en cubrir solo un nicho del mercado del entretenimiento (series, películas y documentales) dejando una gran parte del sector para productos que ofrezcan otros servicios, como son noticias, deportes o acontecimientos en vivo como por ejemplo conciertos. Esta situación empuja a los usuarios a satisfacer estas necesidades de contenido en otras plataformas digitales.

Otra gran amenaza que se debe mencionar es la piratería, aunque cada vez se reduce más en la industria del entretenimiento digital, aún queda mucho camino para erradicarla, provocando a empresas como Netflix un gran coste. Hoy en día es una fuerza bastante agresiva a tener en cuenta.

#### 5.4 Competidores potenciales

Hoy en día el sector audiovisual cuenta con una serie de barreras a la entrada que pueden ser consideradas un gran impedimento a la hora de comenzar como una nueva empresa dedicada a ofrecer los mismos servicios. Estas barreras se producen debido a la gran competencia existente en este mercado por empresas pioneras en el sector que han conseguido asentarse, por lo que introducirse en el supone en un primer momento de poseer una gran inversión de dinero para involucrarse y por otro lado, conseguir una diferenciación con las compañías que ya están implantadas. Por esto mismo, las **pequeñas y medianas empresas lo tienen bastante difícil poder entrar a competir con las grandes compañías del sector**. Por el contrario, hay que considerar una amenaza para Netflix la entrada de grandes empresas que puedan disponer del capital y la tecnología necesaria para introducirse o pequeñas empresas asociadas con el fin de recaudar mayor capital para comenzar a ofrecer el mismo servicio.

Aunque Netflix es una compañía muy establecida con recursos para negociar contratos a largo plazo, debe tener en cuenta que al dirigirse a un tipo de servicio limitado a películas series y documentales, pueden surgir nuevos competidores en el mercado que se centren en un nicho de mercado aún no explorado por la empresa como puede ser: noticias o deportes, aunque deberían mostrar un grado de personalización del servicio como Netflix (cada usuario obtiene recomendaciones según sus gustos).

## 5.5 Competencia

La rivalidad entre las empresas establecidas en el sector del entretenimiento es enorme y cada vez va en aumento. Esto se debe a la gran concentración entre los gigantes de la multimedia, Netflix y HBO pero dicha concentración se ha visto reducida con la entrada de nuevas empresas al mercado, las cuales se han beneficiado de manera óptima la situación actual para ganar terreno a Netflix.

Aunque Netflix ha desarrollado durante este último año un aumento considerable de sus suscriptores y sigue siendo en España la cabeza de las plataformas de entretenimiento, también se ha generado un sentimiento de preocupación ya que las empresas que están compitiendo han ganado más terreno que la compañía en el mismo periodo de tiempo. El producto que se ofrece por todas las empresas es general a las plataformas y el precio tampoco tiene mucho cambio, el único factor diferenciador es el tipo de contenido que ofrecen. Por este motivo es imprescindible que Netflix muestre un carácter único señalando su servicio como personalizable a cada usuario como factor clave de diferenciación con su competencia. Vamos a analizar los principales competidores de Netflix en España según el orden de mercado que abarcan actualmente:

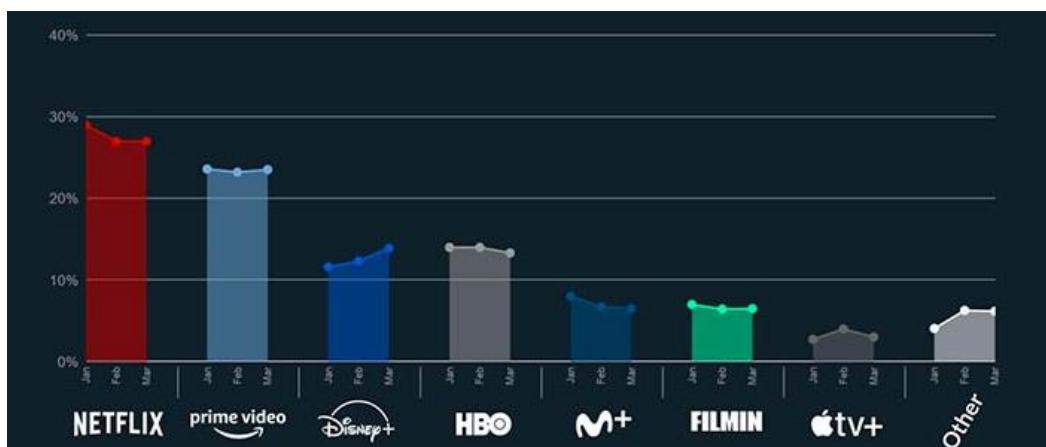


Ilustración 6. Porcentaje de visualización de las plataformas en España ( Fuente: Justwatch)

### Amazon Prime Video

Amazon fue la primera empresa en lanzar su servicio de películas y series en streaming a través de un servicio bajo de demanda después de Netflix y HBO, aprovechando el gran nicho de mercado que hasta ese momento no se aprovechaba. Amazon ofrece gran multitud de contenido tanto de producción propia como de contenido de terceros, por el que los usuarios pueden acceder pagando una cuota mensual o anual. Esta plataforma se inició en 2017 y a día de hoy es la competencia directa en España de Netflix, contando con 1.200.000 de suscriptores en 2021, más de 17.000 películas (314 originales y 50 series

de televisión). Cuenta con su presencia en más de 200 países, se le permite al usuario acceder no solo al servicio de *Twitch Prime* sin coste adicional sino también a su aplicación *Amazon Music* y un acceso Premium del servicio de envíos en los productos de la web Amazon.

### Disney Plus

Disney + es un servicio de transmisión de video propiedad por el cual se accede a los contenidos por una cuota mensual o anual. Disney nació en 2017 y apareció en España en 2020, aunque la plataforma cuenta con muy pocos años de vida y en España menos de uno, el gran crecimiento de la compañía se debe a la gran oferta infantil que hay en su catálogo, ventaja que puede convertirse en la clave de su éxito. Los títulos que tiene en exclusiva, sobre todo de películas son de: *Marvel, Star Wars o Pixar, National Geographic, 20th Century Fox y Blue Sky Studios*.

Debido a esta gran cartera de productos, Disney plus hoy en día es una gran amenaza y competencia para Netflix, aprovechando la situación producida por el Covid-19, la plataforma cuenta con más de 800 títulos de contenido y 1.200.000 suscriptores, igualando a Amazon Prime y acercándose poco a poco a Netflix.

### HBO España

Es un canal de suscripción mensual o anual de propiedad de *Warner Media*. El catálogo de la plataforma presenta las mismas características de Netflix; los dos apuestan por series y películas de creación propia aparte de las obtenidas por terceros. HBO es pionera en las retransmisiones en alta definición y vía satélite, por lo que tiene mucho recorrido en la industria.

Actualmente, la empresa ofrece el servicio de la misma manera que Netflix, con pago de una cuota mensual o anual a través de la cual disfrutan de un contenido sin límites desde cualquier dispositivo. HBO está presente en más de 60 países aunque en España no se lanzó hasta el 2016. Ahora cuenta con 731.000 suscriptores en nuestro país, más de 2.000 títulos entre series, películas y documentales. La plataforma destaca por un catálogo rico en cine independiente y documentales, característica que permite diferenciarlo de la competencia.

### Movistar Plus

LiteMovistar Plus es una plataforma de televisión de pago visible en España, Andorra y países de Latinoamérica. Esta empresa nació de la fusión entre Canal + y Movistar en el año 2015. El servicio que ofrece es por vía satélite y fibra, además de estar de manera streaming u otros dispositivos que permitan la visualización de los contenidos como tablets o Smartphones. La empresa cuenta en España con más de 7 millones de clientes, representa la compañía de televisión por suscripción con más abonados en nuestro país. Movistar ofrece a través de una cuota de suscripción más de 15.000 títulos para la disposición del usuario.

### FILMIN

FILIM es una plataforma de streaming que ofrece sus servicios a través de una suscripción mensual o través del pago de una pequeña cantidad de dinero por alquilar películas. La empresa nació hace 10 años, siendo hoy en día la plataforma de cine independiente más importante en España y pionera en Europa. Contiene 2563 títulos de cine clásico y series independientes. Desde 2016 tiene presencia en países como Portugal o México. La peculiaridad de sus contenidos la hace diferente a la competencia aunque está muy lejos de momento de alcanzar al gigante de Netflix.

### Apple TV

La empresa multinacional Apple, también tiene presencia en el sector del entretenimiento vía streaming desde 2019 en más de 100 países incluyendo España a través del servicio Apple TV Plus haciéndole competencia a Netflix y las demás compañías del sector. Esta plataforma, como todas las anteriores funciona a través de una suscripción por la cual pueden acceder a contenidos originales de Apple (películas, documentales, series) ofreciendo un contenido más limitado que las demás plataformas de streaming provocando en España que no supere los 300.000 suscriptores aunque se considera una empresa con un gran potencial que puede llegar a incomodar a la competencia. A continuación se muestra las diferencias entre las diferentes empresas según calidad y precio. Como se puede observar, no existen grandes diferencias por lo que la diferenciación del producto se basa en el contenido que ofrecen.



Ilustración 7. Datos sobre suscripciones. (Elaboración propia)

## 6. Análisis interno de la empresa

### 6.1 Perfil estratégico

El perfil estratégico de una empresa se considera una herramienta de análisis que la propia empresa realiza para conocerse internamente. Es una técnica de análisis interno que trata de identificar sus puntos fuertes y débiles a través del estudio y análisis de las áreas funcionales de la empresa.

#### Área comercial

Netflix presenta un *elevado número de suscripciones*, en lo que llevamos de año, se planta con 207,4 millones de usuarios a *nivel mundial de los que 4,7 millones son en España*. La compañía sigue siendo *líder absoluta* en el mercado aunque ha perdido cuota internacional por el creciente poder que están adquiriendo las empresas competitivas como por ejemplo *Disney +*, aunque en España sigue representando el 43% del mercado del streaming. Al ser empresa internacional que opera en distintos países, tiene una *mayor capacidad de generar ingresos*, provocando una fuerza de ventas colosal frente a las empresas que puedan trabajar a nivel nacional o sectorial. Netflix genera unos ingresos anuales de más de 5.700 millones de euros a nivel mundial y más de 300 millones serían solo en España.

En cuanto a *la imagen de marca* en nuestro país, figura como una de las más fuertes. Se encuentra muy bien definida, por lo que es conocida por todos ya que realizan una comunicación que gira en torno a sus valores, la originalidad en sus mensajes y formatos. Las *campañas publicitarias* que realizan estas ligadas a la imagen de marca, todas transmiten los valores de la empresa a través de una comunicación ingeniosa, original, atípica y provocativa con estrategias publicitarias de anuncios caníbales los cuales crean

mayor rivalidad. Por estas razones la compañía es un referente en cuanto a campañas publicitarias.

### **Área producción**

La *estructura de costes* de la empresa es simple, sus costes radican del pago del personal, de las series y películas que ofrecen ya sean a través de licencias o el propio contenido que generan y por otro lado, los costes derivados del mantenimiento del algoritmo que utilizan en su sistema de recomendaciones para los *usuarios*.

La plataforma ofrece en su servicio *distintos niveles de calidad* audiovisual dependiendo de la suscripción que mejor se adapte a los diferentes usuarios según sus necesidades y preferencias. De esta manera, consigue acercarse más a sus clientes mostrando una *preocupación por su bienestar*.

Para la *creación de contenidos* dispone de *dos filiales* en España en las que se dividen la fabricación del servicio, de esta manera se consigue una mayor optimización del trabajo y recursos, las filiales tienen objetivos diferentes; una se dedica a todo lo relacionado con la creación de contenido audiovisual y la otra en el marketing de la plataforma con el fin de abrir nuevas vías de negocio.

### **Área financiera**

Netflix se financia a través de *financiación propia y deuda*. La manera de operar consiste en endeudarse para invertir en producciones hasta que la suma de suscripciones sea suficiente como para no pedir financiación, de esta manera reinvierte todos los ingresos para seguir la producción de contenido. Esto ha provocado que a día de hoy, presente una deuda superior a 12.000 millones de euros aunque poco a poco la van reduciendo.

En el caso del *coste de capital*, debe ser superior del 9,58% de rentabilidad para sus inversores para que genere valor. En cuanto a *la solvencia*, en 2020 la empresa acabó con un flujo de caja positivo con más de 1 millón de euros para la emisión de deuda y ampliación de capital. Por último, las inversiones representan un 34,49% de rentabilidad, mostrando un panorama a largo plazo de mejoría.

### **Área tecnológica**

La empresa pone a la disposición de sus usuarios diversas tecnologías, como por ejemplo: recomendaciones automáticas a través de *taggers*, algoritmos para descubrir patrones de

uso o el buzón de sugerencias son algunas de ellas a través de las que satisfacen sus necesidades aportando a la vez valor añadido a la empresa.

Netflix presenta en 2021 con un presupuesto de 17.539.000 millones de euros para generar nuevo contenido con el fin de potenciar sus producciones originales además de seguir fabricando nuevos éxitos. En cuanto a la asimilación tecnológica, Netflix trabaja continuamente en la mejoría en el servicio que ofrece adaptando las nuevas innovaciones que el mercado ofrece en su modelo de negocio.

### **Área Recursos Humanos**

Netflix presenta un sistema de incentivos bastante peculiar, no se centra en recompensas salariales sino que se basa en el logro de objetivos, a través de valores como es el alto rendimiento, la creación de buen ambiente, el talento y honestidad en los líderes. *Ofreciendo a cambio flexibilidad horaria y vacacional.* Centra sus esfuerzos en mantener la excelencia de sus trabajadores, el desarrollo continuo de ellos, cuando un trabajador no logra los objetivos establecidos, enfrentan los despidos sin miedo y ofrecen 4 meses pagados al 100% del salario mientras la persona encuentra otro trabajo.

### **Dirección y organización**

La compañía cuenta con una estructura *organizativa orgánica y funcional*, separando las secciones con las que cuenta. El CEO (director ejecutivo), Reed Hastings es la máxima autoridad ya que también es fundador de la compañía. La estructura se basa en una “**holocracia**”: menos autoridad y jerarquía en la que se trabaja con equipos gestionados entre sus propios miembros, mostrando flexibilidad y responsabilidad.

	MN	N	E	P	MP
Área Comercial	Número de Suscripciones				
	Campañas Publicitarias				
	Imagen de marca				
Área de Producción	Estructura de costes				
	Niveles de calidad audiovisual				
	Compañías filiales				
Área Financiera	Financiación propia y deuda				
	Coste de capital alto que rentabilidad				
Área Tecnológica	Diversas Tecnologías				
	Presupuestos enormes para nuevo contenido				
Área Recursos Humanos	Incentivos a la actividad				
	Flexibilidad horaria				
	Despidos financiados				
Dirección y Organización	Orgánica y funcional				
	Holocracia				

Ilustración 8. Perfil Estratégico (Elaboración propia)

Como conclusión del análisis del perfil podemos indicar, que la compañía representa un modelo de negocio en auge, por el cuál a través de las nuevas tecnologías y el funcionamiento interno que lleva a cabo se puede llegar a diferenciar de la competencia haciendo la brecha entre ella más grande, para ello no solo tiene que mantener algunos aspectos sino que a nivel financiero debe mostrar una mejoría. De esta manera, la compañía podría ser considerada en un futuro como la mejor en el mercado del entretenimiento.

## 6.2 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor representa las actividades que mayor valor aportan a la empresa y sus fuentes de ventaja competitiva. Netflix presenta dos tipos de actividades, por un lado se encuentran las principales que son imprescindibles para el desarrollo de la actividad y por otro lado están las de apoyo, que complementan a las principales.

### Actividades primarias

- Logística interna y externa: todas aquellas actividades relacionadas con la producción y posterior envío de sus contenidos a través de sus proveedores con una serie de especificaciones predeterminadas por la empresa, documento denominado: *Netflix Delivery Specification* con el fin de que el servicio llegue a manos de sus usuarios a través de una distribución en línea que depende de la suscripción que se pague ofreciendo contenido ilimitado durante la duración de esta.
- Producción: se engloban en estas actividades las derivadas de producir tanto contenido original como a terceros, que cargan con una serie de costes de producción tanto en equipamiento y en personal cualificado necesarios para llevar a cabo el servicio así como los derivados del mantenimiento de la propia plataforma.
- Marketing: llevan a cabo una política basada en el marketing digital de la mano de una estrategia de marketing viral tanto en redes sociales lo que les permiten una gran visibilidad en ellas y por otro lado, realizan campañas de comunicación para promocionar sus contenidos basadas en las relaciones públicas.
- Servicio Postventa: Netflix ofrece un espacio en su página web para resolver dudas que puedan surgir tanto de la plataforma como del servicio, en ella ponen a

disposición del usuario tanto un número de teléfono como un chat para contactar con el servicio técnico.

## Actividades de apoyo

- Infraestructura: contando con un departamento financiero que se dedica a llevar las actividades administrativas de la empresa.
- Recursos Humanos: la empresa cuenta actualmente con 9.400 empleados en total, los requisitos que buscan en las personas aparecen redactadas en su página oficial, persiguen la excelencia y se preocupan por continuar formando a sus trabajadores a través de su cultura.
- Desarrollo y tecnología: trabajan con conceptos como: televisión a la carta, modelo de abonado, sistemas de recomendación, bingewatching...y similares en los que son pioneros en introducirlos en el sector.
- Aprovisionamiento: se dedica a toda la actividad perteneciente a establecer contratos para explotar series, películas y documentales que no son de elaboración propia.

## 7. Análisis DAFO

A continuación, vamos a realizar el DAFO, y su posterior análisis de resultados, concretando los puntos fuertes y débiles de Netflix, las amenazas y oportunidades que nos proporciona el entorno y las posibles estrategias que puede llevar a cabo para conseguir sus objetivos de manera eficiente y a largo plazo.

### 7.1 Debilidades

En lo referido a las debilidades destacadas de la compañía, en primer lugar nos encontramos la variabilidad de los ingresos, ya que la gran mayoría de los beneficios que obtiene la empresa provienen del pago de sus suscriptores por lo que no cuentan con una estructura fija de ingresos.

En segundo lugar, Netflix destaca en el sector por ser una empresa que invierte en el contenido que ofrece, adaptándose a la cultura y marco legislativo que impone cada país, esto le supone una gran inversión continua tanto en los países en los que está establecido para mantener la calidad que ofrece así como para entrar en uno nuevo. Por consiguiente, otra debilidad que va enlazada a la anterior es el alto coste de las licencias del contenido que paga Netflix tanto para películas como series para ofrecer el amplio catálogo que

presenta y el coste enorme que le supone crear su contenido propio, provocando de esta manera una gran dependencia de sus proveedores.

Por último, cabe destacar que la compañía se financia a través de deuda, lo que le supone una gran dependencia tanto para obtener licencias de contenido como para crear el suyo propio. Aunque la empresa termine los ejercicios con grandes beneficios, dicha deuda sigue aumentando. Por esto mismo, Netflix está comenzando a disminuirlas para transformar su forma de financiación aunque hoy en día está muy lejos del resultado que esperan realizar.

## 7.2 Amenazas

La amenaza que más preocupa actualmente a la empresa es la competencia directa que está haciendo frente, cada vez es más pequeño el margen que las diferencia, tanto por la calidad que están ofreciendo así como los contenidos similares que ofrecen cada vez en mayor número. Provocando una gran competencia en el sector por posicionarse como la mejor plataforma digital de contenidos en calidad-precio y provocando a la vez un gran atractivo a las nuevas empresas debido a la rentabilidad del sector. Esta gran competencia produce que los costes de adquisición de licencias se eleven ya que todas las compañías quieren obtener el derecho de emisión para posicionarse, provocando indirectamente un gran poder a los proveedores sobre ellas.

Por otro lado, no se puede dejar atrás la presente amenaza que sigue representando hoy en día la piratería digital, las páginas de internet legales o ilegales que ofrecen películas, series o documentales online gratis. Este tipo de páginas provocan a las plataformas del sector audiovisual grandes pérdidas económicas.

Otras de las amenazas muy presentes, son el impuesto vigente de la cultura que actualmente ha ascendido en un 10% y por lo tanto representa un inconveniente para la plataforma en el caso de que siga creciendo ya que conllevaría una menor cantidad de ingresos y por otro lado, se encuentran los impuestos sobre residuos tecnológicos cada vez más importantes a la hora de conseguir mayor concienciación ecológica. Al igual que los anteriores, conlleva un mayor pago como impuestos.

Por último, es importante mencionar como amenaza las diferencias culturales, gustos o patrones de consumo que se desarrollan en los diferentes países en los que opera. Un cambio en estas características puede suponer una mayor inversión para adaptarse a las

variaciones de estos o que a través de la aprobación de leyes más exigentes se censure el contenido de la plataforma por motivos de seguridad.

### 7.3 Fortalezas

En cuanto a las fortalezas que representan a Netflix cabe destacar la principal: la gran cuota de mercado internacional en la que opera la plataforma con un amplio abanico de opciones disponible en lo que se refiere al contenido.

Otra de las fortalezas que Netflix ha sabido aprovechar es la fuerte imagen que ha desarrollado y el valor de marca que ha consolidado a nivel internacional llegando a convertirse en la empresa líder mundial en el servicio de streaming, reforzada cada día más con la creación de contenido propio exclusivo que aumenta el valor de la empresa y la fidelidad de sus suscriptores a la vez que atrae a clientes potenciales.

Netflix no solo es líder en el sector por el contenido que ofrece, sino que también ha sabido cómo promocionarlo; a través de una publicidad muy distintiva. Las campañas de promoción de sus contenidos han sido polémicas y no han dejado a nadie indiferente. Dando que hablar ya que no solo han promocionado su servicio sino que en conjunto realizaban una estrategia de redes sociales y captación de la atención del público para generar un mayor interés a través de una gran inversión en publicidad y un gran esfuerzo en I+D para conseguir distinción con sus competidores.

Además, la plataforma también destaca por la facilidad que ofrece a los usuarios tanto a la hora de su utilización por las facilidades que ofrece ya que cualquier persona con acceso a Internet puede acceder a ella e incluso descargarlos y verlos en varios dispositivos distintos por si se prefiere verse offline como por los precios accesibles y variables que ofrece a través de los tres planes que presenta para adaptarse a las necesidades de cada consumidor. Además la atención al cliente que ofrecen se caracteriza por ser 24 horas, además de contar con un sistema de recomendación personalizado y adaptado por el cual se establecen las preferencias de los usuarios.

En último lugar, se considera una gran fortaleza la dirección y organización que lleva a cabo la empresa, a través de una estructura organizativa en departamentos con una gran libertad y mayor responsabilidad a cargo de los empleados, agilizan los procesos de creación. La selección del personal por parte del departamento de Recursos Humanos exige que sus empleados tengan requisitos obligatorios para trabajar como liderazgo, compromiso, creatividad... haciendo que la empresa cuente con la mejor plantilla posible.

#### 7.4 Oportunidades

El sector audiovisual está en pleno crecimiento, por lo que los servicios de streaming no hacen más que incrementar la demanda de su uso. A través de la expansión tecnológica e internacional que se ha producido estos años, Netflix ha sabido adaptar sus servicios a ellas aumentando su contenido. Este factor es determinante ya que el desarrollo tecnológico es cada vez mayor y por lo tanto una buena adaptación a él puede provocar una ampliación a nuevos nichos de mercado que están en constante crecimiento también por la situación que se ha producido por el Covid 19, como puede ser el consumo de deportes, conciertos, música a través de Internet. El uso del *E-commerce* cada vez más presente en este tipo de servicios, representa una gran oportunidad de mejoría y expansión ya que a través de él se puede conseguir un crecimiento de captación de clientes y eficiencia en las posteriores campañas publicitarias debido a la segmentación de los clientes que realiza. La expansión internacional supone una gran oportunidad para la plataforma, aunque está presente en más de 190 países aún hay mercados que no tienen la presencia de Netflix y que pueden suponerle una gran cantidad de ingresos. A través de los medios de comunicación se puede conseguir esta deseada expansión, por lo que actualmente son aliados cruciales para una mayor representatividad de la compañía.

Por último, Netflix ofrece un servicio internacional de entretenimiento, visualizado por millones de personas. La constante evolución de las tecnologías puede provocar que en un futuro plataformas como Netflix tengan la oportunidad de utilizar su servicio no solo para entretener, sino también para mejorar el nivel educativo de la sociedad. La nueva *educación 4.0* es un tema que está presente ya en nuestras vidas y puede suponer un paso para mejorar el aprendizaje.



Ilustración 9. Análisis DAFO (Elaboración propia)

Una vez desarrollado el DAFO de Netflix, hace falta analizar las posibles estrategias que la compañía va a llevar a cabo para el nuevo modelo de negocio. Según las características descritas en el análisis, podemos observar como la empresa se encuentra con más oportunidades que amenazas y por otro lado, con más fortalezas que debilidades. En función a esto, es recomendable que Netflix lleve a cabo una *estrategia ofensiva*; usando las fuerzas internas (fortalezas) para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas. Un ejemplo sería utilizar su fortaleza de la cuota internacional junto con su esfuerzo en I+D para cubrir la oportunidad de una ampliación de negocio en un nuevo nicho del sector a través de E-commerce.

## 8. Elaboración del Plan Estratégico

### 8.1 Visión, Misión y Valores

#### Misión

La misión de la plataforma digital de Netflix es “*ofrecer un servicio estelar a sus clientes*”, ser un socio valioso para sus proveedores, generar perspectivas de un crecimiento rentable sostenido para sus accionistas y proponerles sus empleados un atractivo laboral de gran impacto (Netflix, 2020).

#### Visión

La visión de Netflix es “*convertirse en el mejor servicio de distribución de entretenimiento global*” (Netflix, 2020) mejorando continuamente sus contenidos para seguir siendo líder en el sector, obteniendo nuevas licencias de contenido alrededor de todo el mundo y a la vez conseguir audiencia mundial.

#### Valores

En cuanto a los valores que representan a la compañía, podemos realizar una pequeña lista enumerando los más representativos y que más se adaptan a la misión y visión que tiene la empresa:

- Tener una buena comunicación
- Aprender con curiosidad y entusiasmo de forma acelerada
- Tener el coraje de tomar decisiones difíciles si es lo mejor para la compañía
- Inspirar a sus clientes y empleados transmitiendo su pasión
- Innovar con nuevas ideas que resulten útiles

- Incluir a personas de diferentes orígenes, culturas y perspectivas
- Fomentar la toma de decisiones independiente por parte de los empleados.
- Compartir información de forma abierta, amplia y deliberada
- Son extraordinariamente sinceros el uno con el otro
- Mantener solo a nuestra gente altamente efectiva
- Evitar las reglas

## 8.2 Líneas Estratégicas

Antes de comenzar con las líneas estratégicas que formarán el plan estratégico que se va a realizar, es necesario establecer la meta que se quiere conseguir mediante el objetivo estratégico principal definido gracias al previo análisis de las posibles oportunidades y fortalezas que la empresa presenta y por las que puede crear una coyuntura de negocio. Por lo tanto, el objetivo principal de este plan estratégico es: *abrir una nueva línea de servicio de streaming en la propia plataforma de Netflix dedicada exclusivamente a ofrecer conciertos online para todo tipo de usuarios* con el fin de aprovechar un nicho del mercado audiovisual que hasta ahora no está siendo explotado ni por Netflix ni por la competencia y conseguir de esta manera abarcar mayor sector del mercado y posicionarse frente a la competencia. Para llegar a conseguir dicha meta, se definirán las líneas estratégicas necesarias para conseguir sacar el proyecto hacia delante.

Las líneas estratégicas son agrupaciones de objetivos estratégicos o combinaciones verticales de objetivos. Consisten en grandes conceptos estratégicos en los que se pretende que se centre una organización y por lo tanto guían en gran medida todas las acciones a realizar dentro de la planeación estratégica. Las líneas estratégicas sirven además para tener mucha más claridad sobre las relaciones causa-efecto de todos los objetivos e iniciativas, contribuyendo a una mejor gestión de todos sus recursos. (*Gabriel Roncancio, 2018*)

En primer lugar, hablare del **campo de actividad** en el que Netflix trabaja, es la primera línea que se debe establecer; dejar claro el nuevo servicio que va a ofrecer y a qué sector se va a dirigir. De forma que, el nuevo servicio es una nueva extensión de la propia plataforma de Netflix en la cual se incluye un apartado de contenido dedicado exclusivamente a mostrar conciertos de música online los cuales podrán disfrutarse de la misma manera que el resto de contenidos que ofrece ya la plataforma. Con este nuevo plan, queremos conseguir abarcar un **nicho del mercado** audiovisual que no está siendo desarrollado y que tiene un gran potencial con el fin de incrementar la cuota de mercado

a través de la búsqueda de consumidores potenciales que hasta ahora sus necesidades no eran cubiertas con el contenido que se estaba ofreciendo en la plataforma. De esta manera también se consigue un número mayor de suscriptores.

El servicio que se ofrecerá seguirá el mismo patrón que la compañía utiliza en todo su catálogo vigente, a través de la diferenciación de segmentos estratégicos, ofrecerá un **contenido individual y personalizado** para conseguir que los usuarios tengan una experiencia positiva y plena. Netflix destaca por la capacidad como plataforma de exponer sugerencias a los clientes según sus preferencias, mostrar cercanía e interés por la opinión de los usuarios, por lo que estas características serán idénticas para la nueva extensión del servicio mostrando de esta manera algunos los pilares fundamentales de la empresa. Para lograr el desarrollo del contenido individualizado, Netflix utilizará los sistemas tecnológicos con los que trabaja actualmente encargados de crear un sistema de sugerencias personalizado, un logaritmo que muestra las preferencias de los usuarios, Big Data...etc. En cuanto a la creación del contenido, se va a tener presente en todo momento la **innovación tecnológica** para el proceso de fabricación ya que para sacar adelante un concierto online es necesario disponer de dispositivos altamente tecnológicos.

Una vez definidas las líneas estratégicas necesarias, el proyecto presenta un objetivo de consolidación en el sector vigente con el fin de incrementar su cuota de mercado. Para ello, se ejecutará una **estrategia de desarrollo de una nueva línea de servicio** basada en introducir una nueva variedad de servicio (la opción de conciertos online) bajo el mismo sello de la multinacional para satisfacer una parte del mercado, aumentar sus usuarios y seguir consolidando la marca como superior a su competencia.

### 8.3 Modelo de negocio.

Actualmente, para llevar a cabo un nuevo modelo de negocio, se necesita obtener una visión general de la organización así como de la estructura de las actividades que pueden interferir para alcanzar el objetivo que se propone. Para evitar caer en errores, y especificar los objetivos principales, el **Business Model Canvas** es el punto de partida perfecto para dejar claras las ideas; permite obtener en términos visuales y bien estructurados la propuesta dejando definidos los puntos indispensables con un solo vistazo de esta manera, se puede concretar el esqueleto del plan de negocios.

Este modelo se compone de nueve bloques que describen las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.



Ilustración 10. Business Model Canvas (Elaboración propia)

**-Segmentos de los clientes:** este bloque define el grupo de personas que Netflix quiere alcanzar a través de este nuevo plan. Para poder satisfacer las necesidades, la empresa decide agruparlos según las características comunes que comparten. En este caso, se centran en un nicho de mercado específico y especializado en el que la creación de valor no solo se centra en los clientes, sino también en sus relaciones y en los canales de distribución. El cliente que utiliza la plataforma es el más importante ya que la empresa quiere enfocar el servicio a **aquellos suscriptores o nuevos clientes potenciales que tengan la música como una actividad indispensable** del día a día aportándoles un valor añadido de disponibilidad y flexibilidad, ya que pueden optar a ella para realizar sus tareas rutinarias o simplemente disfrutar de ella cuando ellos lo prefieran. Esta propuesta quiere conseguir establecer relaciones fieles y directas con un segmento del mercado que no es satisfecho debido a que no se ofrece un servicio de streaming musical además de continuar la fidelización de sus actuales clientes ofreciéndoles un servicio diferente. Para conseguir el objetivo, la plataforma realizará una diferenciación de sus clientes en función de la tipología del contenido que consuma según las preferencias, gustos o modas que el usuario muestre adaptándose a él a través del sistema de recomendación y sugerencias con el que la plataforma ya dispone, aportando un valor al servicio de exclusividad.

**-Propuesta de valor:** la innovadora propuesta cubre la necesidad de un mercado aún no rentabilizado, qué es el mercado de streaming musical ofreciendo un nuevo servicio revolucionario que se adapta a las preferencias de cada cliente para conseguir mejorar la experiencia del usuario con la mayor eficiencia posible y lograr además ser pioneros en este nicho.

Esta nueva oferta es próxima a la que ya ofrecía pero a través de introducir novedades en sus atributos y rasgos y mejorando el desempeño del servicio creando valor adicional, harán que la plataforma amplíe el mercado en el que opera, satisfaciendo un grupo de necesidades vírgenes que no eran percibidas ya que no existía una oferta similar. Ajustar el servicio a las necesidades individuales a través de la personalización del mismo, permite a la plataforma una ventaja competitiva enorme, lo que conlleva a largo plazo la capacidad de imponer el precio que más le convenga. Por otro lado, cubrirá la necesidad de asistir de manera ilimitada a conciertos musicales en alta definición de artistas internacionales de todos los géneros musicales y que por cuestiones individuales los usuarios no puedan asistir en vivo, de esta manera con acceder a Netflix pueden disfrutar de sus artistas favoritos sin la necesidad de moverse de casa.

**-Canales:** el principal canal es la plataforma digital a través de Internet, es un canal propio y directo cuyo funcionamiento es sencillo y rápido por el cual se puede acceder desde cualquier dispositivo conectado a la red: ordenadores, tablets, Smartphones...etc. A través de él, no solo se puede disfrutar del nuevo contenido sino también todo lo referido a la compra del servicio, información sobre la empresa o valoración sobre la misma a través de un sistema de recogida de opiniones y atención al consumidor. Por otro lado, cabe destacar que Netflix no solo invierte en la difusión de su plataforma, sino también utiliza la fuerza de ventas como un canal secundario, directo y propio con el objetivo de incrementar la percepción de los servicios en sus suscriptores y de los clientes potenciales a través de campañas de comunicación, publicidad en redes sociales, utilización del marketing viral y el boca a boca entre otros, este modelo de difusión de la propuesta es un acierto asegurado ya que hasta ahora la compañía se ha basado en estos canales para distribuir el servicio que ya ofrece representando un éxito total, por lo que se ceñirá a seguir la misma ruta estratégica.

**-Relación con los clientes:** conseguir que el nuevo modelo de negocio funcione depende directamente de las relaciones que se establezcan con los clientes, por ello, Netflix llevará un proceso de fidelización. En primer momento, la motivación será adquirir nuevos

consumidores del servicio pero al mismo tiempo, se desea retener los que ya se tiene a través de empujar las ventas de la plataforma. Las relaciones con los clientes están claramente influidas por la experiencia que obtiene *el consumidor, de modo que Netflix mantendrá como hasta ahora una relación de asistencia personal*, dado que los clientes pueden comunicarse directamente con un representante de la plataforma para conseguir ayuda a través de un número telefónico que la propia página nos *proporciona y por otro lado*, si no es necesario hablar con un agente, la empresa *cuenta con servicios automatizados* (como correo electrónico o chat en vivo) los cuales reconocen características individuales para ofrecer un servicio personalizado. De esta manera, se quiere conseguir establecer una relación íntima, estrecha y directa con los clientes para generar un sentimiento de cercanía, transparencia y seguridad a la hora de emplear el servicio con el propósito de que convertirse en clientes fieles de la plataforma. Además, Netflix cuenta con tarjetas de regalo como parte de su suscripción a través de ellas, los suscriptores pueden disfrutar de descuentos dentro de la plataforma, de esta manera se consigue que los clientes fieles se sientan valorados una vez que ya forman parte de la comunidad.

**-Fuente de ingresos:** Los ingresos de Netflix como hemos explicado anteriormente, dependen directamente del número de suscriptores de los que dispone, de modo que la nueva extensión de la plataforma tiene la finalidad de abarcar mayor sector de mercado y por consiguiente un mayor número de suscriptores con el objetivo de generar un aumento considerable en los ingresos.

El modelo de negocios de la plataforma tiene de base los ingresos por transacciones de pagos realizados una vez, a través de primas de suscripción el cliente obtiene un acceso continuo a un servicio con el pago mensual de la suscripción a la plataforma. Por lo que esta fuente de ingreso se mantendrá intacta para la nueva extensión, es decir, se seguirá pagando la misma cuota mensual dependiendo de las características individuales por disfrutar de un servicio más en la plataforma. Cabe destacar que Netflix utiliza un menú de precios fijos, definidos en base a variables estáticas.

**-Recursos clave:** los recursos clave en este nuevo modelo de negocio son de diversa índole, primero se encuentran los categorizados como **intelectuales**. Dentro de estos se encuentran *los desarrolladores de software* que son utilizados para diseñar y mejorar la experiencia de *cliente-usuario*, utilizados en toda la plataforma y por otro lado, se encuentra el sistema de recomendación basado en un algoritmo que a través de la

inteligencia artificial y la tecnología ayuda a los desarrolladores de software a construir una base de recomendaciones exclusiva para cada usuario. Estos recursos clave permiten crear una relación más cercana con el cliente, provocando una satisfacción en el servicio que se propaga a otros usuarios y por lo tanto generar un mayor nivel de ingresos. Por último, en el nuevo modelo es imprescindible mencionar otro recurso que será novedoso para la plataforma, de **carácter humano**. En este caso nos referimos al recurso humano, particularmente importante para desarrollar la actividad audiovisual que se propone, a través de la contratación de un *personal cualificado en audiovisuales* (técnicos de sonido, ingenieros de audio entre algunos).

**-Actividades clave:** para que la empresa opere exitosamente debe llevar a cabo una serie de acciones claves, necesarias para crear y ofrecer valor y generar los ingresos que se esperan. Netflix deberá concretar una serie de *actividades de producción*, relacionadas con el diseño y realización de la modificación de la plataforma para añadir la nueva extensión tanto en la página web como en sus aplicaciones a través de su equipo de diseño, respetando la imagen corporativa de la compañía. A la hora de añadir el nuevo contenido, se tiene que tener en cuenta que la empresa deberá ejecutar un gran esfuerzo en conseguir las licencias para la reproducción de los conciertos en la plataforma, negociar los acuerdos con los proveedores del contenido o productoras musicales y por otro lado, se necesita una nueva forma de producción, es decir, se necesitará una serie de equipo audiovisual y tecnológico para poder grabar los conciertos.

Por lo tanto, las sedes de Netflix deberán incluir en sus instalaciones estos equipos más concretos. Para alcanzar todo lo descrito anteriormente y conseguir llegar a los clientes potenciales, la compañía deberá emprender grandes acciones de comunicación para generar interés por la nueva extensión de la plataforma. A través de campañas de marketing, promoción en sus redes sociales, anuncios en las calles con grandes pancartas mostrando el nuevo contenido...etc. Todas las acciones de marketing seguirán el mismo patrón que hasta ahora utiliza en sus promociones, de esta manera mantiene la esencia que tanto caracteriza a la empresa.

**-Socios clave:** Netflix cuenta hoy en día con una gran variedad de alianzas estratégicas con diferentes empresas para optimizar su modelo de negocio actual como pueden ser Smart TV, LG o Sony para la reproducción de su contenido o los servicios telefónicos e internet que gracias a ellos, regalaban a sus clientes durante unos meses el servicio Netflix para que lo probaran y posteriormente fuera una necesidad por la que pagar. De esta

manera, llegan a un mayor público. Una vez dicho esto, la nueva extensión supone la misma ejecución.

Antes de nada, es necesario aclarar que los artistas musicales trabajan con discográficas, esto supone que a través de los contratos discográficos establecen los derechos de emisión de los conciertos, por lo que para poder grabarlos, en primer lugar se deberá pedir permiso a través del sello discográfico del artista la autorización de la emisión. Lo que se quiere conseguir con estas alianzas es una optimización de las actividades y aprovechar las economías de escala, de esta manera se reducen costes y a la vez se comparte infraestructura. Aunque la propuesta se realizará a nivel nacional, el objetivo principal es conseguir aliarse con la discográfica que representa más del 90% del sector musical en español: *Promusicae*, a través de la cual accederemos a la emisión de conciertos de artistas como C. Tangana, Dua Lipa, Aitana, Rosalía...etc. Con esta alianza, la empresa musical recibirá a cambio además del pago por la cesión de derecho de grabación, una gran representatividad de su sello y sus artistas internacionalmente ayudando a difundir su negocio y conseguir un aumento de clientes y de ingresos individuales por artista.

**-Estructura de costes:** la propuesta presenta un modelo de costes impulsado por el valor, no se centra tanto en el coste del diseño sino en la creación de valor añadido al servicio. Para lograrlo se necesita un alto grado de servicio personalizado. La estructura de costes tiene características de costes fijos y costes variables. Como costes fijos nos encontraremos aquellos que estén relacionados con el pago de las licencias por la emisión, ya que será una cantidad inamovible y el coste de modificación de la plataforma para añadir la extensión, en cuanto a los costes variables, nos encontrarnos aquellos que dependen de la cantidad de servicio que se ofrezca; los derivados de las campañas publicitarias, de la compra de los equipos de tecnología y el contrato de profesionales altamente cualificados.

#### 8.4 Estrategia basada en la innovación y el nuevo modelo de negocio

La propuesta del nuevo modelo de negocio de Netflix llevará a cabo una estrategia ofensiva de líder tecnológico puesto que en el sector audiovisual vigente no se encuentra ninguna otra empresa competitiva que abarque el nicho de mercado musical en streaming con un servicio de conciertos online a la carta dependiendo de las necesidades de cada consumidor. El objetivo principal del proyecto es conseguir tener resultados en un periodo de 1 a 2 años dado la gran inversión de tiempo e infraestructura tecnológica que

requiere ponerlo en marcha. Los programas de cumplimiento de los bloques descritos anteriormente en el modelo Business Canvas tendrán una duración aproximada de 1 año para asentar las bases y comenzar a desarrollar el proyecto.

Una estrategia ofensiva permite identificar las nuevas necesidades de un mercado y busca métodos para satisfacerlas o encontrar servicios económicamente rentables a base de realizar inversiones en I+D. Dicha estrategia permite a la empresa anticiparse a una necesidad que comienza a ser notable en el sector y por lo tanto conseguir una ventaja competitiva frente a sus rivales, con la intención de desarrollar un nuevo nicho de mercado con esfuerzos duraderos y continuos a partir del desarrollo de un conjunto de tecnologías.

Para mostrar la idea de la propuesta de manera más visual, se ha realizado una serie de prototipos de la plataforma en los que se muestra cómo sería el resultado final de añadir la nueva propuesta. Todos los conciertos de los artistas son de carácter hispanohablante ya que como hemos comentado con anterioridad, el plan estratégico sería a nivel nacional y una vez que obtuviera resultados positivos se replantearía a nivel internacional. (**El desarrollo visual del prototipo de la plataforma se encuentra especificado en Anexo I y Anexo II**).

## 9. Plan Financiero

### 9.1 Plan de inversión

Para sacar adelante el nuevo plan estratégico, es necesario definir qué herramientas son necesarias. En este caso, Netflix ha anunciado que tiene un presupuesto de 17.000 millones de euros para la creación de contenido para este año 2021. Como estamos a mitad, la propuesta sería utilizar una proporción de éste para conseguir el objetivo final, sacar adelante la nueva extensión de la plataforma.

### 9.2 Plan de financiación

Como hemos mencionado anteriormente, Netflix financia la creación de su contenido a través del endeudamiento. Este modelo de negocio, es rentable para la multinacional ya que al final de cada ejercicio son mayores los beneficios que las deudas. Debido a esto, la forma de financiar la nueva extensión se hará de la misma manera que todo el contenido que ya ofrecen. La cantidad comenzará con 1.000 millones con la opción de elevarla hasta

4.250 millones (una cuarta parte de la cantidad de la que dispone actualmente para crear contenido). **Adjunto cuadro de explicación en Anexo III.**

## 10. Conclusiones

Para terminar, en lo referente a Netflix y su nuevo modelo de negocio, se establecen tres grandes conclusiones:

- 1) La empresa se encuentra en un momento de pleno crecimiento producido por la pandemia de Covid-19, generando una necesidad en un nicho de mercado que hasta ahora no se cubría y que necesita evolucionar para crecer. Dándole a Netflix la ocasión de posicionarse como plataforma audiovisual pionera en ofrecer este servicio, creando una ventaja competitiva abismal con sus competidores más cercanos.
- 2) La creación de la extensión cubre las necesidades de otro tipo de usuarios que hasta ahora no consumían la plataforma, generando mayores suscriptores a la empresa y por lo tanto mayores ingresos para que en un largo plazo favorezca a disminuir la deuda que tiene por sus inversiones.
- 3) Este nuevo modelo no solo favorece económicaamente la creación de un nuevo contenido basado en la música permitirá que la empresa muestre una actitud de constante actualización a las necesidades del consumidor, a través de la mejor tecnología, consiguiendo de esta manera una imagen corporativa más fuerte.

## 11. Bibliografía

- Admin. (Septiembre de 2021). *El rincón del Marketing*. Obtenido de  
[https://www.elrincondemarketing.es/la-historia-de-netflix-y-el-futuro-de-la-television/#:~:text=\(Netflix\)%2C%20fue%20constituida%20el,cargo%20de%2040%24%20de%20penalizaci%C3%B3n](https://www.elrincondemarketing.es/la-historia-de-netflix-y-el-futuro-de-la-television/#:~:text=(Netflix)%2C%20fue%20constituida%20el,cargo%20de%2040%24%20de%20penalizaci%C3%B3n)
- Cacallana, T. A. (5 de abril de 2019). *PopTV*. Obtenido de  
<https://poptv.orange.es/especiales/netflix-en-espana/>
- Center, D. (13 de junio de 2017). *Sophiadigital.es*. Obtenido de  
<https://www.sophiadigital.es/netflix-en-cifras-las-claves-de-su-exito/>
- coinc, r. d. (25 de febrero de 2019). *coinc.es*. Obtenido de  
[https://www.senado.es/legis14/publicaciones/pdf/senado/bocg/BOCG\\_D\\_14\\_170\\_1737.PDF](https://www.senado.es/legis14/publicaciones/pdf/senado/bocg/BOCG_D_14_170_1737.PDF)
- Cruz, D. (8 de enero de 2021). *areajugones*. Obtenido de  
<https://areajugones.sport.es/series/netflix-destroza-en-espana-a-disney-plus-y-amazon-prime-video-en-numero-de-suscriptores/#:~:text=Netflix%3A%204.200.000%20suscriptores.,HBO%3A%20731.000%20suscriptores>
- Díaz, J. (24 de Mayo de 2020). *Negocios y emprendimiento*. Obtenido de  
<https://www.negociosyemprendimiento.org/2020/05/historia-netflix.html>
- DIGITALES, S. d. (2021). *Anteproyecto de Ley General de comunicación audiovisual*. Obtenido de  
[https://avancedigital.mineco.gob.es/\\_layouts/15/HttpHandlerParticipacionPublicaAnechos.ashx?k=17868](https://avancedigital.mineco.gob.es/_layouts/15/HttpHandlerParticipacionPublicaAnechos.ashx?k=17868)
- Domingo, L. I. (16 de julio de 2019). Obtenido de Tfg sobre el consumo y las nuevas tecnologías : <https://core.ac.uk/download/pdf/286693433.pdf>
- Drita. (8 de abril de 2021). *eloutput*. Obtenido de <https://eloutput.com/noticias/cultura-geek/acuerdo-peliculas-sony-netflix/>
- ELPAÍS. (3 de oct de 2018). *ELPAÍS*. Obtenido de  
[https://elpais.com/cultura/2018/10/02/actualidad/1538480515\\_585030.html](https://elpais.com/cultura/2018/10/02/actualidad/1538480515_585030.html)
- Enterat. (2021). *Enterat.com*. Obtenido de <https://www.enterat.com/television/precios-netflix-espana.php>
- García, R. (26 de febrero de 2021). *adslzone*. Obtenido de  
<https://www.adslzone.net/reportajes/internet/tasa-google/>
- Gnerales, B. O. (28 de febrero de 2020). *Proyecto de Ley del Impuesto sobre Determinados Servicios Digitales*. Obtenido de  
[https://www.congreso.es/public\\_oficiales/L14/CONG/BOCG/A/BOCG-14-A-1-1.PDF](https://www.congreso.es/public_oficiales/L14/CONG/BOCG/A/BOCG-14-A-1-1.PDF)
- Histogramas. (2021). Obtenido de <https://histogramas.com/infografia-historia-netflix.html>

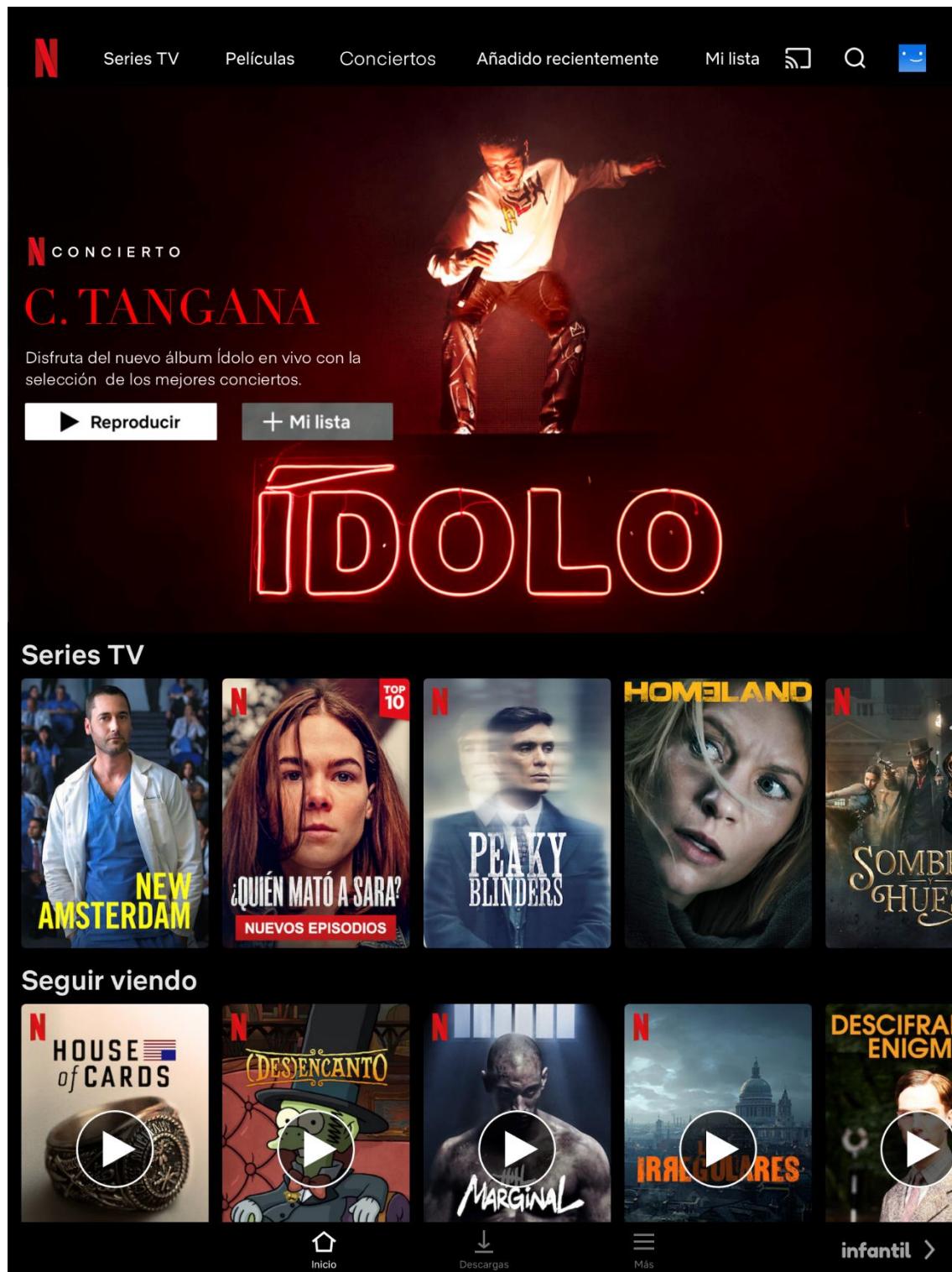
- HRconnect. (2020). *HRconnect*. Obtenido de <https://www.hrconnect.cl/desarrollo/el-exito-de-netflix-su-cultura-organizacional/>
- Jimenez, M. (24 de nov de 2020). *Cincodías (elpáis economía)*. Obtenido de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/11/23/companias/1606164658\\_164598.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/11/23/companias/1606164658_164598.html)
- Iacort, J. (16 de sept de 2020). *xataka*. Obtenido de <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/asi-como-gana-dinero-netflix-cuando-140-millones-suscriptores-no-suficientes-1#:~:text=A%20priori%2C%20el%20negocio%20de,le%20pagan%20religiosamente%20cada%20mes>
- Leandro, F. G. (7 de Noviembre de 2019). *DELFINO*. Obtenido de <https://delfino.cr/2019/11/cine-nacional-netflix-y-politica-fiscal>
- Legislativa, A. (17 de abril de 2018). *Informe sobre la Ley Cinematografía y audiovisual*. Obtenido de <http://www.aselex.cr/boletines/20661-is.pdf>
- Lores, E. (24 de Nov de 2020). *HUFFPOST*. Obtenido de [https://www.huffingtonpost.es/entry/netflix-pagara-por-fin-impuestos-en-espana\\_es\\_5fbcf078c5b6e4b1ea45cfbd](https://www.huffingtonpost.es/entry/netflix-pagara-por-fin-impuestos-en-espana_es_5fbcf078c5b6e4b1ea45cfbd)
- Neira, E. (3 de marzo de 2019). *xataka.com* . Obtenido de <https://www.xataka.com/streaming/asi-como-netflix-ha-conseguido-ser-influencia-cultural-relevante-nuestra-epoca>
- Netflix. (2021). *Netflix* . Obtenido de <https://ir.netflix.net/ir-overview/long-term-view/default.aspx>
- Promusicae. (2021). *Promusicae* . Obtenido de <https://www.promusicae.es/estaticos/view/1-quienes-somos>
- QUEVEO. (2021). *queveo*. Obtenido de <https://queveo.online/mejores-plataformas-streaming/>
- Rodríguez, L. (8 de nov de 2019). *elDiario.es*. Obtenido de [https://www.eldiario.es/ballenablanca/365\\_dias/netflix-medio-ambiente-emisiones-nexo-lco2-cambio-climatico\\_1\\_1266098.html](https://www.eldiario.es/ballenablanca/365_dias/netflix-medio-ambiente-emisiones-nexo-lco2-cambio-climatico_1_1266098.html)
- Senado, C. G. (14 de abril de 2021). Obtenido de Proyecto de Ley de cambio climático y transición energética : [https://www.senado.es/legis14/publicaciones/pdf/senado/bocg/BOCG\\_D\\_14\\_170\\_1737.PDF](https://www.senado.es/legis14/publicaciones/pdf/senado/bocg/BOCG_D_14_170_1737.PDF)
- Stock Analysis on Net . (2021). Obtenido de <https://es.stock-analysis-on.net/NASDAQ/Empresa/Netflix-Inc/DCF/Valor-Actual-de-FCFF>
- unocero. (11 de mayo de 2019). *UNOCERO*. Obtenido de <https://www.unocero.com/entretenimiento/netflix-donde-es-mas-carro-y-mas-barato/>

## 12. Anexos

Es necesario aclarar que todos los anexos han sido de elaboración propia a través de la creatividad, manteniendo la imagen corporativa a todo detalle que muestra Netflix.

### Anexo I

- Prototipo de la plataforma: *página principal*



## Anexo II

- Prototipo de la categoría de *conciertos*



### Anexo III

- Cuadro descripción del plan financiero

<b>Plan Financiero</b>	<b>Plan Inversión</b> <b>( Netflix invierte en 2021 17.000 millones en contenido)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Precio de la modificación de la plataforma</b></li><li>- <b>Precio de las licencias de emisión</b></li><li>- <b>Precio de las campañas publicitarias de difusión</b></li><li>- <b>Precio del equipo de tecnología</b></li><li>- <b>Precio de los profesionales</b></li></ul>	<p>El objetivo principal es conseguir pasar de la fase de creación, a la de crecimiento en el periodo de dos años, para que comience a generar beneficios importantes como para seguir financiando la nueva extensión de la misma manera que las otras categorías de la plataforma.</p> <p>Netflix está en pleno crecimiento, por lo que el presupuesto puede ser aumentado dependiendo de la cantidad total que invierta cada año.</p>
<b>Presupuesto inicial: 2.000 millones euros</b> ( en sus comienzos comenzaba con inversiones en contenido de esta magnitud)	<b>Presupuesto final: 4.250 millones euros</b> a largo plazo, (un cuarto del presupuesto total de un año)