

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Administración



TRABAJO INTEGRADOR (NETFLIX)

Diego Alessandro Mestanza Gil	20193088
Arayeli Jimena Morales Chuquiviguel	20193116
Katherine Ordinola Velapatiño	20191442
Daniela Zaid Ormeño Mesías	20191449
Gabriela Adriana Patricio Vargas	20191514
Sebastián Nicolás Ponce Trebejo	20172486

Asignatura:

Fundamentos de la Administración

Profesor:

Marco Antonio Ríos Pita

Lima - Perú

Julio, 2020

TRABAJO INTEGRADOR (NETFLIX)

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	9
RESUMEN EJECUTIVO	10
CAPÍTULO 1: DATOS DE LA EMPRESA.....	11
1.1 Razón social	11
1.2 Dirección geográfica	11
1.3 Giro del negocio.....	11
1.4 Cantidad de trabajadores	12
1.5 Historia de la empresa	12
CAPÍTULO 2: PLANEACIÓN	14
2.1 Misión y Visión.....	14
2.1.1 Misión	14
2.1.2 Visión.....	14
2.2 Análisis del entorno.....	15
2.2.1 Macroambiente	15
2.2.2 Microambiente	21
2.3 Análisis interno	25
2.3.1 Análisis de la Cadena de Valor.....	25
2.4 Análisis FODA.....	34
2.5 Objetivos empresariales	35
2.6 Estrategias empresariales	36
2.6.1 Nivel corporativo	36
2.6.2 Nivel de negocios.....	37
CAPÍTULO 3: ORGANIZACIÓN.....	42
3.1 Diseño de la estructura organizacional.....	42
3.2 Organigrama.....	43
CAPÍTULO 4: MARKETING.....	46
4.1 Principales objetivos de marketing	46
4.2 Estrategias de segmentación de Netflix	48
4.2.1 Segmentación del mercado	51

4.3	Estrategias de posicionamiento	52
4.4	Mezcla de marketing (4P)	54
4.4.1	Producto	54
4.4.2	Precio	56
4.4.3	Praza.....	57
4.4.4	Promoción.....	58
CAPÍTULO 5: ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES.....		60
5.1	Principales objetivos de las operaciones	60
5.1.1	Objetivos generales.....	60
5.2	Tipo de organización.....	61
5.3	Proceso de operaciones	61
CAPÍTULO 6: GESTIÓN DE PERSONAS		64
6.1	Principales objetivos de la gestión de personas	64
6.2	Estrategias de atracción.....	65
6.2.1	Planeación.....	65
6.2.2	Reclutamiento	66
6.2.3	Selección.....	67
6.2.4	Contratación.....	68
6.3	Estrategias de desarrollo.....	69
6.3.1	Inducción al empleado	69
6.3.2	Capacitación.....	69
6.3.3	Planeación y desarrollo de su trayectoria profesional en la empresa.....	71
6.4	Estrategias de mantenimiento.....	72
6.4.1	Conservar el papel o disminuir su rotación.....	72
6.4.2	La evaluación de su desempeño.....	73
6.4.3	Compensación y prestaciones	74
CAPÍTULO 7: ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.....		78
7.1	Ética empresarial	78
7.1.1	Código de ética interno	78
7.1.2	Cultura organizacional	80
7.2	Responsabilidad social	82
7.2.1	Ambiente.....	83
7.2.2	Sociedad.....	85

7.2.3 Economía	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Análisis FODA de Netflix	34
Tabla 6.1. Salarios promedio por año de compañías con plataforma streaming	75
Tabla 6.2. Comparación de salarios anuales en puestos específicos dentro de compañías de servicio streaming	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Fluctuaciones del cambio del dólar americano a soles peruanos	17
Figura 2.2. Número de nominaciones de la producción de Netflix (2014 – 2020).....	22
Figura 2.3. Competencia de plataformas streaming en Estados Unidos.....	24
Figura 2.4. Importancia de atributos en plataformas streaming.....	25
Figura 2.5. Arquitecturas básicas del Open Connect.....	32
Figura 2.6. Interacción con los dispositivos de los clientes y servicios AWS de Netflix.....	32
Figura 2.7. Matriz BCG de Netflix	39
Figura 2.8. Ejemplo de Matriz de Ansoff adaptada	40
Figura 3.1. Organigrama de departamentalización funcional directivo de Netflix (2020)	45
Figura 4.1. Ventana de inicio de la plataforma de Netflix.....	51
Figura 4.2. Estadísticas de los cuatro servicios de Netflix más usados en Estados Unidos ...	53
Figura 4.3. Logo de Netflix.....	55
Figura 4.4. Contenido de la plataforma	56
Figura 4.5. Tarifa de los tres planes de Netflix.....	57
Figura 4.6. Estadísticas de los dispositivos usados para acceder al servicio de streaming de Netflix	58

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Número de empleados	91
Anexo 2 Historia (Evolución).....	91
Anexo 3 Visión a largo plazo	92
Anexo 4 Información relevante para los factores del macroambiente.....	92
Anexo 5 Aspectos relevantes para el consumidor respecto a los servicios de streaming.....	93
Anexo 6 Cultura del entorno de trabajo de Netflix.....	93
Anexo 7 Ejemplos de aspectos que Netflix toma en cuenta al producir contenido digital.	94
Anexo 8 Ejemplos de los componentes del análisis FODA con respecto a Netflix	94
Anexo 9 Información general de los objetivos de Netflix	95
Anexo 10 Información sobre la elaboración de estrategias corporativas	95
Anexo 11 Información complementaria para la elaboración de estrategias	96
Anexo 12 Información complementaria sobre la elaboración de la matriz BCG	96
Anexo 13 Información complementaria para la elaboración de estrategias competitivas....	97
Anexo 14 Información complementaria sobre la matriz de Ansoff.....	98
Anexo 15 Estructura organizacional de una empresa	99
Anexo 16 Estructura organizacional de Netflix (modelo)	99
Anexo 17 Técnicas de Interleaving.....	100
Anexo 18 Personalización de las ilustraciones de los títulos de Netflix.....	100
Anexo 19 Uso del Metacat.....	100
Anexo 20 Tipos de algoritmos que utiliza Netflix.....	101
Anexo 21 Información sobre la variable “producto”	101
Anexo 22 Información complementaria sobre la estrategia de posicionamiento	102
Anexo 23 Información sobre la mezcla de marketing	102
Anexo 24 Información acerca del posicionamiento top of mind.....	102
Anexo 25 Información adicional del marketing mix	103
Anexo 26 Procesos y operaciones de Netflix	103
Anexo 27 Crecimiento de Netflix en el año 2019.....	104
Anexo 28 Información sobre la diversidad e inclusión de la compañía	104
Anexo 29 Contrato de Vicepresidenta para formular estrategias de diversidad e inclusión	105
Anexo 30 Información sobre <i>Netflix Research</i> y sus áreas.....	105

Anexo 31 Manejo de la data de la plataforma a través del área analítica.....	106
Anexo 32 Método de identificación y contratación de los mejores trabajadores	106
Anexo 33 Factores que influyen en el ascenso y progreso de la compañía	107
Anexo 34 Código de ética de Netflix.....	107
Anexo 35 Cultura organizacional	108
Anexo 36 Reporte de la Junta de Normas de Contabilidad Sustentable 2019.....	108
Anexo 37 Impacto de Netflix en ambiente, sociedad y economía	109

INTRODUCCIÓN

Desde su aparición como un modelo inicial de alquiler de DVD basado en el servicio postal hasta su posterior evolución como el servicio de *streaming* sin precedentes por el que es conocido, Netflix ha revolucionado los modelos de negocio y transformado la industria del entretenimiento y creación de contenidos digitales. Siendo una empresa que se consolidó con la distribución de contenidos de terceros, fue realmente a partir de 2013 que dio el gran salto a la producción de contenidos originales, marcando un hito en la industria televisiva y de cine al incorporar nuevos medios de llegada gracias al alcance del Internet.

En la actualidad, Netflix se encuentra posicionada como una de las plataformas de *streaming* más usada y conocida a nivel mundial. Habiendo llegado a más de 190 países desde sus inicios, ofreciendo un amplio catálogo de producciones (entre películas y series), tanto originales como adquiridas, y al alcance de una variedad de dispositivos como consolas de juego, Smart TV, celulares, tabletas, decodificadores, entre otros. La compañía ha logrado conseguir al 2020 más de 167 millones de suscriptores, a pesar de la competencia que llevaba casi a la par con Amazon video, así como las distintas plataformas que se siguen abriendo al mercado, como es el caso de Disney plus y HBO Max; más conocidos por sus producciones cinematográficas y televisivas.

De ese modo, este informe plantea analizar el impacto empresarial de Netflix como servicio de *streaming* y busca ampliar el conocimiento que se tiene sobre sus estrategias y funciones; así como el sistema de trabajo que maneja la empresa. Se abordará el tema con distintos informes y artículos que proporcionen datos sobre la actividad de Netflix, para así llegar a hacer un análisis completo de cada área que permite a la compañía desenvolverse de manera satisfactoria y llegar a las sorprendentes metas que ha logrado, tanto en números como en relación con su contenido, en comparación a otras plataformas. Asimismo, se quiere contribuir a la comprensión de este modelo de negocio, su evolución y logros que lo han llevado a ocupar su posición actual en el mercado del *streaming*.

RESUMEN EJECUTIVO

Netflix desde su incursión en la industria del entretenimiento en 1997 originalmente en EE. UU. ha evolucionado profundamente la industria del cine y la televisión en el mundo, cambiando la perspectiva de únicamente “ver una serie o película” a convertirlo en una verdadera experiencia para sus clientes. De esa forma, este trabajo investigativo ofrece un análisis de Netflix como organización empresarial, desde aspectos generales como los datos de la empresa hasta algunos más específicos referentes a su desarrollo como la planeación, la organización, el marketing, la administración de operaciones, la gestión de personas y la ética y responsabilidad social. Por medio de la investigación y recopilación de datos artículos y otros estudios pasados, se estudiará cómo es que Netflix ha ido reflejando en sus actividades cada uno de los puntos explicados en los siguientes capítulos e indagar qué es lo que la ha convertido en la potencia actual de contenidos audiovisuales dentro de una audiencia global.

Palabras clave: *Streaming*, contenido original, estrategia, gestión de personas, ética empresarial.

CAPÍTULO 1: DATOS DE LA EMPRESA

1.1 Razón social

La razón social de Netflix es *Netflix, Inc.*, puesto que es este nombre de la empresa con el cual le permite ser identificada de manera inequívoca para distintos fines formales, jurídicos y administrativos. Esta denominación no coincide con el nombre comercial de la compañía (*Netflix*).

1.2 Dirección geográfica

Netflix es una empresa con sede principal en Estados Unidos (Los Gatos, California, 100 Winchester Circle) que también posee otras sedes en los siguientes países: Países Bajos, Brasil, India, Japón y República de Corea. Asimismo, esa empresa opera en más de 190 países, con excepción de China, Crimea, Corea del Norte y Siria.

1.3 Giro del negocio

El giro del negocio se refiere al tipo de actividad a la que se dedica una empresa para intentar obtener ganancias. Estos son diversos; por lo tanto, no existe un solo tipo de clasificación. Según la clasificación más común, los giros de negocio se dividen en industriales, comerciales y de servicios. En el caso donde la entidad económica se involucre en más de un giro de negocio, se pueden distinguir tres tipos de actividades: principales, secundarias y auxiliares.

La empresa Netflix es una empresa dedicada al servicio del entretenimiento por *streaming*¹ basada en suscripciones de pago. Entre sus actividades principales, se encuentra la exhibición de producciones de terceros y, recientemente, la distribución y producción de contenidos audiovisuales propios como series, películas y documentales. De ese modo, y tomando en cuenta las ganancias generadas, Netflix segmenta su mercado en tres categorías: *streaming* doméstico (solamente en Estados Unidos), *streaming* internacional (contenido nuevo internacional como factor extra) y DVD doméstico (servicio de renta de DVD por correo). Las ganancias de este último segmento conforman la menor parte de la ganancia total de Netflix, aunque la renta de DVD es lo más rentable para la empresa.

¹ Término que se refiere a la distribución digital de contenido multimedia.

1.4 Cantidad de trabajadores

De acuerdo con las últimas estadísticas del año pasado de la compañía estadounidense Macroaxis, Netflix es una de las empresas que aumenta de trabajadores notoriamente cada año, buscando a los mejores talentos para su empresa y aquellos que se adapten a su filosofía laboral. Una muestra de ello es que el último número de trabajadores de la empresa Netflix del año pasado es de 8 600 personas, un 17.6% aproximadamente mayor que el resultante anual del 2018.

1.5 Historia de la empresa

La empresa fue creada en 1997 por Reed Hastings y Marc Randolph con la propuesta de ofrecer alquiler de películas en DVD por medio de una solicitud online realizada por el usuario, empleando el sistema postal común. En este primer intento, se seguía el modelo de videoclub² tradicional donde los usuarios tenían que pagar por cada DVD que alquilarán, aunque no funcionó tan eficientemente como se planeaba originalmente. Al año siguiente, Netflix lanza *netflix.com*: el primer sitio web de alquiler y venta de DVD. Con este avance se logró expandir rápidamente en setiembre de 1999, ya que Hastings empezó a usar el sistema de suscripción mensual con alquileres ilimitados con un menor precio.

En los primeros años de inicio de Netflix se notó que el gran problema de este modelo era su logística, y es que muchos clientes se quejaban de que el servicio era muy lento. Para solucionar esto, se necesitaba ampliar la red de centros de distribución que sean más cercanos a las personas. Con la motivación de mejorar la capacidad logística de la empresa en el 2000, Hastings le propuso a Blockbuster, la cual era líder en el mercado de alquiler de películas de esa época, la oportunidad de comprar Netflix por 50 millones de dólares. Ante la negativa de Blockbuster, la operación no se concretó. Ese mismo año, se incorporó el sistema de calificación y recomendación de los suscriptores que serviría para predecir la preferencia de otros. Para el 2002 ya la empresa había salido a bolsa³. Con este cambio ya Netflix viraba su estrategia para sentar esfuerzos en su futura plataforma bajo demanda. Es así como en el 2005 el número de usuarios ascendía a 4,2 millones.

Y en el 2007 Netflix presenta el *streaming*, que permite a los suscriptores ver series de televisión y películas en ordenadores personales. Desde el 2008 al 2010 se aplica un plan de

² Tipo de negocio que permite alquilar temporalmente un servicio, típicamente de películas y DVD.

³ Estrategia de crecimiento donde se pone a disposición la compra y venta de las acciones de la empresa.

asociación con distintas empresas de electrónica de consumo que le posibilita ofrecer su servicio por variados medios como la Xbox 360, los reproductores *Blu-ray*, los decodificadores de TV, la PS3, los televisores comunes, los dispositivos de Apple y otros que tengan acceso a Internet. A partir de 2010 inicia su proceso de expansión, comenzando con Canadá para después lanzarse a distintas partes del mundo: Latinoamérica y el Caribe y parte de Europa. En el 2013, Netflix saca su primera serie producida “House of Cards”, seguida de "Hemlock Grove", "Arrested Development" y "Orange is the New Black". Para el 2014, la compañía se ha expandido a otros países europeos y obtiene 31 nominaciones a premios Primetime Emmy en varias categorías, siendo especialmente reconocida “House of Cards”. Y en el 2015, Netflix llega a algunos países de Asia y Oceanía y estrena su primera película original “Beasts of No Nation”.

En el 2016 Netflix se vuelve disponible para todo el mundo, aumentando a 190 países en total. Desde ahí inicia una evolución para la empresa, estrenando varias producciones nacionales como internacionales y ganando varios galardones en el transcurso.

CAPÍTULO 2: PLANEACIÓN

2.1 Misión y Visión

2.1.1 Misión

La misión de Netflix es proclamada como una promesa dentro del mercado del *streaming* en la cual se compromete firmemente a *“ofrecer un servicio de entretenimiento de video sobresaliente y sin paralelos que pueda exceder las expectativas de los clientes, convertirse en un socio valioso para sus proveedores con la estabilidad y fiabilidad que caracteriza a la compañía y mostrar perspectivas de crecimiento rentable sostenido para los inversionistas (...)”*, afianzándose lo que la organización quiere lograr en un período específico de tiempo.

Además, se menciona la importancia que tiene el recurso humano para Netflix en la idea de ser una empresa no solo reconocida por su innovación, sino también por la responsabilidad que quiere producir con la sociedad al *“(...) darle a sus empleados el atractivo de trabajar en una empresa que genera un gran impacto en la sociedad contribuyendo con la mejora de las personas, el medio ambiente y las economías”*.

2.1.2 Visión

La visión de la empresa fue expresada por el cofundador y CEO (Reed Hastings) en la conferencia de *F.ounders* de Dublín en octubre del 2011, donde se declara que el objetivo que Netflix viene trabajando para ser alcanzado en el futuro es *“convertirse en el mejor servicio de distribución del entretenimiento a nivel mundial”*. A pesar de que actualmente Netflix lidera la industria del *streaming*, esta no escatima en ampliar sus ofertas en diversidad de contenido y mejorar sus estrategias para asegurarse su posición dentro del entretenimiento.

Asimismo, incluye las ideas de *“licenciar contenido de entretenimiento alrededor del mundo, crear mercados que sean asequibles para los cineastas y apoyar a los creadores de contenido de distintos países en encontrar una audiencia global”*, creándose un pilar dentro de la empresa de superación de expectativas y crecimiento continuo.

2.2 Análisis del entorno

2.2.1 Macroambiente

Se puede definir al macroambiente de una empresa como el entorno total, que tiene una relación directa o indirecta con el funcionamiento de la empresa (Corvo, 2009). La empresa no está sola haciendo negocios. Está conformada por un conjunto de condiciones comunes: condiciones tecnológicas, legales, políticas, económicas, demográficas, ecológicas y culturales.

En el caso de Netflix, este opera en diferentes países, pero es en Estados Unidos donde se desarrolla la mayor parte sus operaciones hasta la fecha y donde se encuentra el punto central de la empresa. Además, es este el mercado competitivo donde se disputa el liderazgo de ser el servicio de *streaming* con mejor contenido para el entretenimiento de las familias.

- **Factores socioculturales**

- Diversidad cultural

Netflix conoce lo que le puede llegar a interesar ver a cada cultura, ya que cierto contenido en Norteamérica no tiene la misma aceptación que en Latinoamérica. Series o películas que se encuentran en la plataforma tienen el requisito de poseer varios idiomas para que todos los usuarios se sientan satisfechos y aceptados en cuanto a la cultura que ellos mantienen. Asimismo, esta empresa de entretenimiento ha apostado por incluir contenidos controversiales como: diversidad sexual e inclusión racial, que han generado mucha polémica. “Orange is the New Black”, “Sense 8”, “Freeheld” y “The Danish Girl” son algunos títulos de series y películas que tratan estos temas de diversidad con el fin de alcanzar una audiencia más variada.

- Nivel de educación

La empresa de entretenimiento Netflix transmite diversos modelos educativos alrededor del mundo a través de sus documentales, series o películas. En estos momentos de crisis, el contenido audiovisual se ha vuelto el más popular y relevante, por ello se busca motivar el estudio por voluntad propia en los jóvenes alumnos viendo contenidos académicos. Esta empresa se enorgullece de presentar documentales originales empleando temas de interés de los usuarios que pueden ser proyectados en un entorno académico por su alto contenido educativo. Además, se puede utilizar Netflix para aprender lenguas extranjeras, especialmente el inglés que predomina en la producción de películas cinematográficas y televisión comercial, y así con interés en el repaso o la práctica podremos mejorar nuestras habilidades en el idioma universal.

- **Factores económicos**

- Desempleo

Con relación a las condiciones y las tendencias observadas en la economía que pueden influir en las actividades de la organización., la empresa de entretenimiento Netflix, es realmente asequible en cuanto a la fijación de precios de sus planes. Este posee un plan básico con resolución SD desde 8 dólares, el Básico HD desde 10 dólares y el Premium HD y Ultra HD desde 12 dólares. Sin embargo, en estos últimos meses el sector audiovisual se ha visto afectado considerablemente por los cambios en el consumo de los usuarios que dependen de un sueldo. Es decir, el aislamiento social producto de la pandemia del coronavirus ha generado que muchas personas ya no se encuentren laborando lo que ha traído como consecuencia que muchos suscriptores se hayan desafiliado de esta empresa.

- Fuentes de financiamiento

Los suscriptores de la empresa Netflix utilizan habitualmente las tarjetas de crédito otorgados por el sistema financiero, tales como bancos comerciales, cajas municipales y tiendas por departamentos, para pagar el servicio *streaming* que ofrece dicha empresa. Esta fuente permite acceder al servicio sin contar con efectivo disponible en ese momento, lo que ayuda al usuario a seguir disfrutando de Netflix. Además, se puede señalar que a través del pago electrónico se materializa la utilización de las tarjetas de crédito como fuentes de financiamiento utilizado por aquellas personas que no hayan perdido su trabajo y que permanecen en sus hogares debido al Covid-19, ya que estos buscan una alternativa para el entretenimiento familiar.

- Disminución del TC

La empresa internacional y los clientes tienen que considerar las fluctuaciones del tipo de cambio, ya que los servicios que se ofrecen están en dólares norteamericanos. Se debe evaluar, por las variaciones que se vienen dando en el mercado financiero, las tarifas que brinda la empresa a los usuarios y considerar que estos se pueden desafiliar si sus tarifas son muy elevadas.

Figura
Fluctuaciones del cambio del dólar americano a soles peruanos

2.1.



Fuente: Interbank Perú.

- **Factores ambientales**

Los factores ambientales que rodean a Netflix se definen por los recursos naturales, las condiciones climáticas y las características generales del área geográfica donde la empresa desarrolla su actividad y que ponen a efectuar el mercado de la compañía o a su habilidad para desarrollar su actividad. Se tiene en cuenta la sensibilización medioambiental de la población y abarca los recursos naturales que se requieren como insumos para sus procesos internos.

- Preocupación por la ecología y contaminación

Netflix necesita redes de energía eléctrica para crear series con las cuales uno pueda identificarse o películas que abran ventanas a diferentes realidades del mundo. Este consumo eléctrico ha ido aumentando constante los años, por este motivo la empresa internacional ha tomado las medidas correctas para que el proyecto que consta en reducir el impacto ambiental se logre con éxito. En el 2018, el consumo directo de energía fue aproximadamente 51000 megavatios por hora, ya que la electricidad usada en la empresa fue mínima e indispensable y su consumo se compensó con Certificados Energía Renovable (CER). Estos certificados permiten validar a la empresa que la energía eléctrica consumida en sus procesos proviene efectivamente de fuentes 100% renovables.

Por otro lado, para poder producir su contenido Netflix usa electricidad indirectamente a través de sus socios, como Amazon Web Services o los proveedores de Internet. Este objetivo es más complejo de reducir, ya que está fuera de control de la empresa, pero de todos modos se trata de que el consumo sea lo más sustentable posible. Concretamente, se les pide a los

proveedores del servicio que informen acerca de la medición del consumo eléctrico para poder equilibrarlo con CER.

- **Factores tecnológicos**

Son aquellos relacionados con los avances científicos y tecnológicos, que se expresarán físicamente en la planta, el equipo y los servicios que utiliza la empresa de *streaming* en este estudio. La clave está en el movimiento, es decir, en los cambios tecnológicos que se dan con cada vez mayor rapidez. Asimismo, se da especial énfasis en los cambios producidos en los productos y procesos.

- Desarrollo tecnológico del Internet

La empresa Netflix comenzó como un sistema de alquiler de películas a través del comercio electrónico. Al principio, este sistema de encargar películas por catálogos tuvo su éxito; sin embargo, la verdadera innovación vendría con la visualización de contenidos de manera *streaming*, el cual es la tecnología que nos permite ver una señal de audio o video directamente desde el Internet en una página o aplicación móvil sin descargarlo completamente a nuestro dispositivo para reproducirlo. El desarrollo tecnológico del Internet y el incremento de la penetración de banda ancha favoreció el uso del *streaming*; por lo tanto, la demanda de su servicio iría en aumento y se beneficiaría con la llegada de nuevos dispositivos electrónicos portátiles como smartphones, tablets, laptops, entre otros.

- Facilidad para los usuarios

Netflix logró que los consumidores tengan una mejor calidad de servicio al poseer un sofisticado sistema que se adapta a la velocidad de banda ancha del usuario, lo cual no consume la totalidad de conexión de red y garantiza una alta definición en todo momento. Además, para mejorar su experiencia, se les permitió a los usuarios descargar el contenido de la plataforma para poder verlo sin necesidad de tener conexión de red. Esta es una gran opción, especialmente si se planea hacer un viaje en avión o por carretera. Netflix se aseguró que siempre se disfrute su servicio sin importar donde estés y en el momento que se desee.

- Cibernética

En estos tiempos, las redes se han adueñado de las dinámicas sociales, han configurado a toda una generación con el uso de emojis, gifs, memes, videos cómicos y referencias a la cultura popular por medio de un tweet, post o *story* en Instagram. Por esto, cada vez que Netflix saca

una nueva producción, el proceso publicitario es notablemente diferente al resto de las compañías competidoras, ya que han apostado por el acercamiento a las redes sociales.

- **Factores demográficos**

- Cambio del concepto étnico-racial

Cuando se trata de realizar un estudio de las poblaciones humanas en cuanto a dimensiones, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras estadísticas con relación al impacto de Netflix, puede haber ciertos puntos que generan controversia. Y es que diversos medios señalan que Netflix personaliza promociones de películas y programas de televisión según la raza de los espectadores. Esto fue desmentido por la misma empresa al señalar que esta información era falsa, ya que no analizan datos demográficos a la hora de personalizar imágenes. Es decir, no preguntan a los usuarios su raza, género o etnia, por lo que no se puede usar esta información para personalizar su experiencia en Netflix. La única información que se utiliza es el historial de reproducciones.

- Diferentes tipos de consumidores

La empresa Netflix se preocupa por lo que ven sus clientes, por ello se creó una opción solo para niños, llamada *Just for Kids*, que permite ver un contenido solo para ellos y de esta forma los padres están más seguros con lo que ven sus hijos sin necesidad de una supervisión. Además, esta empresa internacional tiene como objetivo convertirse en el mejor servicio de distribución del entretenimiento a nivel mundial, por ello cuenta con series y películas que se pueden ver al instante en más de 190 países. El contenido está disponible para *streaming* y varía según la región en la que uno se encuentra. Netflix todavía no está disponible en China, Corea del Norte y Siria debido a las restricciones que el gobierno de los EE. UU aplica a las empresas estadounidenses para comercializar con dichos países.

- **Factores legales**

- Licencias de derechos de *streaming*

Para poder poner en su plataforma las diferentes películas y series que no son parte de Netflix exclusivamente, necesitan obtener derechos de *streaming* por parte de los titulares del proyecto; por lo que se asocian con proveedores de contenido para poder incluirlas legalmente en su gama de reproducciones, disponible con películas o series de distintos países y compañías cinematográficas. También pueden y adquieren derechos exclusivos para hacer *streaming* de

cierto contenido, esto significa que, si bien la producción no es de Netflix, a partir de este acuerdo, solo ellos pueden reproducirla e inclusive hacerla propia según el acuerdo.

A su vez, la gama varía de acuerdo con la región. Respecto al ámbito legal, esto se da porque puede que la serie/película tenga múltiples titulares de derechos; es decir, que más de un estudio o distribuidor posee los derechos regionales de estos y, por ende, se vuelve un proceso más complicado. Por otro lado, puede que a veces los derechos simplemente no estén disponibles para una región en particular y no se puedan comprar las licencias ya que nadie las vende.

➤ Reglamento general de protección de datos (RGPD)

Netflix, como todas las empresas deben actualmente, cumple con este principio para el manejo correcto y legal de sus servicios. Es una normativa de la Unión Europea que regula el uso de información personal por parte de las empresas, vigente desde el 2018. Por lo tanto, *“toda empresa tiene el deber de proteger los datos de carácter personal de sus clientes y no usarla para fines que no hayan sido aceptados o establecidos por este”*. Esto da al cliente la libertad de modificar su información, eliminarla, y por ende también, mediante ella, anular su cuenta.

➤ Cobro de impuestos a plataformas de servicios digitales

Desde hace ya varios años, muchos países han ido implementado el cobro de impuesto a las plataformas de servicios digitales. Australia es uno de los países en donde el cobro es del 10% y se hace efectivo desde julio de 2016. En Estados Unidos, Netflix paga impuestos de entre el 6% y 9% en algunos estados como Pennsylvania, Chicago y Minnesota. (Diario El Tiempo, 2018)

Los porcentajes varían de acuerdo con el país, esto lleva a que Netflix haga incrementos de los precios generales de sus servicios a los clientes. El aumento por pago de impuesto puede incluirse en el monto de pago, o como un adicional.

2.2.2 Microambiente

- **Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

- ❖ **Amenaza de nuevos ingresos**

Ante esta gran inclusión o cambio que se ha ido dando del cable TV normal con plataformas *streaming*, que cada vez forma mayor parte del estilo de vida de muchos, varios han visto el potencial de crear su propia *brand* en este mercado; con lanzamientos recientes entre el año pasado y el actual. Aún hay novedades para los meses que vienen como el lanzamiento de HBO Max, Discovery/BBC, y los recién incorporados Peacock y Quibi, trayendo cada vez nuevas amenazas y, posiblemente, futuros cercanos competidores de Netflix, como pasa actualmente con el crecimiento constante de las plataformas de Apple y Disney.

Warner Media, una de las más reconocidas transmisoras y creadoras de contenido, ha decidido también sumarse al mercado del *streaming* como HBO Max, mencionado anteriormente, con contenido de Warner Bros y distintos canales y productores pertenecientes a ellos. Actualmente plataformas como Netflix y Amazon Prime poseen contenido muy pedido que forma parte originalmente de Warner Media, al lanzarse como independiente este contenido lo volverán exclusivo de su nueva plataforma, lo que les dará ventaja competitiva para su crecimiento.

Varios programas de televisión y marcas relacionadas con productos tecnológicos (como se ha dado acá el caso de Claro TV, Direct TV, etc.), así como las mismas productoras de Hollywood, tienen las capacidades y el potencial de sacar su propia plataforma de películas y series o documentales ya que la mayoría poseen proyectos/shows propios y pueden seguir sacando nuevos proyectos que podrían hacer exclusivos y de esta manera adquirir la atención del público aún leal a estos; por lo que empezar un negocio de *streaming* no sería gran problema para ellos, sino les podría traer gran beneficio.

- ❖ **Poder de negociación de los proveedores**

- Proveedores de las licencias de derechos de *streaming*

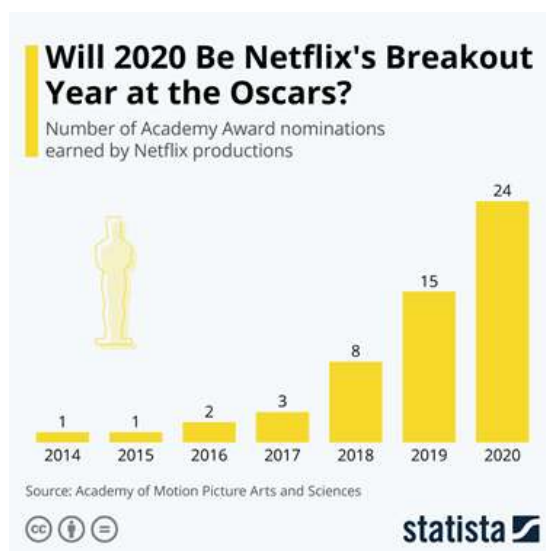
Netflix se asocia con proveedores de contenidos (estudios y distribuidoras) para poder obtener estas licencias. Estos cobran a las organizaciones distribuidoras por la reproducción de su contenido, lo que les proporciona poder de negociación ya que Netflix los necesita para obtener cierto contenido que su público desea (o a lo que se inclina) en su plataforma, seguir innovando y satisfacer al cliente. Esto se da ya que no todos los proveedores tienen acceso a todo el

contenido que existe; cada contenido se maneja con uno u otro. Por lo que, si Netflix desea adquirir una película específica debe dirigirse a los indicados, y la negociación termina con mayor peso hacia el proveedor; lo que limita la libertad y, en cierto punto, poder de negociación de la compañía.

No obstante, actualmente Netflix ya produce contenido exclusivo, por lo que ya no presenta tantas limitaciones. Inclusive ha tenido producciones que han sido nominadas a distintos premios como han sido los casos más recientes de “Historia de un matrimonio”, “Los dos papas”, “The Irishman”; con nominaciones en los premios Oscar de este año. De igual manera distintos documentales y series que han tenido gran reconocimiento como “Stranger Things” o “La casa de papel” por dar algunos ejemplos.

Figura
Número de nominaciones de la producción de Netflix (2014 – 2020)

2.2.



Fuente: Statista/Academy of Motion Picture Arts and Sciences (2020).

Otro aspecto que les da poder de negociación a estos proveedores es la innovación constante, cada mes se lanzan nuevas películas o series que pueden llegar a obtener gran público, y se vuelven un nuevo *target* de estas plataformas. Su necesidad de seguir actualizando su contenido y de satisfacer a sus suscriptores con producciones externas, lleva a que se den nuevas negociaciones con estos.

➤ Proveedores de servicios de Internet

Netflix cuenta con una red propia de entrega de contenidos o CDN (*Content delivery network*) desde el año 2011, con el propósito de evitar el tráfico en las redes de internet y la saturación de la aplicación. Esta red es el Netflix Open Connect, por donde circula 100% del tráfico de video global. Esto trae doble beneficio: reduce los costes operativos de los proveedores y garantiza la mejor experiencia posible a sus suscriptores (Netflix Zona de prensa, 2016). Al ser una buena alternativa para muchos proveedores, ya que disminuye sus requisitos de tráfico por Internet y ayuda a una mejor distribución, se integran al programa y colaboran con la organización.

En este caso, el poder de negociación es equitativo ya que la empresa y los proveedores se necesitan mutuamente para complementar el funcionamiento efectivo de la aplicación. Las dos partes buscan llegar a un acuerdo beneficioso y se va negociando internamente entre las organizaciones involucradas.

❖ **Poder de negociación de los clientes**

Se da cuando el cliente es capaz de exigir que haya cambios o evoluciones en la organización. Los clientes, al ser un elemento esencial para el mantenimiento de un negocio en el mercado, influyen en las decisiones que estos puedan tomar.

Algunos ejemplos de situaciones donde el cliente maneja su poder de negociación son principalmente en base al contenido, cuando se encuentra: ausencia de contenidos específicos, mejores precios en otras plataformas con mayor variedad, ausencia de descuentos o beneficios extras u información de otros competidores.

Hay muchas plataformas de distribución de contenido en la actualidad. Esto lleva a que Netflix tenga que ir innovando y poniendo nuevo contenido digital cada cierto tiempo, cada vez más corto, ya que el cliente tiende a aburrirse con rapidez y variar de plataforma.

❖ **Amenaza de nuevos sustitutos**

Sus servicios sustitutos fuera de la plataforma online suelen tener precios que a largo plazo se acumulan y se vuelven superiores al conjunto de oferentes dentro de la industria del *streaming*. Empero, son una opción alterna para personas que no tienen suficiente tiempo de aprovechar

la plataforma. Además, hay variedad de servicios online o similares que cumplen básicamente un mismo objetivo: distraer y crear emociones en el visualizador.

Entre estos podemos encontrar a la industria del cine, las obras de teatro o presentaciones, los podcasts y música (por ejemplo: Spotify), las aplicaciones de juegos en celulares, los videojuegos y los audiolibros.

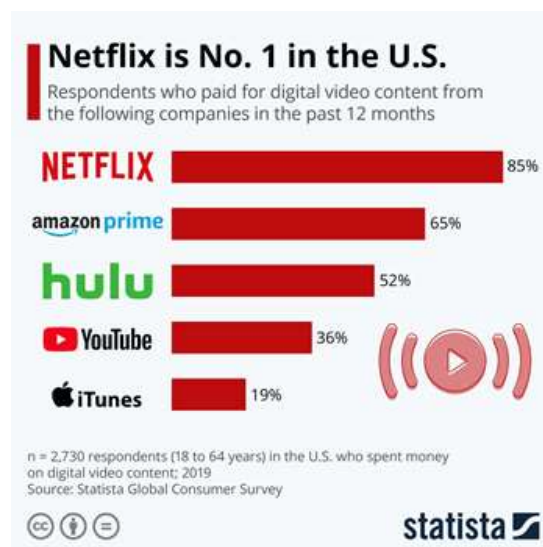
❖ Intensidad de la rivalidad entre competidores

Cada año crece más el público interesado en los servicios de *streaming* y, si bien la mayoría se suscribe como adicional a su pago de cable, estas nuevas opciones han hecho que disminuya la demanda de este último, perdiendo alrededor de 6 millones de suscriptores tan solo en el transcurso del 2019 (Clark E., 2020). Es por esta razón que en los últimos años se han ido uniendo a este mercado distintas plataformas, algunas totalmente nuevas y otras como extensión de marca de empresas dedicadas al contenido (Disney+, HBO, YouTube, etc.) o al ámbito tecnológico (Amazon, Apple tv, etc.).

Figura

2.3.

Competencia de plataformas streaming en Estados Unidos



Fuente: Statista Global Consumer Survey (2019).

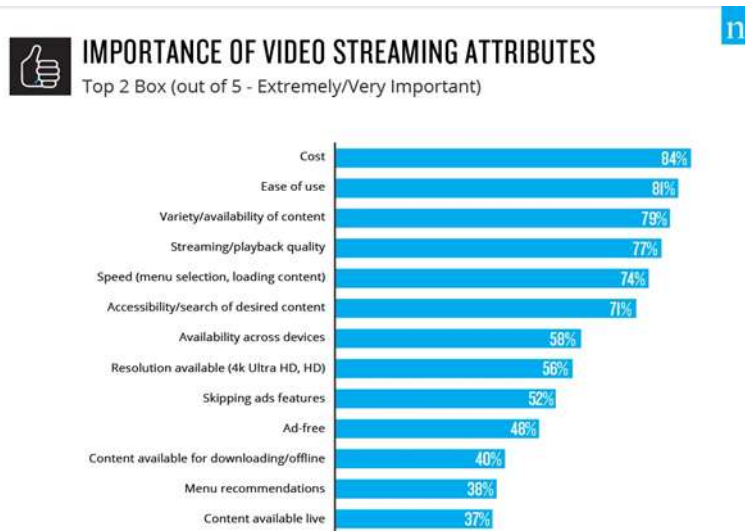
Especialmente ahora en tiempos de pandemia, muchos han optado por suscribirse a una de estas tantas plataformas de contenido online como otro medio de distracción durante los días de cuarentena, por lo que su demanda ha ido incrementando bastante durante los últimos meses, siendo Netflix el más popular hasta ahora. No obstante, su competencia no va muy por detrás y sigue creciendo, como es el caso de Disney + la cual, habiendo sido lanzada en noviembre,

tiene ya casi 55 millones de suscriptores, un número que Netflix tardó cinco años en obtener (BBC News, 2020).

Otro de sus competidores más cercanos está Amazon Prime, con la mayor cantidad de contenido dentro de las principales plataformas de este mercado; ya que cuenta con un volumen de contenido cinematográfico de 14,210 películas y más de 2,000 series, acumulando más del doble de Netflix, Hulu (Plataforma adicional de Disney +), HBO, Showtime, YouTube, entre otros (Clark T., 2019). Sin embargo, la estrategia para crecer en este mercado va más allá de la cantidad; se debe tener en cuenta las preferencias del público, la innovación constante contenido original, los precios y otros factores que influyen directa e indirectamente en su crecimiento.

Figura
Importancia de atributos en plataformas streaming

2.4.



Fuente: The Nielsen Company (US), LLC. (2020).

2.3 Análisis interno

2.3.1 Análisis de la Cadena de Valor

- **Actividades primarias**
- ❖ **Mercadotencia y ventas**

Netflix se ha ido asociando con distintas compañías proveedoras de televisores y computadoras (Samsung, LG, Sony, VIZIO, etc.) al igual que consolas como Microsoft Xbox360, Sony's PS3 y Nintendo Wii para añadir la aplicación en sus productos con la finalidad de llegar a más

personas y proveer mayor facilidad y rapidez de ingreso, buscando fomentar su presencia y posicionamiento como servicio de *streaming*; de ese modo, familiarizando al espectador con su logo. Esto hace que con el tiempo se acostumbre a la marca a tal grado que la vea como la más lógica a usar; además que la tiene de manera casi directa, no como con otros servicios de *streaming*, que para ver fuera de la aplicación del celular toma un proceso más largo de búsqueda.

A su vez, usan otra estrategia de marketing muy particular, apostando por “campañas publicitarias muy llamativas y arriesgadas con el fin de que sus productos no pasen desapercibidos entre la audiencia” (Prnoticias, 2020). Llaman la atención hacia su marca en cada lugar donde se establece con la llegada de nuevos estrenos de manera casi inmediata, llenando las ciudades de carteles gigantes y llamativos con frases que generan intriga e interés frente al público que los cruza, enganchando al espectador visualmente. De igual manera, a través de sus medios de difusión, han sabido integrar la cultura actual juvenil, con su comunicación en las redes la cual está dirigida principalmente a este grupo al ser el que más está al tanto de sus cuentas en la web, y temas que han sido sobresalientes y más normalizados en los últimos años, a pesar de la gran polémica que aún presentan en distintos lugares, como es el LGBT+ Pride, la educación sexual, salud mental, entre otros (temas que se relacionan con su contenido). En contraste, también han ocasionado en algunas ocasiones controversia ante su publicidad como fue el caso de la serie “Narcos” en el 2016 que tuvo como eje la Puerta del Sol o la del estreno de “Fe de etarras” en 2017.

De acuerdo con Netflix Media Center, hay 183 millones de suscripciones en más de 190 países que miran series, documentales y películas de diferentes géneros e idiomas. Esto debido a su particular estrategia de publicidad e incremento de contenido original que Netflix ha llegado llamar la atención del gran público que hoy en día posee. Sus ventas han incrementado en 16 millones tan solo en el primer trimestre del 2020 (Aydin, 2020), obteniendo reconocimiento a nivel mundial y la satisfacción de sus clientes ha hecho que siga creciendo en el mercado y llegue a ser el más solicitado entre sus competidores hasta ahora.

❖ Servicio

La empresa cuenta con un centro de ayuda en su página web en la cual aparecen diferentes opciones de posibles problemas que se pueden presentar, la cual es: <https://help.netflix.com/en/>. Si es que no se encuentran en los enlaces de acceso directo, de igual manera se pueden consultar en el buscador de la página. También se puede contactar con

el centro de ayuda a través de la opción llamada o chat en vivo que aparece al final de la pestaña web para cualquier consulta extra.

Otra opción es contactarse con servicio al cliente a través de la aplicación de Netflix, llamar solo requiere de conexión a internet estable que use Wi-Fi o datos celulares.

❖ Operaciones

Dentro de la empresa Netflix se encuentran actividades las cuales están involucradas con el procesamiento de los contenidos y su distribución, como las que se ejecutan dentro de dos áreas: el área de Manejo y Construcción de la Página Web para la mejora de su plataforma (diseño, optimización y creación de la experiencia de Netflix), con Greg Peters como director de producto y el área de Operaciones de Contenido con la producción de contenido original y supervisión de las adquisiciones y creaciones, con Ted Sarandos como director de contenido.

❖ Logística interna

➤ Adquisición de contenido

Netflix es una plataforma online por lo que su logística interna abarca aquellos aspectos que permiten que el servicio y su contenido pueda llegar al público. Aquí se encuentra la negociación con estudios de gran reconocimiento (como Hollywood Studios, 20th Century Fox, entre otros), para la obtención de las licencias de derechos de *streaming* de sus producciones. A través de la negociación con estas compañías y sus subsidiarios es que consiguen seguir aumentando contenido valioso a su red.

➤ Producción de contenido

- Contenido creativo: Asociarse con los mejores guionistas y creadores independientes del mundo y trabajar para que su visión se pueda producir.
- Aspectos legales: Revisar que todo lo relacionado a la producción de contenido global, adquisición y distribución por parte de Netflix este conforme a lo legal.
- Servicios de producción y tecnología: Involucra el soporte técnico, creativo, operacional y de logística a lo largo del proceso de creación del contenido. Esto incluye principalmente: las relaciones con proveedores de software y hardware global, las herramientas para edición de contenido, las instalaciones innovadoras, las tecnologías de sonido y las tecnologías de localización. De esta última parte del proceso creativo, se puede mencionar que su objetivo es que la relación distante del espectador con la localización del contenido sea lo más disimulada posible. Eso se logra porque se desarrolla relación con el contenido,

evaluando complejidades de cada localización y proporcionando orientación creativa específica. Por ejemplo, que las voces en otros idiomas sean lo más parecido a la de los actores originales.

- Efectos visuales y producción total: Asociación con organización de efectos visuales y producción virtual para el apoyo en análisis y planificación de los recursos globales, infraestructura, tecnología, operaciones y manejo de efectos visuales; así como el manejo de producción virtual y soporte de tecnología virtual emergente.
- Gestión de la producción: Planificación de las decisiones necesarias para que se dé a cabo el proyecto y revisión de los costos, factores y atributos del espacio físico donde se dará a cabo la producción (locación geográfica, planificación de horarios, tiempos de grabación, cambios de local o lugar específico de grabación, etc.).
- Gestión postproducción: Revisión de cada faceta de producción (control de calidad) y contar con los aspectos necesarios para que los lanzamientos se den simultáneamente y sin problemas en los países respectivos. Se provee de herramientas digitales y soporte técnico.

❖ **Logística externa**

- Administración de las suscripciones e incremento por tratos de publicidad con distintas aplicaciones como Youtube, Instagram, entre otros; así como con plataformas de pago y servicios
- Manejo de las negociaciones de *partnership* con operadores de cable, operadores de celulares y compañías de productos electrónicos para que la experiencia sea homogénea en todo dispositivo al momento de transmitir contenido.
- Relaciones comerciales con otras compañías como Apple, Google, Xbox, Samsung, Nintendo Wii, etc.

● **Actividades de apoyo**

❖ **Abastecimiento**

➤ Áreas administrativas

Encargadas de realizar actividades relacionadas con las compras internas (recepción de solicitudes de compras, cotización de productos o servicios cuando se requiera, administración de convenios de servicios, tramitación de facturas de compras y administración y control de contenido).

➤ Equipos de trabajo (labores de oficina)

Abastecimiento de tecnología para los trabajadores y el funcionamiento eficaz de las sedes de la compañía. Búsqueda de innovación tecnológica constante.

❖ **Desarrollo tecnológico**

➤ Open Connect

Un aspecto que distingue a Netflix de otros servicios es que posee su propia red global para la distribución de su contenido a nivel mundial. Su objetivo es el intercambio online de manera eficiente y evitando que se genere tráfico en la web. Para ello, se localiza el tráfico generado por Netflix lo más cerca posible de los miembros, limitando la red y la distancia geográfica que los bits de video deben recorrer mientras se reproduce.

El tráfico web hace referencia a la cantidad total de datos que se envían y reciben a consecuencia de la actividad de los usuarios en una página web, cuando se intercambian grandes cantidades de datos, muchas conexiones de usuarios, se genera una saturación de la red y pueden darse problemas con el Internet.

Para que se dé un funcionamiento efectivo del Open Connect, Netflix se asocia con los proveedores de servicios de Internet (ISPs⁴) de los distintos lugares donde su aplicación se encuentra en constante uso. De esta manera crean eficiencia, innovación e incrementan la capacidad del internet para poder lidiar con las solicitudes de reproducción de contenido de Netflix (Netflix, 2016).

➤ Inteligencia artificial

Otro aspecto importante y esencial de Netflix es su sistema de recomendaciones, basado en un avanzado algoritmo de inteligencia artificial, el cual se nutre de los datos de los usuarios como la selección de series o películas más comunes, el historial de visualización y calificación de los contenidos, entre otros (iProUp Noticias, 2019).

A través de este algoritmo, la plataforma va actualizando el contenido que se presenta en la ventana principal con aquello que más esté a la medida del espectador en ese momento. “Está diseñado para ayudarte a encontrar algo que ver en 90 segundos; el periodo de tiempo analizado antes que el espectador se aburra y vaya a otro lado” (Iqbal, 2020).

Netflix recolecta toda la información necesaria desde que entras hasta que sales de su aplicación. Esto influye en los cambios que se observan, por ejemplo, en las portadas del

⁴ Por sus siglas en inglés de Proveedor de servicios de Internet, se refiere a la empresa que brinda conexión de Internet.

contenido con algún personaje en específico o en la recomendación de series y películas similares a previas reproducciones, así como la elección de tráileres personalizados.

❖ **Infraestructura de la empresa**

➤ Equipo directivo

Velan por el funcionamiento adecuado de la compañía, fijan los objetivos y metas a futuro en base a los avances de la empresa. Conformado por:

- Fundador y CEO – Reed Hastings
- Directora de recursos humanos o de talento– Jessica Neal
- Directora global de comunicación – Rachel Whetstone
- Director jurídico y consejero general – David Hyman
- Director global de producto – Greg Peters
- Director global de finanzas (CFO) - Spencer Neumann
- Director global de contenido – Ted Sarandos
- Directora global de marketing (CMO) – Jackie Lee-Joe

➤ Equipos de producción

Se encarga del diseño, desarrollo y optimización de la plataforma. Conformado por profesionales en diseños visuales, de interacción, prototipos y otros.

➤ Área financiera

Se encarga de analizar y realizar las operaciones necesarias para sostener a la compañía. Gestiona aspectos como las leyes de impuestos internacionales a pagar por contenido y su reproducción, la contabilidad corporativa, la contabilidad respecto al contenido, las cuentas por pagar y los salarios de los trabajadores.

➤ Servicio al consumidor

Su objetivo es la excelencia, simplicidad y hacer que los suscriptores vuelvan al *streaming* de manera efectiva.

➤ Área analítica

Se encarga del análisis de datos internos como historial de tendencias, ventas, comportamiento del consumidor, etc. Informa como el contenido es consumido y en base a que aspectos genera más reproducciones, así como datos respecto al funcionamiento para generar mejoras a futuro.

➤ Aprovisionamiento

Conformado por tecnologías y control de stock (por ejemplo: OCA⁵s para su red de entrega de contenido), el equipamiento técnico y materiales para su producción, los equipos de seguridad, etc.

➤ Sistemas tecnológicos

- Plataforma de Sistema Operativo

Uso de FreeBSD para OCAs, un sistema operativo libre basado en BSD. Ofrece altas prestaciones en comunicaciones de red, rendimiento, seguridad y compatibilidad aun inexistentes en otros sistemas operativos. Uso eficaz de la memoria para mantener buenos tiempos de respuesta con cientos o miles de procesos simultáneos de usuarios (FreeBSD, 2013).

- Aplicaciones de softwares principales

El Spinnaker es un sistema abierto y gratis, plataforma de entrega continua en múltiples nubes para liberar cambios en el software con alta velocidad y seguridad. Despliega virtualmente cada microservicio en Netflix y otras aplicaciones en general, forma parte esencial del funcionamiento de la empresa.

Y el NGINX que acelera la entrega de contenido y aplicaciones, mejora la seguridad, facilita la disponibilidad y la escalabilidad para los sitios web más ocupados en Internet.

- Almacenamiento y distribución de contenido

Se presenta el Open Connect como una red de entrega de contenidos de Netflix consistente en hardware personalizado. Para su funcionamiento es necesario el uso de servidores OCAs, estos son apilados con la conexión de red y equipo de enrutamiento apropiado en un *stack*, el cual se encarga del tráfico que se genera. Los OCAs se caracterizan por ser altamente optimizados, su uso de HDD/ SSD/ Flash Storage (para asegurar que los bits necesarios fluyan a la velocidad adecuada), que cada una maneja 100 Gbps de conexiones de red y que son principalmente hechas con FreeBSD y NGINX.

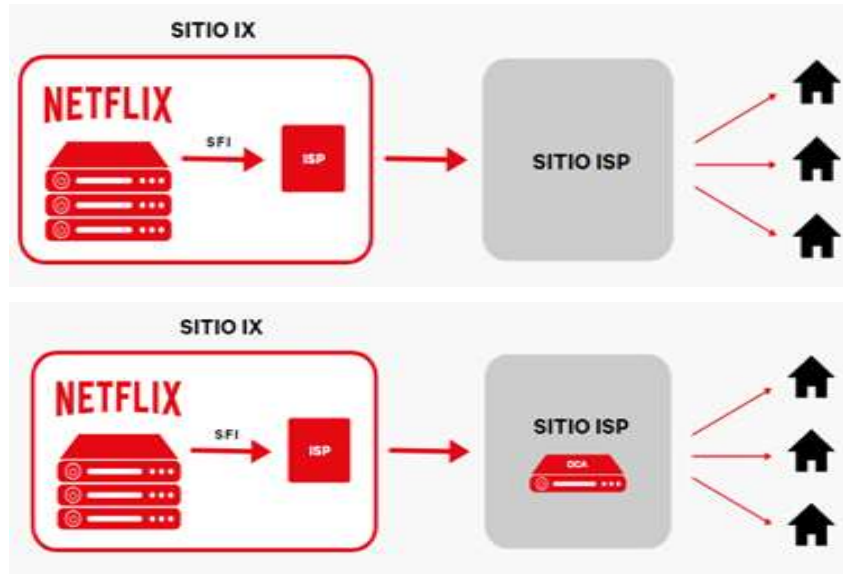
Se gestionan de dos maneras principalmente: se instalan OCAs en los puntos de intercambio de Internet donde hay mercados significativos de Netflix. Estos son interconectados con ISPs presentes en los lugares a través de un asentamiento publico gratis o por privado (SFI) y otra manera es ofreciendo OCAs sin cargo monetario a ISPs calificados.

⁵ Siglas en inglés de *Open Connect Appliances*.

Estos últimos son iguales a los que están en los puntos de intercambio de Internet y son instalados directamente dentro de las redes de estos servicios de Internet.

Figura
Arquitecturas básicas del Open Connect

2.5.

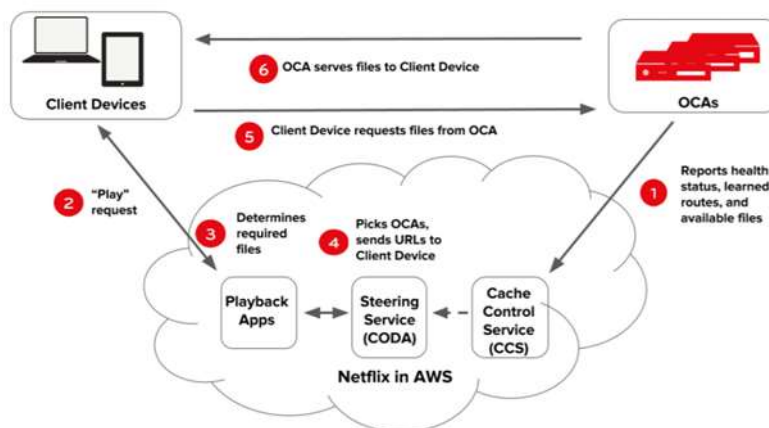


Fuente: Netflix, Inc (2019).

Un proveedor de nube para la empresa es AWS (Amazon Web Services) que permite a Netflix el despliegue rápido de miles de servidores y terabytes de almacenamiento en cuestión de minutos. Es capaz de proporcionar billones de horas de contenido globalmente mediante el uso de AWS.

Figura
Interacción con los dispositivos de los clientes y servicios AWS de Netflix

2.6.



Fuente: Netflix, Inc (2019).

❖ **Administración de Recursos Humanos**

Netflix es una empresa que se basa en un estilo de liderazgo participativo/democrático, ya que:

- Fomentan la toma de decisiones independientes de los empleados.
- Comparten información abiertamente, en general y deliberadamente.
- Son completamente sinceros entre todos.
- Solo mantienen al personal altamente efectivo.
- Evitan las reglas.

Añadido a lo anterior, esta empresa de *streaming* cultiva dentro de su clima organizacional elementos básicos que lo ayudan a administrar de una manera eficiente el recurso humano. Estos son los siguientes:

➤ Valores base

El método de Netflix se basa en captar únicamente a personas con alto nivel de talento y buen trabajo para conseguir grado de fidelidad con el fin de que actúen responsablemente y siempre en favor de la empresa. Los valores, comportamientos específicos y las habilidades que Netflix considera al reclutar personal son: el juicio, la comunicación efectiva, la curiosidad, el coraje, la pasión, la solidaridad, la innovación, la inclusión, la integridad y el impacto.

➤ El equipo ideal

Es muy importante que los gerentes se comuniquen constantemente con los miembros de su equipo, siempre con claridad. La evaluación se reemplaza por feedbacks y conversaciones entre todos de manera abierta; de igual manera, se busca que se trabaje en su capacitación. La honestidad es la base de todo.

Con esta base, se tiene un enfoque hacia un equipo perfecto, pero eso conlleva que se den algunos errores a lo largo del camino, lo cual no está del todo mal. Pero si se dan errores por la falta de contribución de los individuos, se corta al personal que no corrobora con el impulso de la empresa. Son sinceros sobre el rendimiento y evalúan tomando en cuenta el sentido común.

Se busca que los trabajadores sean capaces de interacciones humanas decentes, de poder trabajar en equipo y no creer que dependen solo de ellos. Cuando personas con gran capacidad

trabajan juntas y colaboran se inspiran mutuamente a ser más creativos, productivos y mejores como equipo que como individuales.

➤ Libertad y responsabilidad

Su meta principal es inspirar a la gente más que manejarlas. Les dan libertad, poder e información en soporte de sus decisiones. Esto busca generar una idea de responsabilidad y propia disciplina entre los trabajadores.

Para Netflix, los directivos deben de crear la cultura organizacional de la empresa. Los empleados se nutren del ambiente, de su entorno; por ello, debe de reforzarse cada día el ambiente laboral adecuado, el rendimiento, los puestos, etc.

2.4 Análisis FODA

Este análisis es una herramienta estratégica que ayudará a tener un diagnóstico detallado sobre la competencia de Netflix en el mercado, por lo que ayudará a tomar decisiones estratégicas oportunas para disminuir las debilidades y a enfrentar las amenazas existentes para la empresa.

Tabla
Análisis FODA de Netflix

2.1.

<p>MATRIZ FODA CRUZADA DE NETFLIX</p>	<p>FORTALEZAS-F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Líder en el mercado. 2. Cobertura internacional. 3. Elaboración de contenido propio, exclusivo y variado. 4. Uso de tecnología moderna. 	<p>DEBILIDADES-D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contenido limitado de acuerdo con el país. 2. Alto gasto en investigación tecnológica. 3. Restricciones contractuales con los proveedores sobre el contenido. 4. Publicidad negativa por incremento del precio del servicio.
--	--	--

<p>OPORTUNIDADES-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor demanda de <i>streaming</i> de video de alta definición. 2. Migración de lo tradicional a lo digital. 3. Crecimiento de la industria del arte (actuación). 4. Alianzas estratégicas con fabricantes de electrodomésticos para fomentar su consumo. 	<p>ESTRATEGIAS-FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar el desarrollo tecnológico implementado para poder innovar en la industria del <i>streaming</i> y brindar mejor contenido. (F4, O1) 	<p>ESTRATEGIAS-DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear más contenido propio que sea disponible para la mayoría de los países y a un menor costo del servicio al aprovechar las alianzas estratégicas con distintos proveedores de los usuales. (O1, O4, D1, D3)
<p>AMENAZAS-A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competidores de servicios de <i>streaming</i> en crecimiento (Amazon prime, Disney+). 2. Existencia de productos sustitutos. 3. Riesgo a la saturación de la red. 4. Los contenidos sean visualizados o no deben ser pagados a los proveedores. 	<p>ESTRATEGIAS-FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Variar constantemente el contenido para seguir obteniendo a todos los clientes posibles. (F1, A1, A2) 	<p>ESTRATEGIAS-DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una red exclusiva para ver el contenido sin interrupción alguna. (D4, O3)

Fuente: Elaboración propia.

2.5 Objetivos empresariales

Los objetivos empresariales son los resultados que quieren ser logrados por la empresa, ayudarán a guiar y desarrollar estrategias para el mercado. Los objetivos tienen que ser específicos, medibles en el tiempo, prácticos y realistas. Netflix, tras visionar ser el mejor servicio de distribución del entretenimiento a nivel mundial, planteó los siguientes objetivos:

- Se espera que, para el primer semestre del lanzamiento, seamos la plataforma de *streaming* líder brindando un valor superior a los clientes, ofreciendo contenido variado, exclusivo y de alta calidad.
- Incrementar la cobertura internacional en un 10% con respecto al periodo anterior.

- Aumentar en un 5% el uso de innovaciones tecnológicas para mejorar continuamente el contenido y así fortalecer la gran fidelidad en los clientes.
- Mejorar constantemente el servicio de un sistema personalizado para los clientes, que recomendará películas a los suscriptores prediciendo sus futuras elecciones.

2.6 Estrategias empresariales

2.6.1 Nivel corporativo

Es la estrategia general de una empresa que define en qué negocio o negocios se debería participar, cómo se debe competir en la industria, quién es la competencia y cómo se responderá ante ello. Siendo Netflix un servicio innovador, que obtiene abundante información de cada uno de sus suscriptores para ofrecer un servicio más personalizado, ha generado la preferencia por parte de ellos. Esto ha permitido que tenga un crecimiento continuo y aproveche las oportunidades de una industria en potencia, como lo es la del *streaming*.

De acuerdo con lo mencionado, se sugieren ciertas estrategias corporativas de crecimiento, debido a que Netflix amplía el número de mercados a los que llega mediante su plataforma de *streaming*. Dichas estrategias pueden darse de dos maneras, en expansión directa y diversificación relacionada. La expansión directa consiste en enfocarse en su principal línea de negocio, también se aumenta la cantidad de productos/servicios que ofrecen. Por otro lado, la diversificación relacionada es cuando la empresa crece al ofrecer productos/servicios diferentes pero relacionados entre sí. En el caso de Netflix con una expansión directa, busca ofrecer una gran gama de series, documentales y largometrajes. En cuanto a su diversificación relacionada, ya no sólo operan en la industria de *streaming*, también han incursionado en la industria cinematográfica al crear su propio contenido.

Ante lo mencionado se sugiere lo siguiente:

- Mayor inversión en la creación de contenido propio de series y/o películas para incrementar la satisfacción de los suscriptores.
- Consolidar la expansión internacional y potenciar la presencia en mercados existentes ofreciendo un valor superior a los suscriptores nuevos y antiguos.
- Creación de alianzas estratégicas con empresas productoras de contenido que ayuden a ampliar su contenido.

- Permitir a los usuarios de Netflix ver el contenido sin restricciones de acuerdo a sus países de origen.

2.6.2 Nivel de negocios

- **Estrategia competitiva o genérica**

En el caso de la empresa de distribución de contenido estudiada, se pueden combinar las estrategias competitivas de diferenciación y liderazgo en precios, ambos en mejor valor:

- ❖ **Diferenciación**

El cliente de Netflix siente que el servicio que recibe es exclusivo al resto de los otros servicios de *streaming*, pues hay ciertas características que hace que resalte por su variedad y calidad de servicio haciendo que el consumidor se sienta cómodo al usarlo, como el hecho de que brinda una interfaz didáctica para que sea de fácil navegación, tiene una opción llamada “Netflix Kids” que presenta programas infantiles y que, al momento de lanzar una serie, lo hace con todos los capítulos completos hasta el final.

Asimismo, dependiendo de la suscripción (Básica, Estándar y Premium) se permite a los usuarios crear perfiles y utilizar cuatro dispositivos de manera simultánea. Esta compañía ofrece contenido original del propio país de origen y de otros países, en donde algunas películas disponibles son ganadoras de premios destacados. Por último, el servicio de alguna forma interactúa con el cliente pues este tiene películas y series interactivas para niños y adultos, y una opción que le permite a cada usuario opinar sobre el contenido que vio.

La segmentación del mercado que realizó Netflix no fue tan selectiva, ya que es una plataforma que brinda servicios de *streaming* con contenido apto para todas las personas de cualquier edad. Sin embargo, esta compañía no brinda el servicio a todos los países del mundo, por las restricciones que le ponen a la empresa en algunos países.

La estrategia que implementó esta compañía para saber más acerca del comportamiento del consumidor y la popularidad de su contenido, poder atender al sector del mercado que no está siendo atendido y expandirse fue segmentar a los usuarios según el interés que ellos muestran. Tal es así que los dividen en «comenzadores», las personas que solo ven dos minutos de una película o serie, «observadores», los que al menos ven un 70% y «completadores», los que ven hasta un 90%.

❖ **Liderazgo en costos**

La estrategia de Netflix corresponde a una mezcla entre liderazgo de bajo costo para la compañía y liderazgo de mejor valor para los usuarios. La empresa brinda a los nuevos miembros que se unan a la plataforma una prueba gratis con entrada ilimitada y se caracteriza por ofrecer un servicio que se paga mensualmente dependiendo del paquete en el que el usuario esté. Contrariamente, se podría decir que esta compañía tiene el servicio de suscripción más caro, pues el paquete premium supera en precio a los planes de pago de otras empresas del mismo mercado. Cabe mencionar que el precio total depende de cada país, pues en algunos estados se le adiciona un pago extra debido a los impuestos y cargos, y de la acción que se realice en la cuenta, como actualizaciones o cambios de plan.

El aditivo de la empresa es que prácticamente se creó una cultura social relacionada a su nombre, ya que esta compañía hizo una conexión emocional con el cliente, pues actualmente la mayoría de las personas asocian la palabra serie o película con el nombre Netflix.

• **Matriz BCG**

La demanda de esta plataforma aumentó debido a que gran parte de las personas se están quedando en casa por el confinamiento que originó la pandemia. En el primer trimestre del año 2020, 16 millones de usuarios se suscribieron a este servicio, por lo que actualmente tiene 183 millones de suscriptores a nivel mundial y se espera llegar a tener 7,5 millones de suscriptores en el segundo trimestre.

La mayor parte de la cartera de productos de la empresa Netflix se encuentra con una alta tasa de crecimiento en un nivel de participación relativa en el mercado que puede ser alta o baja. Sin embargo, Netflix mencionó en una carta que el futuro es incierto y que si bien están posicionados en esta matriz como Alto + Alto, es posible que la empresa y la producción del contenido tengan interrupciones, aunque, esta plataforma sí cuenta con una gran cantidad de contenido que ya estaba lista y completa para su lanzamiento. Cabe añadir que la compañía redujo la calidad de la transmisión en Europa por mes para que internet no se sature por la gran cantidad de usuarios que podrían usar el servicio. Por tales motivos, Netflix podría llegar a tener una tasa de crecimiento baja con una alta participación relativa en el mercado.

Relacionado con 4 fases en el ciclo de vida. introducción, crecimiento, madurez y declive, se puede analizar a Netflix en el siguiente gráfico:

Figura
Matriz BCG de Netflix

2.7.



Elaboración propia.

- **Matriz de Ansoff**

Se caracteriza por ser una herramienta de marketing que le permite a la empresa definir las posibilidades de crecimiento en ventas mediante estrategias no excluyentes y con diferente grado de riesgo.

Figura
Ejemplo de Matriz de Ansoff adaptada

2.8.



Fuente: Polinomi Media (2013).

Con respecto a Netflix, se pueden identificar ciertos puntos dentro de este tipo de matriz:

❖ **Penetración de mercado**

Si la organización se da cuenta que no es el momento óptimo de introducir productos, ni de surcar en nuevos mercados, normalmente optan por potenciar sus ventas mediante sus productos o servicios preexistentes y usando su mercado actual. Su objetivo sería ganarse a los clientes de la competencia y aumentar la lealtad de su clientela actual para que compren con más frecuencia mediante publicidad, promociones, descuentos e innovación y, por ende, aumentar las ventas y su grado de penetración.

Tomando en cuenta a Netflix, para lograr captar más suscriptores, su especialidad y método principal para este propósito ha sido las campañas publicitarias. Cuando se trata de innovación, Netflix definitivamente resalta en el campo. La organización no da publicidad directa a su marca, sino a sus productos (series, películas, animes, documentales, etc.) y de una forma peculiar y controversial. Un claro ejemplo desde su spot publicitario en 2016 en España, por el estreno de “Narcos”, aludiendo a la cocaína con la frase “Oh, Blanca Navidad” (en época navideña) hasta su ingenioso sentido del humor con la publicidad de pantallas de Times Square de New York por el estreno de “Santa Clarita Diet” (2017), donde se podía observar a la protagonista invadiendo las pantallas publicitarias de otras marcas y devorándose a los personajes, lo cual sorprendió a los espectadores. Todo esto es con el propósito de usar la tecnología a su favor para causar polémica y ganar atención de los usuarios que ellos mismos

publican y repostean dicha campaña en plataformas como Twitter, Facebook e Instagram, creando más publicidad gratuita.

❖ **Desarrollo de mercado**

Cuando lo más adecuado no es cambiar el catálogo de tus productos o servicios, pero se desea explorar nuevos mercados, se debe usar la estrategia de desarrollo de mercado. Llevar a cabo esta estrategia, conlleva un mayor esfuerzo en el análisis a comparación de la estrategia de penetración de mercado debido a que existe un mayor riesgo. Lo recomendado normalmente es, abrir nuevos canales de distribución, ver nuevos segmentos y atraer clientes nuevos al implementar campañas de publicidad y nuevos medios como asistir a ferias internacionales.

En 2011 la compañía también decidió expandir su territorio y surcar el mercado latinoamericano. También, observamos que en el 2012 Netflix anunció que implementaría los subtítulos *Close Caption* (CC) para las personas con problemas de audición y sordera, esto le permitirá lograr un gran alcance en un nuevo segmento particular. El más reciente ejemplo, sería la asociación de Netflix en 2014 con canales de televisión, tales como RCN y Global National, con el fin de ampliar sus canales de distribución y transmitir sus series y películas de su propiedad intelectual, mediante estos canales.

❖ **Desarrollo de productos**

Por otra parte, la empresa va a desarrollar nuevos productos al determinarse que ya está consolidado en el mercado actual, siendo lo más óptimo quedarse en él. El objetivo de esto es lanzar productos nuevos o variantes para incrementar sus ventas y la desventaja principal se observa al momento de sacar el producto a la venta, debido a que recién ahí se podrá observar si el estudio hecho de innovación dio resultado o no y si justifica la fuerte suma de inversiones que se necesita para sacar un nuevo producto.

Un ejemplo de desarrollo de producto para Netflix fue expandir su gama de películas a documentales en el 2006. Esto le permitió crecer exponencialmente dentro de otros rubros de contenido y les dio la firmeza para apostar por aquellos que no eran tan masivos pero que podían generar apertura a la empresa.

❖ **Diversificación**

No obstante, una estrategia de crecimiento peculiar, a comparación de las demás y con mayor riesgo de todas, es la de diversificación. Consiste en adentrarse en un nuevo mercado el cual puede estar o no relacionado con tu rubro, desarrollando un nuevo producto.

Finalmente, Netflix se diversifica con un servicio relacionado con la fase anterior de su oferta actual. Es decir, que dentro del mercado del *streaming*, la empresa ha pasado de la distribución de contenidos de terceros a la producción de contenidos originales. Este gran paso conlleva a un cambio total en su desarrollo el cual involucraba el contacto y asociación con productoras para la realización de sus proyectos, abriendo nuevas oportunidades para apostar por nuevas estrategias de publicidad y por otras formas de administración de los procesos.

CAPÍTULO 3: ORGANIZACIÓN

3.1 Diseño de la estructura organizacional

Organizar es la estructuración y configuración del trabajo, para lograr las metas organizacionales. Por el cual diseñan una estructura organizacional la cual es la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de la organización la cual se representa mediante un organigrama. Cuando se modifica o crea este, están usando el diseño organizacional.

Netflix tiene principalmente una organización matricial con un enfoque neoclásico. Para los neoclásicos, la Administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un fin común con un mínimo de recursos y de esfuerzo y con la menor interferencia, con otras actividades útiles. Otra característica principal característica que resalta de la teoría neoclásica es que son bastante eclécticos; es decir, usan una mezcla de todas las teorías administrativas (la teoría de relaciones humanas, burocracia, estructuralista, del comportamiento, etc.). Se puede observar también un diseño de departamentalización funcional de tipo descentralizada, que concuerda con el enfoque neoclásico.

Si bien es cierto, también cabe resaltar que trabajan con una organización virtual. Es decir, hay una cooperación voluntaria de agentes independientes, para la realización de un producto o servicio, el cual en este caso principalmente sería para lograr acabar el *streaming* o para la realización de una producción. Este modelo organizativo es relativamente reciente debido al boom de la tecnología.

3.2 Organigrama

Netflix elige utilizar una estructura jerárquica, pero con modificaciones multidivisionales con el objetivo de manejar efectivamente la complejidad del negocio y de responder a los cambios del mercado mundial del *streaming* (Anderson, 2019, sección *Company Analysis*, párr.1). De acuerdo con Jones, para mantener esa jerarquía organizacional lo más plana posible, la compañía se centra en una diferenciación horizontal donde existen subunidades o divisiones de trabajo con una activa comunicación y cooperación (como se citó en “How Netflix has Revolutionized Television and Movies”, 2017, p. 12).

Esta forma de jerarquía dentro de la empresa reduce los niveles de administración necesarios para resolver problemas que se pueden ocasionar desde los niveles más bajos de operación online hasta sus más altos miembros ejecutivos. Con ello, se rescata algunas características que envuelven su estructura organizacional:

- Grupos funcionales para las operaciones online/no online

Es la característica principal de toda su organización y están relacionados al manejo del recurso humano y están conformados por los ejecutivos con mayor rango dentro de Netflix que proveen de las decisiones sobre las estrategias administrativas para todas las operaciones de la organización. Como se puede representar en el organigrama, Netflix

tiene algunos grupos funcionales principales u oficinas como: CEO, Legal, Marketing, Talento, Finanzas, Productos, Contenido y Comunicaciones.

- Divisiones geográficas para el manejo de mercados regionales

Conforman el desarrollo de estrategias específicas a las características de los distintos mercados regionales en donde opera la empresa de *streaming* en cuestión. Dentro de esta característica organizacional, se pueden encontrar dos segmentos operativos: el servicio de *streaming* doméstico y el servicio de *streaming* internacional.

- Divisiones para varios tipos de productos y operaciones

El objetivo de estas divisiones es de alcanzar efectividad operativa en la administración separada de la distribución de contenido y de la producción de contenidos. Aquí se puede mencionar dos aspectos importantes: la programación original y la elaboración de otros contenidos.

Normalmente, la estructura organizacional de una empresa se elabora en un organigrama tomando en cuenta la jerarquía interna, con un mando de poder de arriba a abajo. En el siguiente organigrama se puede clarificar lo mencionado:

Figura
Organigrama de departamentalización funcional directivo de Netflix (2020)

3.1.



Elaboración propia.

CAPÍTULO 4: MARKETING

4.1 Principales objetivos de marketing

Los resultados del último trimestre de 2019 presentados por Netflix en cuanto a la cantidad de suscriptores que atrajo y el crecimiento de la deuda en ese periodo no eran muy buenos. La predicción de los especialistas era que el valor de mercado iba a disminuir e incluso tener pérdidas en el año 2020, pues se suponía que el crecimiento del mercado de valores de Netflix ya estaba en su punto más alto en los últimos cinco años. El año pasado hubo una desaceleración en el desarrollo de la compañía y se presentó una creciente competencia en el mercado del servicio de distribución de contenido, pues Disney brindó una oferta competitiva al público que perjudicó mucho a la compañía de *streaming* al momento de obtener suscriptores. Sin embargo, esta actual coyuntura originada por la pandemia hizo que Netflix termine obteniendo el mayor crecimiento en su historia como empresa, duplicando así los beneficios trimestrales que obtuvo hace un año, disminuyendo algunos costes y reduciendo la deuda que tenía el año anterior. La situación de hoy en día hizo que algunos objetivos establecidos que tenía la empresa en el área de marketing cambien en el tema de las cifras a las que se quiere llegar en la cuota de mercado, las ventas, el margen de rentabilidad, etc.

Netflix realiza un plan de marketing muy estructurado para que pueda cumplir con las metas que tiene planteados con respecto al tema de ventas y posicionamiento. La compañía de *streaming* se organiza muy bien para fijar la cantidad que va a utilizar de los ingresos y en qué rubro de mercadotecnia se invertirá para así alcanzar el margen al que quieren llegar en un periodo trimestral.

Los principales objetivos de marketing son:

- **Incrementar la cuota del mercado y tener una buena participación**

Netflix tiene establecido aumentar la cantidad de suscriptores por medio de ofertas de incorporación como la opción de prueba gratis por 30 días que se brinda a los nuevos usuarios. Los resultados de este objetivo son muy importantes porque al momento de analizar la información recopilada, los especialistas en el área de marketing de Netflix pueden detectar sectores y segmentos que sean rentables para la compañía y así poder realizar un plan de marketing que les permita introducirse en esos nuevos mercados.

- **Incrementar las ventas**

Este objetivo es primordial para Netflix porque al obtener altos ingresos hay más inversión en la producción de su contenido, en campañas de marketing y en las áreas de multimedia y diseño que se efectúa en la plataforma. Al haber más inversión hay más probabilidades de incrementar el margen de ganancia que obtiene, aumentando así las utilidades de la empresa y reduciendo los costos.

- **Desarrollar contenido innovador de manera constante**

Netflix busca tener éxito al momento de lanzar un nuevo producto, ya sean películas, programas de televisión o series. Es por ello por lo que tiene que haber un grado de novedad en el nuevo producto utilizando factores como innovación y tecnología. Netflix ofrece una variedad de géneros para que los consumidores elijan y disfruten el contenido, un claro ejemplo es que la compañía de *streaming* hace productos adaptados a la región y a la cultura de muchos países.

- **Enraizarse en la mente del público**

Netflix quiere tener un buen posicionamiento en la mente de forma positiva mediante el reforzamiento en la identidad de marca. Este objetivo es muy importante en la compañía porque al ser una referencia en cuanto a los diversos servicios del mismo mercado que existen hoy puede convertirse en una marca aspiracional para las personas que aún no cuentan con el servicio. Asimismo, al tener un buen posicionamiento en la mente de los individuos (también llamado “*top of mind*”), se puede realizar una especie de marketing voz a voz, en donde el servicio puede ser recomendado por seres allegados a alguien que aún desconoce la marca.

- **Brindar a los suscriptores la posibilidad de acceder y disfrutar el contenido bajo demanda**

La compañía de *streaming* prioriza este objetivo porque es una forma de generar una fidelidad entre sus clientes para que haya una baja tasa de abandono y aumenten las relaciones rentables de largo plazo con los usuarios. En la actualidad hay más empresas que se dedican al mismo servicio, por ello Netflix se propone ofrecer novedades y mejoras en su plataforma que hagan que sea la empresa sea la favorita de público.

- **Conservar el margen de rentabilidad de la empresa**

Netflix tiene establecido mantener márgenes de rentabilidad atractivos para los socios clave de la empresa, ya que gracias a este factor se demuestra que obtienen ingresos al momento de ofrecer el contenido a los suscriptores para luego tomar decisiones con respecto a la inversión. La compañía tiene más de 35 socios en el rubro de los medios digitales, como los estudios, proveedores de contenido, productoras de películas, compañías de Smart TV, marcas en la industria del juego, compañías de redes de televisión, industrias de programación y los proveedores de *big data*.

Los objetivos planteados se pueden lograr por medio de inversiones en branding para facilitar la comunicación que Netflix tiene con el público, la oferta de contenido de calidad para que se posicione en la mente del consumidor de una forma positiva, presentaciones en la vida cotidiana de las personas a través de marketing digital y anuncios publicitarios muy llamativos.

4.2 Estrategias de segmentación de Netflix

Netflix tiene una estrategia de segmentación personalizada, pues divide el mercado en partes muy pequeñas para poder brindar uno de los mejores servicios a cada usuario mediante la satisfacción de sus necesidades. La compañía tiene más de 100 millones de productos diferentes que involucra la personalización de recomendaciones y del contenido visual.

La compañía trabaja mediante recolección de datos, ya sea por el tipo de contenido reproducido o descartado, las características y la frecuencia de reproducción según el número de horas vistas en cada sesión, la valoración dada por el usuario y el tipo de dispositivo al que se accedió, también considera la búsqueda que hizo, su ubicación geográfica, la fecha y la hora en la que visualiza el contenido, la ubicación de esta dentro de la ventana principal y los contenidos que estaban recomendados pero terminaron siendo descartados.

La empresa tiene un director de Ingeniería de algoritmos desde el año 2013, quien se encarga de que el área de segmentación tenga un buen uso de *big data*, mediante el protocolo de manejo ETL para que pueda conocer más sobre las preferencias de cada suscriptor y presentarle un producto personalizado en su plataforma. La primera fase de este procedimiento consiste en extraer y analizar los datos de Metacat, el almacén de metadatos creado por la compañía de Netflix que facilita la búsqueda de datos de todos los almacenes que admite la empresa, para luego obtener los resultados y comprobar que cumplan con la pauta esperada, es decir, que haya una adecuada cantidad de datos para que el sistema de origen no sufra algún

daño. La segunda etapa es la de transformación y se basa en emplear reglas o funciones que tengan una finalidad en la compañía y que sean independientes y claras sobre los datos extraídos. Por último, en la tercera fase se realiza el proceso de carga, en donde los datos de la anterior etapa se cargan mediante el proceso de Rolling, pues se guarda toda la información resumida en diferentes niveles relacionados a las unidades de tiempo u otras magnitudes en el sistema en el que irá la carga de metadatos.

El análisis de datos garantiza objetividad y es por ello por lo que utilizan algoritmos de recomendación apoyados de inteligencia artificial por medio del sistema de aprendizaje automático *machine learning*, en donde los científicos de datos utilizan Metaflow, el marco de referencia de Netflix, para capturar los datos en Amazon S3 y brindar una solución completa para controlar versiones y experimentos en donde no intervenga el usuario. Este proceso se da empezando directamente con el suscriptor, pues luego de haberse registrado tiene que seleccionar en un cuestionario simple productos relacionados a sus preferencias, para que cuando ya esté en la plataforma pueda ver contenido relacionado a lo que eligió antes de ingresar.

Entre los algoritmos que utiliza la plataforma se encuentran:

- **Personal video ranker**

Ordena y clasifica tradicionalmente todo el catálogo por género de forma personalizada para cada usuario. Esto es posible debido a que previamente el equipo (*taggers*) le asignan categorías a todos los productos que se encuentran en la plataforma de Netflix. Este algoritmo facilita el hecho de relacionar algunas películas, series y documentales y crear categorías según las similitudes que encuentren, ya sea empezando desde la fecha de lanzamiento, hasta los roles que tengan el equipo artístico o técnico. Cuando un usuario ingresa a la plataforma de Netflix verá que el catálogo está dividido por género; sin embargo, cuando otro usuario también ingresa a su perfil, no visualizará el mismo contenido en las filas divididas por género.

- **Top N video ranker**

Contiene todo lo que el usuario observa por medio de la selección “Top picks”, en donde aparecen sugerencias de las categorías formadas por el algoritmo “Personal video ranker”, estas ya se encuentran filtradas según la popularidad que cada producto tuvo, así como también personalizadas para los suscriptores. Este algoritmo se optimiza y se evalúa mediante el uso de métricas que solo se enfocan en clasificar el catálogo que produce el Top N video ranker.

- **Trending now**

Produce categorías que son tendencia por el entorno digital y social del suscriptor para así poder adquirir opciones de contenido oportuno según los niveles de consumo que tienen corta duración, como los eventos especiales que se celebran cada año, ya sea Año Nuevo, el Día de la Madre, el Día de Acción de Gracias, Halloween, etc.

- **Continue watching**

Forma una categoría que agrupa los títulos que el usuario querrá seguir viendo luego de que el suscriptor inicie la reproducción del contenido, pero termine por abandonarla después de un tiempo. Asimismo, se consideran los datos que ayudan a saber el contenido que deben colocar en primer lugar, ya sea la última vez y el número de veces de visualización, el tiempo en el que se quedó, los dispositivos que utiliza para proyectar el contenido, etc.

- **Video-video similarity**

Este algoritmo genera la categoría que aparece en la plataforma “Porque viste”, aquí se encuentra el contenido relacionado a lo que previamente el usuario ya terminó de visualizar.

Luego de haber analizado correctamente los datos y clasificar los algoritmos se realiza un proceso de experimentación en línea de dos etapas solo para personalizar el tipo de contenido que se proyectará al usuario.

En la primera fase se seleccionan los algoritmos de clasificación más competentes por medio de método Interleaving, que facilita el hecho de medir con mayor precisión las preferencias de los usuarios entre dos algoritmos intercalados. En la segunda etapa se realiza la prueba A/B tradicional, evaluando variables importantes como las horas en las que se transmiten y retienen a los usuarios, para que se defina cómo irán las listas de reproducción en la ventana de inicio de cada usuario. El último procedimiento que se realiza es una comparación y correlación de los resultados obtenidos por Interleaving con los resultados obtenidos en la prueba A / B para potenciar el experimento según los cambios que se presenten en las variables. Al elaborar este último proceso ya se puede diseñar adecuadamente un contenido que se encuentre hecho a una medida exacta para cada consumidor y responda a sus niveles de satisfacción, extendiendo así la fidelización de los suscriptores a largo plazo.

Netflix también realiza un procedimiento con bandas contextuales para presentar diferentes obras de arte, ilustraciones que representan a los títulos del contenido, a cada usuario con el fin de que la probabilidad la tasa de abandono se reduzca. Este proceso también implica

la recopilación de datos para saber qué tipo de imagen es mejor para cada miembro, la creación de varias ilustraciones para un título, la comprensión del impacto de estar cambiando ilustraciones que se muestran a los suscriptores y el entendimiento de cómo funciona la ilustración con otras que se seleccionan en la misma página ya sea porque llama más la atención que las otras o tenga un nivel alto de popularidad.

4.2.1 Segmentación del mercado

- **Geográfica**

Netflix segmenta a sus clientes por países, pues al momento de ingresar a la plataforma se puede observar que presentan productos dependiendo de país al que pertenezca el usuario, es decir, que puede haber productos en Perú que no estén otros países como Australia. Añadido a lo anterior, siempre hay una lista del contenido más visto en el país en donde se encuentran los suscriptores, como también En el caso de los suscriptores que se encuentran en Perú, se puede observar que “La vieja vanguardia”, “La reina del Flow” y “Dark” ocupan los primeros lugares en estas semanas.

Figura 4.1.

Ventana de inicio de la plataforma de Netflix



Fuente: Netflix (2020).

- **Demográfica**

El contenido que se brinda en la plataforma se encuentra relacionada con la segmentación según la edad, esto se puede observar en la plataforma ya que, en la ventana de inicio, que normalmente solo es consumido por los adultos, hay una opción en donde solo aparece contenido para los niños. Asimismo, la segmentación demográfica se encuentra relacionado con el género pues también ofrece contenido relacionado con la población LGBT, esto se puede

ver en la película “Handsome devil”, en la serie “Orange is the new black” y en el documental reciente “Un amor secreto”. Además, se encuentra segmentado según la cultura, pues presenta productos adaptados a la cultura latinoamericana o asiática, esto se puede ver en los documentales “Chef table” o “Street food”. Por último, también tiene una segmentación según la religión, ya que brinda contenido con temática religiosa, como en la película “I’m in love with a church girl” que es una película cristiana o en el filme “Gandhi”.

- **Psicográfica**

Netflix está segmentado para cada usuario según la personalidad, pues hay contenido relacionado con drama, romance, comedia o acción. Por ejemplo, si a una persona le gusta ver películas ambientadas en otra época y que estén basadas en la vida real puede ver “Handia”, si prefiere ver una serie que sea inspiradora, optimista, emotiva y que proyecte el empoderamiento femenino puede ver “Una mujer hecha a sí misma”, o si elige ver un documental relacionado con el estilo de vida saludable puede ver “Fell rich”.

- **Conductuales**

La compañía de streaming evalúa a los suscriptores según su tasa de uso, puesto que los tienen clasificados según el tiempo de visualización que tuvo el contenido y pueden clasificarse en comenzadores, observadores y completadores. Los resultados que se obtengan ayudan a la creación de nuevo contenido que serían de corta duración. Esto se puede observar en el documental “Jiro Dreams of sushi” o en la miniserie “After life”.

4.3 Estrategias de posicionamiento

El posicionamiento de una marca, producto o servicio se define por la imagen que ocupa en la mente (*top of mind*) o en el corazón (*top of heart*) de los consumidores. Este se construye a partir de los valores transmitidos por parte de una marca hacia dichos consumidores. Además, es de suma importancia la diferenciación frente a la competencia, donde el producto o servicio que se ofrece no sea fácil de imitar ni sustituir, donde se proporcione beneficios extras que satisfagan y sean relevantes para el público que se quiere llegar, ya que esto permitirá que la empresa gestione una marca sólida y eficaz.

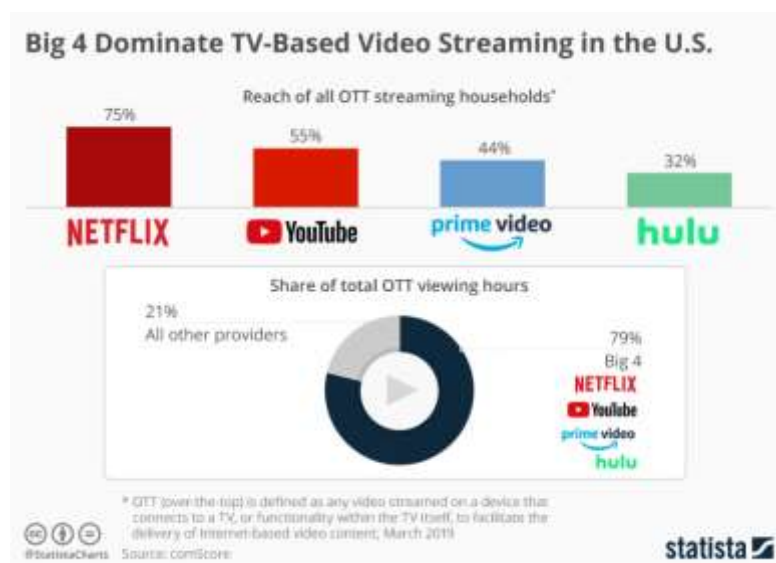
En cuanto a la estrategia implementada por Netflix, *top of mind*, hace referencia a aquella marca que aparece primero de manera espontánea en la mente de los consumidores al ser interrogados acerca de un producto o servicio de una categoría en específico. Por lo tanto,

dicho posicionamiento no se basa en crear algo nuevo, sino en trabajar en la información ya almacenada en la mente de los consumidores añadiendo nuevos atributos asociados con el producto o servicio que se quiera ofrecer para así ir creando una huella que quede grabada y no se borre.

Netflix, al ser un servicio de *streaming* que se adapta a los diferentes gustos y preferencias de esta nueva generación, es consciente que sus actuales o futuros suscriptores no se conectan emocionalmente con la marca, cada vez son clientes menos fieles debido a la gran variedad de oferta que existe en la industria del *streaming*, ya sea HBO, Amazon Prime, Disney+, entre otros.

Figura 4.2.

Estadísticas de los cuatro servicios de Netflix más usados en Estados Unidos



Fuente: Statista Global Consumer Survey (2019).

Como se observa en el gráfico anterior, Netflix sigue siendo una de las plataformas líderes en esta industria, debido a que ofrece novedad y variedad a cada uno de sus suscriptores con el valor agregado de un servicio personalizado. Este beneficio ha hecho que Netflix tenga un conocimiento más profundo en cuanto a las preferencias, gustos o necesidades de cada suscriptor; es por ello, que siempre está en constantes investigaciones e invierte en el uso de la *big data*, ya que ayuda en el estudio de los hábitos y comportamiento del consumidor, para que se pueda ofrecer un contenido adaptado y basado en los datos que se ha recogido de cada uno de ellos.

Todo lo implementado por parte de Netflix, ha hecho que se posicione como una marca líder en la industria del *streaming*, potenciando la fidelidad en cada uno de sus suscriptores. Asimismo, lo que atrae más a los futuros suscriptores, es el beneficio de acceder de manera gratuita por un mes al contenido variado que se ofrece, y si es del agrado de consumidor, puede optar por uno de los diferentes planes que más se acomode a su economía. De igual modo, lo que más les agrada a los consumidores hoy en día, es el contenido exclusivo y propio que se ofrece en dicha plataforma.

En conjunto, Netflix ofrece un servicio de *streaming* de forma visionaria, muy diferente a lo que se estaba acostumbrado.

4.4 Mezcla de marketing (4P)

La mezcla del Marketing, también conocido como el marketing mix, es un conjunto de herramientas que una empresa combina para crear una respuesta deseada por el mercado meta, se basa en analizar cuatro variables (4P), las cuales son:

4.4.1 Producto

En esta primera variable se analiza los bienes o servicios que una empresa comercializa para su público objetivo, con la finalidad de satisfacer sus necesidades. Así como la descripción del producto o servicio en conjunto, mencionando sus múltiples características, como el logo y los beneficios, ya sean tangibles o no, brindados por la empresa para sus clientes.

Netflix, con el paso del tiempo ha ido cambiando el logo de su marca, guiándose siempre del constante cambio de la industria en el que operan: el *streaming*. A partir de los años 2000 comenzaron con las innovaciones, enfocándose en un estilo mucho más moderno, agregando colores brillantes y cambiando la tipografía de las letras. Hoy en día Netflix se presenta ante el mercado con un logotipo posicionado en la mente de los consumidores con las siguientes características: Presenta un ícono en forma de “N”, inicial de la palabra Netflix, de color rojo en distintos tonos y un fondo negro, que surge a partir de la difusión de las redes sociales y aplicaciones móviles. Lo cual ayudará a enfatizar la alta calidad que esta plataforma ofrece a sus suscriptores.

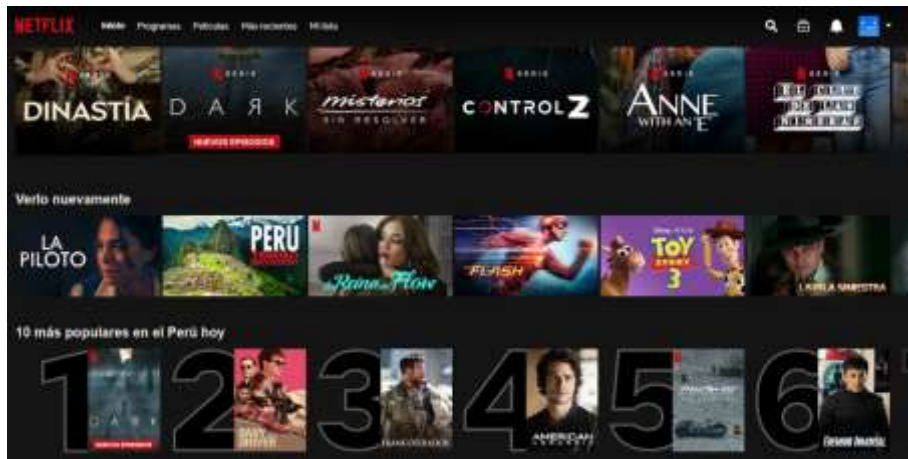
Figura 4.3.
Logo de Netflix



Fuente: Sitio web Betech (2020).

En cuanto al contenido que Netflix ofrece en su amplio catálogo de diferentes categorías, encontramos series de múltiples géneros, como las de terror, comedia, drama, dibujos animados, y muchas otras más que están adaptadas para todo tipo de gustos y preferencias. Además, las series que suelen ser más vistas por los suscriptores son las de propia producción, lo cual impulsa a que Netflix siga invirtiendo en la creación de su propio contenido. Asimismo, en la categoría de películas, también encontramos una gran variedad en cuanto a géneros, uno de los beneficios que esta plataforma brinda, es el poder disfrutar de las múltiples películas difundidas en la industria del cine, en la comodidad de los hogares. Por último, tenemos una sección que brinda un top 10 de las mejores películas o series vistas y disponibles en el país de origen del suscriptor, así como recomendaciones personalizadas que se adecuan a las preferencias de estos.

Figura 4.4.
Contenido de la plataforma



Fuente: Netflix (2020).

4.4.2 Precio

La variable precio se define como el valor monetario que un cliente está dispuesto a pagar a cambio de recibir todos los beneficios ofrecidos por un producto o servicio. Para definir dicho valor se tienen en cuenta distintos aspectos como la competencia, el mercado, consumidores meta, costes, entre otros.

En cuanto al precio que los suscriptores pagan mensualmente por adquirir el servicio de *streaming* de Netflix, varía de acuerdo con plan que escojan y a la moneda del país de cada suscriptor, basándose en el tipo de cambio del dólar a la moneda local. El plan que se elija determinará la cantidad de dispositivos que se pueda utilizar el servicio de *streaming* al mismo tiempo, entre ellos se encuentran: Básico, estándar y premium.

En primer lugar, tenemos al plan básico, con un costo de \$8.99. El cual le permite al suscriptor ver todo el catálogo ofrecido por Netflix de manera ilimitada, en un dispositivo a la vez, con una definición estándar y con la posibilidad de cancelar el servicio en cualquier momento. Asimismo, el plan estándar, con un costo de \$12.99 ofrece el contenido de Netflix de manera ilimitada, con una definición alta y el acceso del servicio de *streaming* en dos dispositivos a la vez a diferencia del primer plan, así como la posibilidad de cancelar el servicio cuando ya no se requiera de éste. Por último, el plan con más beneficios para los suscriptores es el premium, ya que éste ofrece hacer *streaming* de todo el contenido de Netflix en cuatro dispositivos al mismo tiempo, en alta definición y en definición ultra alta, con un costo de

\$15.99. Este último plan también permite la cancelación del servicio cuando el suscriptor lo quiera.

Figura 4.5.

Tarifa de los tres planes de Netflix



Fuente: Netflix (2020).

4.4.3 Praza

En esta variable se analizan los canales de distribución que serán utilizados para hacer que el producto o servicio llegue a los consumidores meta en el tiempo y lugar adecuado.

Hay que tener en cuenta que existen múltiples maneras de distribuir, pero dependerá de las características del mercado, los consumidores, los recursos disponibles de la empresa y del producto o servicio mismo. Tener presente dichas características nos permitirá identificar el canal más adecuado de ventas, lo cual ayudará a la rentabilidad de la empresa.

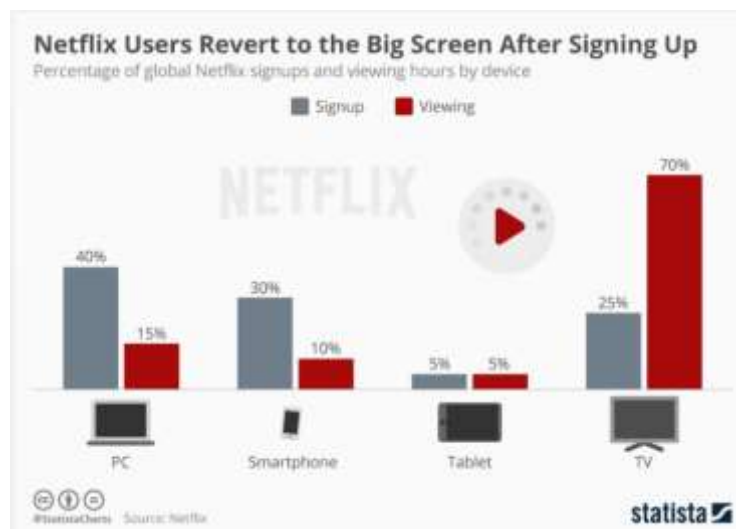
Netflix, al adaptarse a las necesidades cambiantes de los consumidores, al constante avance de la tecnología y su rápida expansión internacional, implementó un servicio de *streaming*, el cual se distribuye de manera directa, es decir, llega a los consumidores finales sin intermediarios. Esto se debe a que los compradores de dicho servicio valoran el acceso inmediato, la portabilidad y el contenido digital multimedia. Dicho servicio también se adapta a las diferentes maneras y velocidades de navegación de cada suscriptor, para que puedan acceder al contenido en el dispositivo, lugar o momento que deseen. Es por ello, que Netflix decide asociarse con diferentes empresas de electrónica que le facilita ofrecer su servicio de

streaming a través de múltiples dispositivos como el Xbox 360, Blue-ray, Playstation, Smart TV, tablets, celulares y otros más que tengan acceso a internet.

En el siguiente gráfico se muestra que los dispositivos más utilizados para acceder al servicio de *streaming* de Netflix es el Smart TV, con un porcentaje superior en comparación a las tablets o los smartphones.

Figura 4.6.

Estadísticas de los dispositivos usados para acceder al servicio de streaming de Netflix



Fuente: Statista Global Consumer Survey (2018).

4.4.4 Promoción

Por último, tenemos a la variable promoción que da a conocer al producto o servicio que ofrece la empresa y cómo pueden satisfacer las necesidades de los consumidores meta. Esto ocurre mediante diversas actividades promocionales como el marketing directo, promoción de ventas, publicidad, entre muchas otras más, con el objetivo de persuadir a los consumidores de adquirir dicho servicio o producto. El uso de tales herramientas promocionales también dependerá mucho de la competencia, el público objetivo y de la estrategia que se haya definido.

Como se mencionó anteriormente, Netflix al aliarse estratégicamente con compañías de electrodomésticos, como Samsung o LG aplica una promoción de ventas hacia los futuros suscriptores, para que así se incremente el uso del servicio de *streaming* a más suscriptores. Además, con el mismo propósito de atraer a nuevos suscriptores, Netflix ofrece un mes gratuito de prueba antes de pagar por un plan mensualmente. Al implementar esta estrategia, ayuda a

atraer suscriptores y conseguir una futura fidelización; asimismo, a transmitir una imagen de confianza ya que, si no te gusta tal servicio, tienes la opción de no suscribirse sin recargo alguno. Del mismo modo, se emplea un marketing directo para los suscriptores potenciales, ya que se ofrece un contenido personalizado al implementar el uso de la *big data*, es decir, un conjunto de herramientas tecnológicas, utilizadas para el proceso de la información del comportamiento de cada usuario para ofrecer un contenido guiado por los distintos gustos de cada uno de ellos. Otro aspecto en cuanto a las acciones publicitarias en las que Netflix invierte, son los múltiples anuncios que aparecen ya sea antes ver un video de Youtube, en banners o en las redes sociales mostrando todos los beneficios que se pueden adquirir al ser un suscriptor de Netflix.

Todo lo ya mencionado, ha permitido que el uso de este servicio vaya formando parte del estilo de vida de la nueva generación, ya sea de manera voluntaria o involuntaria, por ejemplo: el uso de la frase “*Netflix and chill*” ya es parte del vocabulario urbano.

La empresa Netflix con una gran inversión en la innovación de su contenido y estrategias de marketing para llegar al público objetivo, ha logrado posicionarse en la mente de los consumidores como una marca con múltiples beneficios y a un precio accesible. Lo más valorado por los suscriptores es el servicio de *streaming* personalizado, debido a que el contenido sugerido para cada consumidor se adapta a los gustos y preferencias de cada uno de ellos, así como la posibilidad de acceder a dicho servicio a través de diversos dispositivos en el momento y lugar que deseen.

CAPÍTULO 5: ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

5.1 Principales objetivos de las operaciones

Los principales objetivos de las operaciones se relacionan con el desenvolvimiento de la empresa y como esta hace llegar su servicio final a los clientes mediante un buen manejo de los procedimientos y decisiones que conlleva. Las operaciones buscan que el servicio que se entrega sea de buena calidad y tenga un valor meritorio de acuerdo con cómo se presenta y a cuanto se ofrece al público. Netflix busca que su todas sus áreas y trabajadores estén en constante comunicación acerca de sus fallas, mejoras, objetivos y el trabajo que se realiza en cada uno de sus departamentos para crear cada vez un servicio de mejor calidad. Analizan que todo esté de acuerdo con lo planificado y que la productividad sea elevada para tener menores costos a largo plazo, procurando mantener su posición dentro del competitivo mercado de plataformas *streaming*.

5.1.1 Objetivos generales

- Que se dé mayor rendimiento en el proceso productivo
 - ❖ Diseño, desarrollo y optimización de plataforma.
 - ❖ Ejecución de nuevos proyectos.
- Controlar y planificar el inventario
 - ❖ Aprovisionamiento.
 - ❖ Equipamiento técnico (producción).
- Gestionar al personal de la empresa y sus áreas
 - ❖ Detallar el número de trabajadores necesarios y sus funciones generales.
 - ❖ Analizar los salarios de cada puesto y su desarrollo.
 - ❖ Gestionar a los equipos de creación y producción de contenido original.
- Mejorar su servicio de streaming
 - ❖ Variedad y calidad del contenido.
 - ❖ Perfeccionar cada vez más su algoritmo.

A través del área analítica, la compañía se encarga de recolectar y estudiar toda la data que proviene de la plataforma. Esto se da mediante el uso de distintas herramientas como métricas para llegar a descubrir posibles patrones, información relevante, nuevos análisis, entre

otras cosas; y en base a ello entender mejor los procesos para la toma de decisiones. Netflix es una empresa que opera en base a la data y evidencia que poseen, no se guían de supuestos, posibles escenarios o lo que creen que puede atraer al público; sino que cada decisión tiene un respaldo contextual y real. Esto forma gran parte de la administración de operaciones, ya que el equipo de analítica es esencial para las planificaciones, el análisis del progreso, así como el estudio de los componentes que influyen en las operaciones para que estas se den de manera exitosa.

5.2 Tipo de organización

Actualmente, todas las empresas realizan un proceso operativo, la diferencia es que tan elaborada o desarrollado este. Como se ha mencionado anteriormente, la administración de operaciones vela por el abastecimiento producción y distribución. Ayuda a que las áreas estén alineadas y aumenta la productividad, como consecuencia baja los costos y aumenta los márgenes de ganancia.

Netflix es en su mayoría una organización de servicio privado de tipo puro. Los servicios son un conjunto de actividades que produce una empresa cuyo objetivo es satisfacer las necesidades del cliente, sin la necesidad de ofrecer un producto tangible. Si bien es cierto, hay opción de que descargar el contenido que nos guste, no cambia el hecho que no sea un híbrido y si un servicio un puro, perecedero y que normalmente no se puede inventariar.

5.3 Proceso de operaciones

Los servicios como Netflix son bastante peculiares desde una perspectiva donde el consumidor solo da un *click* a lo que quiere ver y listo. Pero no son conscientes de todo el complejo proceso llevado a cabo para que se efectúe. A partir del año 1997, Reed Hastings inició el planeamiento de su nueva empresa, después de identificar las deficiencias de la empresa Blockbuster y convertirlas en una oportunidad, fundó Netflix con una idea de negocio similar, pero con un diferencial de innovación constante. Ya hace más de 13 años, Netflix marcó un inicio de una revolución. Antes, las aplicaciones tenían una estructura de arquitectura monolítica. Si querían hacer un pequeño cambio en la aplicación, se tenía que tomar en cuenta que este mismo se pueda adaptar a las demás apps, y que al hacerlo, su app no quede en desuso por un error de compatibilidad y deje de funcionar. En su reemplazo, Netflix revolucionó y aplicó una arquitectura de microservicios el cual en la actualidad emplean más de 700 microservicios para

controlar cada una de las partes que conforman Netflix: Por ejemplo, un microservicio guarda todos los programas que viste, otro debita la suscripción mensual de tu tarjeta de crédito, otro le brinda a tu dispositivo los archivos de video para que pueda reproducirlos, otro evalúa tu historial de programas vistos, etc. Asimismo, cada app es independiente y no se tiene que preocupar por el otro, debido a que todos sus servicios están conectados por la API (*Application programming interfaces*) que simplifica el trabajo de un programador ya que no tiene que reescribir los códigos desde cero al crear una app. Además, API al ser una interfaz predefinida que todas las apps usan, genera de cierta forma que todas compartan el mismo código y esto conlleva a que sean compatibles al interactuar con otro programa.

Por consiguiente, Netflix tiene un gran proceso, desde el planeamiento hasta su servicio de post venta. Primero ven que películas o series son óptimas para producir o comprar su derecho de distribución, que, según Craig Atkinson, dueño de un documental, Netflix simplemente se limita a formular el precio calculado por su algoritmo. Es decir, la organización tiene su propio algoritmo que define el precio al que se debe comprar una serie o película. Después de realizar una compra o pagar los derechos de reproducción de esta y abastecerse, tener un catálogo de películas o series, no sirve de mucho si no se tiene como almacenar y distribuir. Netflix transmite alrededor de 250 millones de horas por día y para que todo esto funcione se necesita una red masiva de servidores que en el pasado eran propiedad de Netflix hasta reconocer que no era eficiente y sostenible que ellos mismos intenten cubrirlo debido a su alto crecimiento en todos los ámbitos. Se deshicieron del mantenimiento de sus servidores y subieron toda la información a la nube. Es decir, todo se ejecuta desde servidores externos. Los servidores externos elegidos para esto son los de Amazon Web Services (o AWS). El cual, aunque en la actualidad sean competencia, eso no implica ningún efecto negativo, más bien reducen costos y AWS mejoró sus sistemas por Netflix, el cual se volvió su principal cliente, consiguiendo una relación de mutuo beneficio.

Finalmente, para que el servicio llegue al cliente la compañía usa un CDN (Red de entrega de contenidos). Los CDN toman el contenido que Netflix tiene disponible, y lo copia a lo largo de cientos de servidores que tienen en todo el mundo. Por lo tanto, cuando inicias sesión desde Perú, en vez de conectarse al servidor principal de Netflix en los Estados Unidos, se carga una copia de ese contenido ubicado en el servidor CDN más cercano a Perú. Esto permite que el contenido cargue con más rapidez. Por el alto crecimiento de la compañía, Netflix también creó su propio CDN “Open Connect”, el cual es prácticamente una caja roja,

que Netflix entrega gratuitamente a sus proveedores de internet para que la instalen junto a sus servidores. Esto hace que este CDN sea más eficiente aún y elija qué calidad de video es la mejor para tu dispositivo y que servidor está más cercano al cliente y que ya haya bajado el programa que pidió con más rapidez. Un ejemplo del funcionamiento de este es, cuando se pone un capítulo de una serie, y al principio la calidad de imagen no es tan nítida, y unos segundos después se estabiliza, esto es debido a Open Connect.

Por último, en cuanto a servicios de post venta, Netflix tiene un centro de ayuda en su página web principal el cual tiene una vasta recopilación de información de diferentes problemas que se puedan presentar y sus soluciones respectivas. Si aun así se necesita ayuda adicional, está disponible el contacto mediante la app, por correo o por teléfono con línea gratuita.

CAPÍTULO 6: GESTIÓN DE PERSONAS

6.1 Principales objetivos de la gestión de personas

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

Una de las principales funciones de la empresa es lograr que los miembros que la conforman apoyen al cumplimiento de sus metas u objetivos, por lo cual, es necesario que se encuentre la cantidad exacta de los mejores empleados para cada puesto de trabajo y que estos tengan el mejor desempeño en sus tareas asignadas para alcanzar los fines de la empresa.

En primer lugar, el departamento de los Recursos Humanos de Netflix busca captar personal con talento y conseguir un alto grado de fidelidad de su parte, ya que el valor de la compañía reside en sus trabajadores quienes se les ofrece las mejores condiciones para mejorar sus vidas profesionales y personales. Asimismo, la organización desarrolla una ventaja competitiva por el hecho de crear un valor superior para todos los grupos.

En segundo lugar, la administración de los recursos humanos es una parte fundamental de las estrategias organizacionales de la empresa. Para lograr el éxito respectivo, los gerentes poseen una forma distinta de pensar sobre sus trabajadores y su relación laboral con ellos. En Netflix se tiene como política que todo trabajador debe ser tratado por igual. Es decir, que entre ellos no haya ninguna preferencia o rechazo y a su vez con los gerentes, quienes no pueden minimizar o despreciar el trabajo de uno. Cumpliendo lo establecido, se logró un ambiente laboral muy fructífero a futuro, creando fuertes relaciones redituables, manteniendo a la gente feliz y mejorando sus desempeños individuales y organizacionales con prácticas laborales de alto rendimiento.

Netflix no mide el desempeño de un trabajador por el número de horas que trabaja en la oficina, sino por la capacidad de alcanzar grandes resultados. Con ello, se fomenta una participación más activa en conjunto, el compromiso con la mejora de conocimientos, habilidades y aptitudes y sobre todo retener a los trabajadores de calidad.

6.2 Estrategias de atracción

6.2.1 Planeación

La planeación de Recursos Humanos es un proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con la cantidad correcta de personal, conformada de personas capaces, y de que se asignen los puestos de trabajos adecuados en los momentos apropiados.

- **La evaluación de los recursos humanos**

Netflix empezó con la venta de películas por catálogo, para luego convertirse en la empresa más exitosa en el mundo del *streaming* logrando producir hasta sus propias series. Parte de este éxito que tiene hoy en día se basa en sus empleados. Actualmente, la empresa posee un inventario con la información de sus más de 2022 empleados que consta de nombre, nivel educativo, grado de capacitación, empleos anteriores, idiomas hablados, capacidades especiales y habilidades particulares. Esto permite a los gerentes reducir su tiempo de búsqueda identificando eficazmente a las personas que necesitan para las distintas áreas que se manejan o actividades que requieren una serie de cualidades.

Netflix analiza los puestos de trabajo en los que una persona se podría desempeñar de la mejor manera posible, según sus características conductuales y tomando como referencia la data recolectada para garantizarle el éxito en la toma de decisiones. Una vez recopilado el análisis por cada puesto de trabajo, los gerentes desarrollan o revisan las descripciones y las especificaciones de estos.

Los conocimientos técnicos al igual que el trabajo en equipo siempre tendrán un punto a favor para cualquier área a la que apliques, pues son estos los pilares que forjan a un profesional a futuro. Asimismo, el pensamiento crítico capta las atenciones de los gerentes, ya que la persona tiene todo el ánimo de buscar, aprender y mejorar sus respuestas para ser considerado un miembro importante en el grupo demostrando el liderazgo que será un activo valioso para la empresa.

- **Satisfacción de las necesidades de los recursos humanos**

Las necesidades de Recursos Humanos de la empresa Netflix es satisfacer la experiencia de todos los miembros ampliando nuestro contenido de *streaming*, con un énfasis en la programación de una variedad de contenido que deleite a nuestros consumidores, mejorando la interfaz de usuario y extendiendo nuestro servicio a más países en todo el mundo

a través de diversos dispositivos conectados gracias al internet y todos los avances tecnológicos.

Al cumplir con todo ello, la demanda del personal se vuelve indispensable, pues ellos son una parte fundamental para que este servicio se vuelva exitoso y cumpla todas las necesidades que los consumidores en sus casas requieren. Al estar en sus casas, evidencien al arduo esfuerzo que emplean en la empresa para sacarla adelante y las innovaciones que producen para atraer a la mayor cantidad de consumidores y diferenciarse de la competencia.

6.2.2 Reclutamiento

Netflix reinventó Recursos Humanos en el reclutamiento y selección de personal para revolucionar la industria. Las industrias son cada vez más competitivas y las empresas que no se adaptan a ese ritmo terminan desapareciendo, por lo cual, Netflix está cambiando sus métodos para localizar, identificar y atraer candidatos capaces o talentosos.

Los reclutadores son seleccionados para localizar posibles candidatos por su alto conocimiento en diversas áreas de la empresa, estos suelen tener una variedad de cargos por buscar, por lo cual no se puede profundizar sobre un tema con el postulante. En Netflix, se produjo un cambio respecto a eso, ya que los reclutadores se sientan tomando la decisión para atender realmente a la persona que tiene al frente y poder descubrir el impacto o cambio que generará dentro de la empresa. De este modo, el reclutador entiende como cada cargo en la empresa es fundamental y pueda tomar las mejores decisiones al momento. Sin embargo, en ocasiones este proceso suele ser lento y tedioso por la cantidad de personas a entrevistar y la importancia en la que recae su decisión para el futuro de la empresa. Por ello, para evitar el estrés y elegir a la persona más calificada y capaz entre todas, son varios los reclutadores que una empresa posee y estos a su vez tienen colegas que le envían candidatos para agilizar el proceso.

Otro aspecto que se consideró para identificar el talento fue evaluar a los candidatos bajo sus comportamientos naturales. Es decir, realizar la entrevista laboral en un ambiente de confort para que las dos partes se sientan en la libertad de expresar su opinión y sin ningún apuro. Esta idea consistente se aplicó en distintos cafés de la ciudad creando una conversación fluida y sincera y permitiendo conocer como es realmente la persona sin ningún tipo de presión o estrés de por medio. Netflix quiere encontrar el candidato perfecto a través de estas entrevistas

no interrogativas, pues señalan que es el camino ideal por la que una empresa debería apostar dejando una buena impresión y fortaleciendo tu *employer branding*.

Por último, la pandemia mundial del coronavirus generó que el mercado competitivo de *streaming* aumentará exponencialmente, por lo cual, se complicaría la situación de atraer nuevos talentos a la empresa. La guerra por la búsqueda de talento ha subido sus niveles de exigencia y los candidatos especializados son los más requeridos y protegidos en estos momentos. Netflix no tuvo otra opción que despedir personal debido a la economía que se atraviesa en todos los países del mundo. Sin embargo, su servicio se ha vuelto muy requerido en esta cuarentena como un medio de distracción y ocio para jóvenes y adultos.

En Netflix, aprovecharon este suceso para que los reclutadores dediquen parte de su tiempo a tareas más estratégicas manteniendo relación con los miles de candidatos a través de sistemas semiautomatizados que permiten explorar las redes sociales de candidatos, empleados y conocidos. Asimismo, se realizaron entrevistas por medio de la aplicación Zoom para poder conocer el perfil del candidato y si este pudiera laborar de forma virtual. Es decir, por medio del teletrabajo, así no se cumplirían con los protocolos de salubridad y abastecimiento máximo.

6.2.3 Selección

Finalizado el reclutamiento, se obtiene el conjunto de candidatos que pasaron exitosamente el filtro preestablecido y se encuentran en las mejores condiciones para laborar de manera inmediata.

Netflix realiza el proceso de selección culminada la fase previa, el cual consiste en el análisis del conjunto de candidatos elegidos a un puesto de trabajo con el propósito de asegurar la contratación de aquel que este mejor calificado para desempeñarlo.

Los gerentes son muy cuidadosos y precisos al realizar dicha selección, pues algún error de contratación puede acarrear consecuencias importantes. Por consiguiente, se generan las siguientes preguntas en la toma de decisiones para hallar al más calificado entre todo el grupo: Cuanto estaría dispuesto a pagar la empresa por su hipotético abandono y cuánto costaría sustituir al trabajador en su decisión de marcharse.

Las decisiones tomadas por la empresa para estos distintos campos fueron exitosas, pues se predijo el éxito en cada puesto y el pronóstico resulto satisfactorio. Las herramientas empleadas como las entrevistas, pruebas escritas, investigación de antecedentes y simulación

de desempeño frente a un caso real permitieron reducir la cantidad de candidatos y elegir al más óptimo según las cualidades requeridas.

En la estructura de la empresa se puede evidenciar una gran diversidad de cualidades para las distintas áreas o sectores, pues no en todas se necesitan las mismas aptitudes o habilidades, si no que estas dependen del puesto para el cual uno aplique y son mencionadas por los reclutadores de talento o se experimentan en los equipos de trabajo. Para los cargos directivos se busca trabajadores cualificados que tengan disponibilidad de viajar. Con respecto al área de marketing; el área análisis de nuevos mercados y proyectos; y el área de atención al cliente, la empresa apuesta por personas con gran talento, creatividad y extrovertidos capaces de brindar una buena atención a los consumidores. Asimismo, ofrece empleos externalizados como son los de traductores. Estos son necesarios para que la empresa se globalice y se comente por todo el mundo, convirtiéndose en una plataforma indispensable.

Es así como Netflix es una gran empresa que apuesta por sus trabajadores porque sabe que ellos son miembros fundamentales y aumentan el prestigio de su marca. Esto genera que muchas personas aspiren a trabajar en entornos similares a este y con iguales o mayores beneficios.

6.2.4 Contratación

Para formar parte de la mejor empresa de entretenimiento digital en el mundo es necesario pasar el “*keeper test*”, un riguroso control de personal por el cual la empresa contrata y despide al mismo tiempo, ya que su propósito es buscar la máxima excelencia por parte de sus trabajadores.

El *keeper test* consiste en tan solo una pregunta concreta: Si uno de los miembros del equipo estuviera pensando en irse de la empresa, ¿te esforzarías como gerente para evitarlo?

Netflix explicó a la BBC que es un proceso informal de forma aleatoria con el objetivo de quedarse con los mejores. Si la respuesta es positiva, fomenta la toma de decisiones de los empleados de forma independiente y que sean sinceros entre sí logrando mantener un grupo eficiente y unido. No obstante, si el entrevistado responde de manera negativa a la pregunta estipulada, el jefe puede visualizar como se sienten sus empleados o las carencias de la empresa. Asimismo, se brinda un feedback, información y parámetros antes de continuar con el despido.

6.3 Estrategias de desarrollo

6.3.1 Inducción al empleado

Una vez contratado el personal, muchas empresas prosiguen con la inducción para que puedan adaptarse de manera más rápida, entiendan mejor como es que la empresa funciona y las tareas que cada uno, dependiendo de su área, va a ir ejecutando. Esta es hecha por la organización a través de entrenadores o capacitadores que conocen sobre la organización y explican todo lo relacionado a la empresa y su cultura.

El proceso de inducción de Netflix incluye la asignación de un mentor a los nuevos reclutados para explicarles las dudas que puedan tener, y los acompañe durante los primeros días de adaptación. La empresa de *streaming* ofrece en su plataforma online amplia información acerca su funcionamiento, procesos de cada área y la cultura que se practica en el espacio de trabajo; por lo que confían en que los reclutados tienen la información necesaria para poder adaptarse con mayor facilidad, y no iniciar sin una idea básica de cómo funciona la compañía. Además, les dan facilidades de acceso, desde el primer día, a la información y data de la compañía; al igual que la tecnología necesaria para su desenvolvimiento eficaz en el puesto elegido.

6.3.2 Capacitación

- **Investigación y desarrollo**

- ❖Netflix Research

Se da mayor incentivo a la investigación en todas las áreas, principalmente la tecnológica ya que maneja gran parte del servicio. No centralizan la investigación en una organización aparte, sino que todo se hace dentro de la empresa y con especialistas diversos.

- Áreas de especialización

- ✓ Machine Learning: Aprendizaje automático
- ✓ Recomendaciones
- ✓ Experimentación e inferencia causal
- ✓ Analítica: Análisis informático
- ✓ ML (Machine learning) y plataforma de experimentación
- ✓ Calidad y codificación
- Su enfoque dentro de la compañía

- ✓ Personalización e Investigación
- ✓ Estudio y contenido
- ✓ *Streaming*
- ✓ Marketing & Crecimiento
- **Fomentar el trabajo entre equipos multidisciplinarios**

Internamente, el equipo de Netflix es un ejemplar de coordinación multidisciplinaria comprometida con la compañía. Cada departamento está conformado por trabajadores altamente talentosos y capaces, cada uno especializado en distintas ramas de conocimiento; lo que ayuda a que el trabajo sea más dinámico y se pueda analizar cada decisión desde distintos puntos de vista. Esto lleva a tener un panorama más amplio y así poder ejecutar de la manera más eficaz y eficiente posible. Tener especialistas de distintas áreas en un mismo equipo ayuda a construir una cultura colaborativa ya que fomenta el intercambio de ideas, la interacción entre distintos miembros de la compañía y el trabajo en equipo al unirse por un objetivo común, buscando dar el máximo de sus capacidades.

La mayoría de las empresas en la actualidad poseen equipos funcionales, es decir, que cada grupo está conformado por profesionales de una misma área, con conocimientos similares. Esto ralentiza el proceso de toma de decisiones y planeación de proyectos en las compañías, ya que cada área por separado no es capaz de analizar a profundidad todas las operaciones y posibles fallas que pueda haber al momento de querer ejecutar una acción; por lo que un mismo proyecto o idea debe pasar por distintos departamentos y ser analizada varias veces para recién poder llegar a tener una planificación firme, minimizando cada riesgo, y hacer que se ejecute. En el caso de Netflix, al fomentar el trabajo en equipo multifuncional, los miembros de la compañía trabajan directamente con profesionales de distintos campos; lo que facilita el intercambio de opiniones y conocimiento entre los trabajadores. De esta manera los procesos se dan con mayor eficiencia, ya que las decisiones se toman con rapidez al dar la libertad al trabajador de poder contrastar diferente información de manera directa con otros especialistas y no limitar sus iniciativas.

- **Participación directa del personal en la toma de decisiones: Incentivar la iniciativa en sus trabajadores**

A diferencia de otras compañías corporativas, Netflix se caracteriza por tomar riesgos inteligentes en la toma de decisiones y manejar un sistema más horizontal; por lo que las propuestas de todos los trabajadores tienen un nivel equitativo de importancia y son tomadas

en cuenta. Las decisiones suelen tomarse con rapidez: Si se presenta una nueva idea y la mayoría está de acuerdo, se analiza, se da retroalimentación al respecto, se mejora y si ven que es una propuesta sólida, se ejecuta.

Al contratar a gente con bastante talento, experiencia e inteligencia; les dan la confianza necesaria para que tomen iniciativa y participen directamente de la toma de decisiones, así como que presenten sus propias sugerencias. Mientras busque beneficiar a la compañía y sea ejecutable, se puede dar a cabo. Puede que no siempre de los resultados esperados, pero eso forma parte también del proceso y aprendizaje que Netflix busca brindar a sus trabajadores. La compañía aspira a tener un equipo ideal, eso no significa que no vayan a haber errores; pero si los hay que se vuelvan una oportunidad de aprendizaje para mejorar en el desempeño y las propuestas a futuro, e ir analizando que funciona mejor para la empresa.

- **Libertad y responsabilidad tanto dentro como fuera de la compañía**

Los trabajadores tienen más flexibilidad dentro del trabajo respecto a las decisiones que toman y como se manejan en cada área en general. Esto ha dado mejores resultados en el desempeño de sus trabajadores ya que al tener mayor libertad creativa sacan lo mejor de cada uno y no se limitan a lo que la empresa les asigne, sino que van más allá de las responsabilidades o funciones base que su puesto de trabajo pueda tener dentro de la compañía. Esto ayuda a que se dé un desenvolvimiento eficaz en el área en que están y un mejor desarrollo de sus habilidades, así como su talento, en la compañía; lo cual les da mayores beneficios pues, al haber mayor productividad, generan mayor progreso en un tiempo más reducido.

6.3.3 Planeación y desarrollo de su trayectoria profesional en la empresa

A diferencia de otras compañías que desarrollan una línea de carrera muy clara y específica para la promoción de los trabajadores y sus metas futuras, Netflix no posee una estructura formal cuando se trata del ascenso de su personal; ya que tienen un modo distinto de evaluar el progreso y desarrollo de sus trabajadores. Si bien cada puesto brinda información clara acerca del perfil específico que una persona debe cumplir para ser considerado en el reclutamiento y de las funciones de las cuales estará a cargo en la compañía, no se establece un plan o trayectoria específica hacia la persona.

Netflix, al sostenerse en su cultura de libertad y responsabilidad, permite que la trayectoria profesional de cada individuo se vaya formando a lo largo de su vida laboral en la empresa y se pueda transformar, de manera positiva, en base a las decisiones y logros que se

vayan dando. Netflix da esta libertad a sus trabajadores para que busquen y puedan auto desarrollarse al máximo de sus capacidades y así, incrementar la productividad de la compañía en un beneficio recíproco. Al tener acceso a toda la información necesaria y, a su vez, trabajar con gente que es especializada en diferentes áreas, se da un ambiente de constante retroalimentación y aprendizaje, así como impulso por seguir superándose cada día y experimentar más allá de su zona de confort.

6.4 Estrategias de mantenimiento

6.4.1 Conservar el papel o disminuir su rotación

Algunas estrategias que se utilizan para cumplir con ese propósito son:

- **Adaptar la organización a las necesidades de los trabajadores**
 - ❖ Comodidades dentro del lugar de trabajo.
 - ❖ Dar facilidades para medios de transporte sostenible en el campus (Por ejemplo: golf carts y estación de bicicletas).
 - ❖ Distintas áreas de interacción/áreas comunes.
- **Asegurar la diversidad y la inclusión**

Presentar una imagen inclusiva dentro del equipo de la compañía llama la atención de más trabajadores a postular y apoyar a la empresa, ya que no se sienten forzados a moldearse a lo que esta les exige, sea en aspecto físico o de personalidad, por lo que se enfocan más en su desempeño y productividad.

Netflix se asegura de contratar a personal de primera y para ello se enfoca específicamente en las habilidades y destrezas que poseen los postulantes, así como lo que cada uno puede aportar en beneficio de la compañía. Busca asegurar estos aspectos en su empresa, para crear así un espacio más diverso tanto cultural como intelectualmente, y no distraer a sus trabajadores de sus objetivos principales o limitarlos de desarrollarse libremente en base a aspectos superficiales e irrelevantes para el progreso de la compañía. Esto lleva a que se perciba cierta empatía por parte de la empresa, lo cual simpatiza con el público. Además, genera una influencia positiva en la fidelización de los trabajadores y en su marca corporativa.

La cultura de Netflix apuesta por la diversidad tanto en la compañía como en el contenido que promociona a través de su plataforma. En base a esto, en el 2018 la compañía creó un nuevo puesto buscando asegurar la diversidad cultural, inclusión y equidad dentro de

su fuerza laboral e imagen pública. Este puesto fue el de “VP de estrategias de inclusión”, asignado a Verna Myers, graduada de Harvard Law School y experta en temas de inclusión y cultura, en agosto de ese mismo año; quien ayudará a diseñar e implementar estrategias que integren estos principios en todos los aspectos de las operaciones de Netflix internacionalmente. (Netflix, 2018).

- **Valores reales y transparencia dentro de la empresa**

- ❖ Todos reciben la información necesaria para estar informados respecto al contexto de cada proyecto, procedimientos de la compañía, etc. Para así tomar decisiones conscientes e informadas.
- ❖ Los procedimientos están al alcance de todos, pues son de libre acceso, y presentan una cultura muy abierta. No buscan esconder información, más bien es su propósito compartirla para que otros puedan también mejorar; como sus sistemas de operación o softwares desarrollados por la compañía.
- ❖ La cultura no se queda en lo escrito, sino que es un estilo de vida y se encuentra en constante evolución.

6.4.2 La evaluación de su desempeño

- **Análisis de desempeño de los trabajadores: Nuevas metodologías de evaluación**

No poseen un sistema formal específico sobre como medir el desempeño de sus trabajadores, sino que se mide más en base a como aportan a la compañía y si es que su trabajo está teniendo un buen impacto en general para la compañía. Mas que un análisis individual de cada trabajador evalúan al equipo, como este se desenvuelve y los progresos que cada área va haciendo y que, a fin de cuentas, la compañía como conjunto va haciendo. Su desempeño se mide también en base al *feedback* del equipo y de sus colegas, al igual que en base a sí mismos ya que la cultura de la compañía motiva a que sean autocríticos y busquen cada vez superarse tanto de manera creativa como laboral en beneficio del equipo y la comunidad en sí.

Las herramientas que usan para este propósito:

- ❖ Keeper test
- ❖ Retroalimentación constante de colegas y managers

Se da un ambiente de intercambio de ideas regular donde se buscan dar opiniones constructivas, no ofensivas. La búsqueda de una buena convivencia y retroalimentación positiva se basa en la cultura que maneja la compañía, un buen estilo de comunicación

entre los trabajadores se convierte en un aspecto fundamental para que esto se pueda ejercer de manera natural y se vuelva parte del hábito.

6.4.3 Compensación y prestaciones

- **Compensaciones**

- ❖ Pagar mejor sueldo del mercado

Para lograr atraer y mantener a individuos excepcionales, les pagan a sus trabajadores salarios más altos que otras empresas. En base a una calibración anual de acuerdo con los valores de mercado de talento, hacen un estimado de la más alta compensación que cada empleado podría hacer en compañías similares y se aseguran de ofrecerles y pagarles ese máximo. La variación de los sueldos, por alza de valor en el mercado, de los trabajadores no se toman como “aumentos”; la empresa lo ve como una modificación justa, pues no se está pagando ningún monto extra en sí, sino lo que el trabajador vale de acuerdo con el contexto actual.

Esto se plasma en los salarios promedios de Netflix en comparación con otras plataformas de servicios streaming. Si nos enfocamos en las compañías más conocidas y usadas mundialmente en este mercado (Amazon, Apple tv+, Hulu, Disney +, Netflix, HBO Max), vemos que el rango de sueldos anuales varía entre 80,000 y 100,000 aproximadamente; siendo Netflix el que mayor promedio anual posee. De igual manera, si comparamos funciones específicas, se presenta el mismo patrón; pues como se mencionó antes, esta compañía de streaming basa el valor del trabajador en el mercado actual y paga a cada uno su máximo valor, no lo que ellos puedan creer conveniente, sea el puesto que sea.

Tabla 6.1.*Salarios promedio por año de compañías con plataforma streaming*

Compañías que ofrecen servicios streaming	Rango de sueldos anuales promedios	Sueldo anual promedio general
Netflix	\$ 57,361 - \$193,940	\$ 104,000
Amazon Prime Video	\$ 59,558 - \$152,575	\$ 102,000
Disney +	\$ 50,053 - \$139,801	\$ 84,000
Hulu	\$ 55,629 - \$135,398	\$ 83,000

Fuente: Payscale, elaboración propia.

Tabla 6.2.*Comparación de salarios anuales en puestos específicos dentro de compañías de servicio streaming*

Compañías de streaming de contenido	Rango de sueldos base anuales promedio por puesto de trabajo (ejemplos)	
	Creative Producer	Software engineer
Netflix	\$116K - \$133K	\$84K - \$348K
Amazon Prime Video	\$99K - \$105K	\$13K - \$222K
Disney +	\$45K - \$79K	\$92K - \$124K
Hulu	\$56K - \$60K	\$97K - \$160K
HBO Max	\$46K - \$101K	\$86K - \$191K
Apple TV	\$49K - \$53K	\$23K - \$214K

Fuente: Glassdoor salaries, elaboración propia.

❖ Seguridad económica basada en manejo de habilidades y reputación

En Netflix, el tener un buen sueldo y estabilidad en la empresa no depende de los años de antigüedad que uno pueda tener trabajando en la compañía. La seguridad económica de los trabajadores se basa en el aporte que brindan y las habilidades que comparten con la empresa, si ven que añaden a la compañía y se esfuerzan por desarrollarse y entender aún más distintas áreas de trabajo; presentan mayor estabilidad a futuro.

Dentro del área laboral aprenden a identificar y solucionar problemas de alta dificultad de la mano de colegas especializados en diferentes campos de conocimiento, dando perspectivas y soluciones más efectivas al formular propuestas completas. Al tener la oportunidad de desarrollar otras habilidades y pulir las que ya presentan en la compañía, incrementan su valor en el mercado; lo cual da mayor facilidad al trabajador de encontrar otras compañías que lo tomen en consideración y lo contraten, conscientes de sus habilidades y

reputación que proviene del haber trabajado en Netflix, así como lo que puede brindar a la compañía.

- **Prestaciones**

- ❖ Financiamiento de proyectos e ideas innovadoras

Netflix se identifica por siempre estar dispuesto a experimentar y tomar decisiones no tan convencionales, especialmente respecto a su publicidad, pero que muchas veces llegan a dar buenos resultados.

Como se mencionó anteriormente, a todos los trabajadores se les otorga libertad y autonomía sobre su progreso, manejo de responsabilidades y participación en las decisiones o propuestas para la compañía. Por lo que cada individuo puede aportar nuevas ideas o proyectos, y si es que los superiores ven una propuesta con buen potencial, junto con el equipo, analizan cualquier posible falla para pulir por completo el proceso y financiar su ejecución. Depositán confianza en su equipo y en las iniciativas que puedan dar, apoyan su progreso buscando que generen cada vez nuevas y mejores ideas para la evolución de la empresa.

- ❖ Flexibilidad en el trabajo y las vacaciones

La compañía ofrece flexibilidad a sus trabajadores tanto en el desempeño de su trabajo como en los tiempos que manejan, dentro y fuera de este. Cada empleado tiene la libertad de adecuar sus horarios a su estilo de vida, siempre y cuando su rendimiento no disminuya y mantengan un nivel de responsabilidad ante sus funciones en la empresa. La libertad que ofrecen y en la cual se basa la cultura de la compañía busca que los trabajadores se sientan mejor en su espacio de trabajo sabiendo que tienen autonomía sobre su desempeño, ya que no se maneja un control constante sobre su rendimiento. No obstante, esta libertad debe ir de la mano con la responsabilidad y la autodisciplina, que cada uno maneja como mejor le conviene, pero siempre buscando lo mejor para la compañía. Cada trabajador es responsable de sus decisiones, o ausencia de estas, y de las consecuencias, positivas o negativas, que puedan traer.

El dar flexibilidad a sus trabajadores los motiva a seguir trabajando y mejorar su desempeño, pues los hace conscientes de la confianza que se deposita en ellos por el potencial que ven en cada uno. Además, que les ofrece mayor equilibrio entre su vida personal y laboral; no buscan que elijan entre uno u otro, pues ello incrementaría sus niveles de estrés y preocupación, lo que llevaría a una disminución de su desempeño y bienestar personal. Netflix siempre se enfoca en sus trabajadores y en cómo puede

ayudarlos a mejorar tanto dentro de la empresa como individualmente, en su vida profesional.

CAPÍTULO 7: ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

7.1 Ética empresarial

En un mercado donde los consumidores valoran cada vez más el comportamiento de la empresa antes de tomar sus decisiones con respecto a la compra de un producto o a la adquisición de un servicio, si un negocio quiere prevalecer en el tiempo, no puede conformarse con únicamente vender y generar utilidades, sino que necesita desarrollar una serie de valores, normas y principios que se reflejen en la cultura de una empresa y que permitan conectar con las personas y ejercer un valor positivo en la sociedad.

7.1.1 Código de ética interno

En el caso de Netflix, existe un código de ética interno que rige la práctica cotidiana de la compañía influyendo tanto en sus áreas funcionales como en su relación con sus clientes, proveedores y trabajadores. Este código ha sido diseñado para determinar malos comportamientos dentro del ambiente laboral y para promover siete puntos importantes en los que se basa su ética, los cuales son los siguientes:

- Honestidad y conducta ética

Se espera que los trabajadores sus actividades laborales ética y honestamente con la mayor integridad posible. Netflix recalca qué es lo que considera como conducta honesta o conducta ética: la conducta honesta es aquella que se encuentra libre de fraude y la conducta ética, aquella que es aceptada por los estándares profesionales de conducta y que incluye el manejo ético de conflictos de intereses entre el personal profesional de la empresa.

- Conflictos de intereses

Existe un conflicto de intereses cuando los intereses de una persona o entidad entran en conflicto o parecen estar en conflicto con los intereses de la compañía. Es así, que los trabajadores de Netflix nunca deben usar o intentar usar su posición (cargo) para obtener beneficios personales inapropiados. Cualquier trabajador que tenga conocimiento de algún conflicto de intereses, o le preocupa que se pueda desarrollar uno, debe discutirlo con supervisor de gestión o el Consejo General de inmediato.

- Divulgación de información

Los altos funcionarios financieros son responsables de garantizar que la divulgación de la información incluida en los informes periódicos de Netflix sea completa, precisa, oportuna y comprensible, y a su vez, no permitirá ni ordenará a otro que haga registros materialmente falsos en los estados financieros de la compañía y tampoco que se firmen documentos con información engañosa.

- Aceptación de mandatos

Cumplir con todas las leyes, normas y reglamentos aplicables forma parte de la política de Netflix. Es responsabilidad personal de cada trabajador de Netflix adherirse ellas, y si es que no está seguro si una situación viola la política de la compañía, lo debe de comunicar al Consejero General.

- Reportes internos

Netflix apoya a que los trabajadores tomen todas las medidas apropiadas para detener cualquier mala conducta conocida por parte de otros trabajadores que se opongan al código de ética explicado. De este modo, los trabajadores informarán cualquier conducta indebida conocida o sospechada al Asesor Jurídico, o en otros casos mayores, al presidente del Comité de Auditoría. La empresa anima a que su personal use el sistema de reportes internos confidenciales para denunciar infracciones al código de ética. Asimismo, Netflix no toma represalias ni permite represalias por informes realizados con buena intención.

- Responsabilidad

Cualquier violación del código de ética por parte de cualquier miembro de Netflix puede traer consecuencias como medidas disciplinarias, incluida la terminación y, si está justificado, procedimientos legales. En el supuesto que se presente algún caso, el Asesor Jurídico y/o el Comité de Auditoría serán los encargados de las investigaciones necesarias.

- Renuncias y enmiendas del Código

Netflix es una empresa comprometida con revisar y actualizar continuamente sus políticas y procedimientos. Por lo tanto, el código de ética está sujeto a modificaciones. Cualquier enmienda o renuncia a cualquier disposición de este debe ser aprobada por escrito por la Junta Directiva y divulgada de inmediato con la conformidad de las leyes y las regulaciones aplicables.

7.1.2 Cultura organizacional

Uno de los deseos de la compañía es entretener al mundo, por lo cual ha diseñado una especial e inusual cultura organizacional cuya filosofía central es “*personas sobre el proceso*”. Más específicamente, Netflix tiene varios aspectos en su cultura organizacional que hacen que su organización sea más flexible, estimulante, creativa, colaborativa y exitosa.

- Valores reales

Netflix ha compartido públicamente qué valores son los que busca, y cuáles son los comportamientos y habilidades específicas que cualquier trabajador suyo tiene. Entre ellos están: el juicio, la comunicación, la curiosidad, el coraje, la pasión, el desprendimiento, la innovación, la inclusión, la integridad y el impacto. Esta combinación de valores es lo que sería la base para la aspiración de Netflix para que “*todos se ayuden mutuamente a vivir los valores y se responsabilicen mutuamente por ser modelos para seguir*”.

Además, una parte fundamental dentro del desarrollo de actividades de comunicación en la empresa es el *feedback*. Netflix trata de normalizar que cada vez más el *feedback* para que llegue a ser menos estresante y que forme parte de la vida laboral común.

- Dream Team

Hace referencia al equipo de trabajo donde todos son extraordinarios en lo que hacen y son colaboradores altamente efectivos. La versión que defiende Netflix es de aquel equipo que persigue objetivos comunes ambiciosos y en donde cada miembro cuánto mejor realiza su trabajo, más aprende. El hecho de que este tipo de equipo sea abarcado por toda la compañía es un reto en sí, por lo que es necesario saber “contratar bien”.

Para ello, Netflix se vale del juicio de los gerentes mediante el “*keeper test*” (prueba aplicada a la contribución general de un empleado y que evalúa si es conveniente su retención) hacia su personal. Netflix se compromete con mantener solo al mejor talento, así que, si el talento o aptitudes de un empleado ya no está haciendo crecer a la empresa, esta los deja ir.

También, la empresa considera que en su equipo no hay “*brilliant jerks*”, ya que para Netflix las personas brillantes son capaces de interactuar decentemente con sus colegas de trabajo. En un contexto de colaboración, los miembros del equipo se inspiran mutuamente para ser más creativos, más productivos y, en última instancia, más exitosos como equipo de lo que podrían ser individualmente.

Además, para ayudar a atraer y retener personal con habilidades destacadas y un empeño asombroso, Netflix les paga a sus empleados por encima del promedio del mercado.

- Libertad y responsabilidad

Muchas compañías limitan la libertad de los empleados y se vuelven más inflexibles a medida que van creciendo en el mercado. El modelo de Netflix busca lo contrario que es aumentar la libertad de los trabajadores en lugar de limitarla, fomentando que todos sientan un sentido de responsabilidad de hacer lo correcto para ayudar a la compañía en cada momento e invitándolos a trabajar de la manera en la que se sientan mejor. Añadido con el empoderamiento personal que se fomenta en la empresa, Netflix trabaja para tener una compañía con personas auto disciplinadas que son capaces de descubrir y solucionar problemas por sí mismos.

Algunos ejemplos de su creencia de mayor libertad para sus colaboradores se expresan en que casi todos los documentos están completamente abiertos para que cualquiera pueda leerlos y comentarlos, en los pocos controles de gastos y firmas de contratos al esperar que cada trabajador busque asesoramiento y perspectiva en la situación que corresponda, en la decisión sobre cuándo tomar vacaciones de cada empleado y sobre su compensación salarial y en las facilidades que se les da a sus empleados para retirarse de Netflix sin pérdida de dinero.

Aún con toda la libertad que ofrece Netflix, existen excepciones las cuales están relacionadas con temas éticos y de seguridad. Por ejemplo: el acoso laboral o el negocio de información privilegiada, además de mantener seguros cualquier dato enlazado a los pagos a sus miembros.

- Capitanes informados

En la mayoría de los grupos, los colaboradores se reunirán sobre temas y los debatirán, pero luego alguien debe tomar una decisión y ser ese "capitán". Es ahí donde Netflix apuesta por cultivar la disidencia en aquellos "capitanes", para que sean ellos los que al tener la confianza suficiente en que es la mejor opción para la compañía, puedan tomar decisiones que lleven a acciones importantes.

- Desacuerdos deliberados

Si algún trabajador no está de acuerdo con un asunto de la empresa, es su responsabilidad explicar por qué no está de acuerdo, mas es inaceptable e improductivo que haya un desacuerdo que no sea comunicado.

- Contexto, no control

Para Netflix es importante que el trabajo del líder a cualquier nivel sea el de establecer un contexto claro para que el resto pueda tener la información correcta para generalmente tomar las mejores decisiones. La única forma de descubrir cómo debe mejorar la configuración del contexto es explorar una muestra de los detalles. El objetivo de conocer esos detalles no es alterar pequeñas decisiones, sino aprender a ajustar el contexto para que se tomen más decisiones.

- Altamente alineado, ligeramente acoplado

Comúnmente, las empresas al crecer suelen volverse más centralizadas e inflexibles. Por ello, con los esfuerzos colaborativos de individuos con un alto desempeño que estén dispuestos a alinearse con las estrategias de la empresa y con la presencia de un contexto efectivo, se busca evitar el estancamiento en el desarrollo de la compañía y una oportunidad de generación de impacto.

- Búsqueda de la excelencia

A pesar de la efectividad de la cultura organizacional actual de Netflix, no se quiere conservarla sino perfeccionarla. Para esta empresa, cada empleado que se une ayuda a dar forma y evolucionar más la cultura, encontrando nuevas formas de mejora en equipo.

7.2 Responsabilidad social

Netflix es una empresa que no solo ha reinventado el servicio del *streaming*, sino que, con el transcurso de los años se ha convertido en un referente con respecto a las acciones de responsabilidad social destinadas a mejorar la gestión empresarial con el fin de minimizar los impactos que puede generar sobre el medio y la sociedad actual o futura. Esto se puede ver evidenciado en tres ámbitos esencialmente: ambiental, social y económico. Anualmente, Netflix publica reportes de su rendimiento en cuanto a su responsabilidad social tomando como

punto de referencia el marco de la Junta de Normas de Contabilidad de Sustentabilidad⁶ para las industrias de “Servicios de Internet, Medios y Entretenimiento”.

7.2.1 Ambiente

- **Usos de la energía y proyectos de energía renovable**

Para la electricidad, Netflix trata de ser lo más eficiente posible, incluyendo la electricidad usada en las propias oficinas, estudios y el de las instalaciones de telecomunicaciones que son parte de su red de entrega de contenido a nivel mundial. Es así como solamente una porción de ese uso directo de energía proviene de fuentes no renovables, por lo que Netflix iguala el 100% con certificados regionales de energía renovable. Además, está el uso indirecto de electricidad que es básicamente la electricidad que llega a todos. Eso va a incluir la energía usada por las empresas que colaboran con Netflix y el poder requerido para soportar los servidores son instalados con los proveedores de Internet. Ciertamente, este último tipo de energía es cada vez más usado por la compañía puesto que en el 2019 la energía indirecta representó el 79.15% del consumo de Netflix. A pesar de ello, según la empresa, esta no puede controlar la huella energética⁷ y no puede abordar su eficiencia directamente. Sin embargo, Netflix sí contabiliza las emisiones relacionadas con certificados de energía renovable regional y compensaciones de carbono.

Netflix apoya proyectos de energía renovable en 20 países y 15 estados de EE. UU., y aparte de su compromiso con esos proyectos, la empresa trabaja para ser más sostenible en sus operaciones. Una muestra de ello se encuentra en sus oficinas, donde las prácticas sostenibles incluyen donar el exceso de alimentos y reducir el uso de papel.

- **El impacto ambiental del envío**

A pesar de lo mencionado, un estudio de la Universidad de Massachusetts descubrió que transmitir una película requiere el 78% de la energía necesaria para enviar un DVD, pero acumula una huella de carbono⁸ que es aproximadamente un 100% más alta. El mayor impacto del carbono proviene del uso intensivo de energía, causado por equipos ineficientes

⁶ También conocida como SASB (por las siglas en inglés de *Sustainability Accounting Standards Board*), es una organización sin fines de lucro fundada para desarrollar normas de contabilidad de sostenibilidad.

⁷ Es el indicador de sostenibilidad ambiental con el que se evalúa el impacto ambiental que una actuación ejerce sobre el entorno.

⁸ Es la cantidad de emisiones de gases de efecto invernadero que produce el ser humano al elaborar un producto o realizar sus actividades.

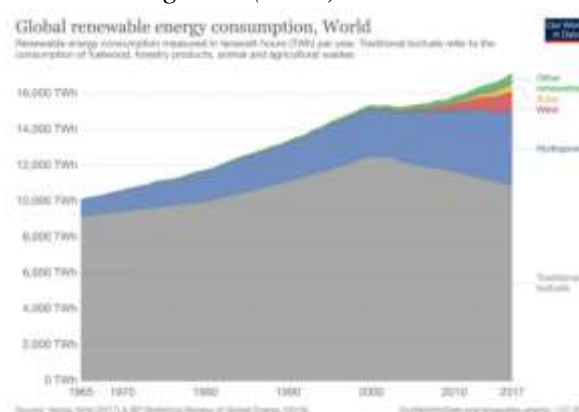
pertencientes a los centros de datos que almacenan películas y las canalizan a los hogares. Cabe adicionar que el estudio se enfocó solo en Netflix, que envía DVD delgados y livianos o envía contenido electrónicamente; por lo que el gasto energético de los envíos de productos tamaño mayor o que son difíciles de transportar es mayor para algunas empresas.

Añadido a ello, de acuerdo con un estudio hecho por *Journal of Industrial Ecology* (revista académica sobre ecología industrial), un viaje de dos millas a una tienda de venta de videos usa cientos de veces más energía que el envío de DVD a 200 millas de distancia. Investigando específicamente a Netflix, ese mismo estudio determinó que la energía consumida mientras se navega por el sitio web de Netflix durante 30 minutos excedería la energía gastada entregando los DVD, y es aproximadamente equivalente a conducir un automóvil híbrido a una tienda a media milla de distancia.

Estos datos revelan una de las grandes crisis de esta era digital: existe una falta de una fuente confiable de energía, lo que hace que muchos servidores a nivel mundial dependan de combustibles fósiles. Justamente, son estas tecnologías digitales las responsables del 4% de la emisión de gases de efecto invernadero. Consecuentemente, ese uso de energía otorga una huella de carbono a todas las acciones que hacemos con Internet, incluyendo la visualización de contenidos mediante *streaming*.

Figura 7.1

Consumo de energía renovable a nivel global (2018)



Fuente: Revisión estadística BP 2018 (*Our World Data*).

Esta contrariedad con los planes y proyectos de energía renovable que fomenta la compañía se explica porque verdaderamente el reducir el consumo de energía no se encuentra entre los principales factores de rentabilidad de empresas como Netflix. La mayoría de las

empresas que son sostenibles necesitan generar una rentabilidad para sostenerse en el tiempo. Para contrarrestar esa actual situación, Netflix se unió hace algunos años a la guía verde de producción de Sindicato de Productores de América para reducir las emisiones como efecto de la grabación de su contenido original. Y a partir de este año, la empresa compensará las emisiones producidas por los viajes de sus trabajadores.

7.2.2 Sociedad

- **Progreso en la diversidad**

Desde el 2018, Netflix está desarrollando estrategias para integrar la diversidad cultural, la inclusión y la equidad en todos los aspectos de las operaciones de Netflix en todo el mundo. La empresa da tanta prioridad a ese tema, que ha contratado creadores y productores que puedan ayudar a aumentar la diversidad en sus historias. De esa forma, se quiere lograr que más personas vean sus vidas reflejadas en la pantalla.

Además, Netflix anda trabajando para dar a las nuevas voces la oportunidad de ser escuchadas, a menudo por primera vez, invirtiendo en programas para ayudar a construir el flujo de talentos desde comunidades poco representadas.

Figura 7.2

Estadísticas de la diversidad en la fuerza laboral del primer trimestre de 2020



Fuente: Netflix, Inc. (*Netflix Jobs*).

- **Respeto por la vida personal de sus trabajadores**

La conciliación y la buena relación con su empresa son factores cada vez más importantes para los trabajadores, por lo que el respeto por la vida familiar debe ser uno de los principios

fundamentales de la responsabilidad social aplicada internamente. Concordando con eso, Netflix brinda a sus trabajadores una licencia parental remunerada de entre 4 a 8 meses para que los padres puedan “*cuidar a su hijo y cuidarse a sí mismos*” y al no haber fechas exactas para las vacaciones, cuando el trabajador considere necesario, puede elegir cuándo darse un tiempo de vacaciones.

- **Fondos destinados a la educación**

Netflix desde sus inicios se ha involucrado en el apoyo a la educación. Es de ese modo que Hastings, fundador de Netflix, ha defendido durante mucho tiempo la reforma educativa, las escuelas autónomas y el aprendizaje en línea, apoyando en la junta de educación del estado de California desde 1998 y ayudando a lanzar el Fondo *NewSchools Venture* y las escuelas públicas *Aspire*, la educación *Rocketship* y la Academia Khan.

En el año 2012, Hastings y su esposa firmaron un compromiso con *The Giving Pledge* o “La Promesa de Dar”, campaña filantrópica a favor de causas de caridad, en donde se creó un fondo de 100 millones de dólares en la *Silicon Valley Community Foundation* que se centraría en la educación. El objetivo era asociarse con comunidades que puedan asegurar el aumento significativo del número de estudiantes con acceso a educación de primer nivel.

7.2.3 Economía

- **Márgenes de error en la rentabilidad**

Al ser una empresa relativamente “nueva” en el mercado del *streaming* a comparación de su competencia, Netflix mantiene un modelo de economía compartida; es decir, gana dinero compartiendo los mismos productos en lugar de vender más productos. Generalmente, las empresas de economía compartida tienden a producir una rentabilidad efímera, lo que les dificulta la continuidad de sus actividades dentro de su rubro teniendo que emigrar a otros en favor de generar una rentabilidad que les permita perdurar en el tiempo como organización. En el caso de Netflix, su constante evolución ha posibilitado clarificar que ese tipo de economía empleada no provoca una disminución en su rentabilidad a largo plazo.

- **Ser dueños de los productos**

Luego de marcar un modelo de negocio en el mundo, Netflix ha inspirado a otras a que se dediquen a reducir sus costos y tener control de sus propios inventarios. Al aplicar esto, se

mantiene fácilmente la calidad de los productos que ofrece, lo que significa menor tiempo y dinero gastado y avance en las reinversiones internas necesarias.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Netflix ha marcado un nuevo concepto de empresa en la industria del *streaming*. Iniciando en el alquiler de películas en DVD, pasando por su incursión en la distribución de contenidos como series y películas, hasta la producción de contenido propio. Estos cambios generados dentro de su proceso de desarrollo como empresa lo llevaron a crear un modelo particular de negocio que sigue en constante evolución conforme a las exigencias que se presentan en el rubro del *streaming*.

La compañía Netflix tiene objetivos planteados trimestralmente muy constituidos en el área de Marketing, pues quieren aumentar suscriptores, tener una buena participación en el mercado, crear contenido innovador, posicionarse en la mente del consumidor y conservar el margen de rentabilidad de la empresa mediante diversas estrategias utilizando tecnología u ofertas, creando su propio contenido o hasta interactuando con sus clientes en las redes sociales para así poder entrar en nuevos mercados, hacer inversiones en áreas de la empresa, tener éxito al lanzar productos, ser una marca aspiracional y hacer que los socios clave no retiren sus contribuciones.

Netflix utiliza una estrategia de segmentación personalizada, pues segmenta el mercado en partes muy pequeñas y se guía de la información de los usuarios, utilizando el protocolo de manejo ETL (extracción, transformación y carga) y operando algoritmos apoyados en la inteligencia artificial por medio de machine learning, como Top N video ranker, Trending now o video-video similarity. Al observar los datos y clasificar los algoritmos se realiza una experimentación en línea que consta de la técnica Interleaving y la prueba A/B tradicional para complementar al primer método y medir el comportamiento de los usuarios a un plazo más largo. Asimismo, Netflix segmenta el mercado utilizando categorías geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales para que así puedan pasar a diseñar un contenido personalizado para cada miembro.

La compañía Netflix, a pesar de participar en una industria con alta competencia en el mercado, ha logrado posicionarse en la mente de los consumidores, añadiendo nuevos atributos

y múltiples beneficios en su plataforma de streaming. Al ofrecer un servicio personalizado, que se adapta a los gustos y preferencias cambiantes de cada suscriptor, realizan constantes inversiones en cuanto a programas como la *big data* y algoritmos, que al ser herramientas que ayuden a tener un conocimiento más profundo en cuanto al comportamiento de cada suscriptor, beneficiará en la mejora de su servicio.

Como podemos observar, Netflix es una empresa con alta trayectoria que ha evolucionado gracias a su ímpetu de innovación y correcto manejo de operaciones. Desde su inicio de alquiler de DVD a tarifa plana hasta la actualidad de ser la mejor compañía de *streaming* en el mundo, Netflix ha logrado un buen equilibrio de manejo de costos y decisiones de análisis crítico como lo observado anteriormente. La compañía se desprende con facilidad de su completa autonomía y delega ciertas operaciones estratégicas de su negocio, para crear un eficiente margen y procedimiento que vaya a la par con su crecimiento y objetivos.

A través de las estrategias de desarrollo que aplican, se ve como el concepto de libertad y responsabilidad toma parte en cada aspecto de la compañía. Se les asigna confianza, autodisciplina y responsabilidad por el despliegue de sus decisiones, lo cual genera un sentido de autonomía en el trabajador. Este concepto conduce el éxito de Netflix pues permite a sus trabajadores desplegar el máximo de sus capacidades en el mejor interés de la compañía. El intercambio de ideas se vuelve un aspecto más natural y continuo, fortaleciendo la colaboración entre equipos y la creación de nuevas ideas, así como proyectos mejor estructurados.

La compañía prioriza el bienestar de sus trabajadores y que se maneje una buena convivencia tanto dentro como fuera del centro laboral. Para incentivar a que el personal se mantenga, les brindan todo lo necesario para su desenvolvimiento (tecnología, data, etc.) y se aseguran de que reciban un sueldo conforme a lo que valen. Aplican aspectos como la flexibilidad en sus horarios, espacios de relajamiento, información al alcance de todos, retroalimentación, entre otras cosas. Se aseguran de incrementar la inclusión en sus equipos y buscan enfocarse, no en la antigüedad que puedan tener en la empresa, sino en su desempeño.

A su vez, Netflix se ha hecho reconocido por las políticas de ética que utiliza en su empresa, siendo conformada por su código de ética, que será el instrumento que regule el comportamiento dentro de su clima laboral, y por ciertos valores y principios particulares dentro de su cultura organizacional que hacen de aquella inusual y particular dentro de los modelos de negocios. Además, la compañía marca un impacto en su responsabilidad con la sociedad. Esto se evidencia en acciones, decisiones y proyectos que han logrado en estos últimos años aportando en tres ámbitos fundamentales: ambiente, sociedad y economía. De los

tres ámbitos, el que ha generado un mayor esfuerzo por parte de Netflix ha sido en el aspecto ambiental, puesto que actualmente Netflix es una de las empresas de *streaming* que ha producido una mayor huella de carbono. Sin embargo, la empresa se ha interesado por mayor cantidad de proyectos de energía renovable para contrarrestar esto y perfeccionarse.

Recomendaciones

Si bien es cierto que la compañía puede realizar muchas actividades y proyectos que son consideradas por otras empresas como referentes o modelos de lo que se debe hacer para lograr el éxito de Netflix, también existen ciertos puntos donde la empresa puede fortalecerse.

La compañía Netflix podría mejorar en el tema de la publicación de contenido, pues a lo largo de su trayectoria ha tenido problemas por transmitir series y películas controversiales que incluso causaron que la empresa tenga problemas legales. Estas polémicas se han originado por mostrar escenas que pueden dañar la susceptibilidad de las personas ya sea por subir contenido relacionado con violencia, suicidio, abuso, etc. Asimismo, por su intento de querer abarcar muchos grupos culturales y religiones ha tenido muchas contrariedades, pues hace menos de un año publicaron una película homosexual sobre Jesús que afectó a la comunidad cristiana porque mostró una imagen de Jesús totalmente diferente que iba en contra de los principios del cristianismo. La reacción de la compañía al tener este tipo de escándalos ha sido retirar el contenido y publicar disculpas y aclaraciones del caso. Si bien es cierto, ofrecen un catálogo muy diverso para que cada usuario se encuentre satisfecho, sin embargo, también deberían pensar en las consecuencias que puede originar subir una gran cantidad de contenido en las personas, para que así no corran el riesgo de que la plataforma sea anulada y pierdan la buena imagen que tiene la empresa ante el público.

En cuanto al catálogo que Netflix ofrece en su plataforma de *streaming*, deben considerar un cambio en el hecho de restringir ciertas películas o series en cuanto al país de origen de cada suscriptor. Debido a que, si no optan por cambiar dicho aspecto, podría causar cierta baja en los suscriptores, así como una disminución en la fidelidad de sus suscriptores potenciales, ya que ante la gran variedad de oferta que existe en el mercado hoy en día, podrían encontrar otras plataformas o productos sustitutos que tengan acceso sin restricciones al contenido.

También, Netflix podría preocuparse de tener una interfaz más personalizada al usuario, el cual encuentre patrones de comportamiento con más exactitud de la que tiene ahora, para poder recopilar la información del usuario y usarlo para el desarrollo óptimo de la aplicación

en su función de recomendaciones, debido que el actual no concurre en acertar con el verdadero sentir del cliente. Esto sería de gran ayuda, más aún con la era venidera de alta competencia que viene con plataformas de *streaming* como Disney Plus. Netflix tiene que marcar más su diferenciación, como por ejemplo reforzar su *streaming* simultáneo para ver lo que se desea junto a otra persona, sin tener que descargar una aplicación a parte. Si es posible bajar los precios de sus planes, tener una mayor diversidad en su contenido y mejorar sus canales de post venta que son muy estandarizados.

En la actualidad, las nuevas empresas deben tener un sistema de gestión, prácticas de liderazgo y procesos de comunicación modernos, adecuados a la era tecnológica que nos encontramos. La visión de la empresa debe coincidir con sus valores de libertad y responsabilidad para que haya una transparencia frente a la sociedad y entre sus trabajadores. Por un lado, Netflix destaca que sus trabajadores tengan las siguientes habilidades y destrezas: facilidad para adaptarse al trabajo en equipo, criterio para la toma de decisiones, soportar trabajos bajo presión y en condiciones adversas, pasión y dedicación en las tareas asignadas, compromiso para alcanzar los fines u objetivos de la empresa e integridad en el trabajo diario con los trabajadores y directivos. Por otro lado, la empresa *streaming* de entretenimiento debe considerar el uso de las redes sociales para la promoción publicitaria de sus contenidos en la plataforma y poder identificar el talento para contratar una fuerza laboral de calidad. En ese sentido, las redes sociales que podrían considerar para el reclutamiento del personal serían LinkedIn y las plataformas de búsqueda de empleo como Boomerang y Aptitus, los cuales son especialistas en el área de recursos humanos.

Netflix en el ámbito de estrategias de desarrollo, aun presenta espacio de mejora; especialmente en lo que se refiere a las inducciones y capacitaciones que brindan a su personal. Al contratar a gente altamente especializada y talentosa en lo que hacen, se enfocan más en el desempeño y progreso a mayor velocidad, que en capacitarlos; ya que se supone, pues Netflix las pone a su alcance, que tienen todas las herramientas y conocimiento necesario para la ejecución de su trabajo y mejora de la empresa. No obstante, es importante que la compañía invierta más tiempo y dinero en la capacitación e inducción de sus trabajadores, tanto sobre la empresa como las distintas áreas que manejan; para que de esta manera el avance se dé y se conozca de manera equitativa, y puedan mejorar en conjunto. Si bien la empresa incentiva a que se dé bastante trabajo en equipo y con trabajadores diversos, lo cual ayuda a que tengan más conocimientos y se trabaje con mayor rapidez, no llegan a tener una perspectiva completa o más profunda acerca de los conocimientos que las otras áreas o colegas puedan compartir;

por lo que sería un paso ideal para su mejora y, de igual manera, el desarrollo de nuevas habilidades en su personal.

De igual forma, en relación con la responsabilidad social con impacto ambiental, a Netflix aún le queda por desarrollarse. Al seguir usando energía intensiva que genera una mayor contaminación por parte del carbono a pesar de sus intentos por mejorar su situación ecológica con aportes a proyectos de energía renovable y firmas de compromisos, esta empresa se encuentra en un punto donde si no incluyen acciones ambientales con mayor firmeza, tendría a verse perjudicada su imagen proyectada al público consumidor de su servicio. Inclusive, muchas empresas actualmente han sumado sus intereses en convertirse totalmente en “respetuoso con el medioambiente”, buscando reducir ciertos costos y agradar a las personas, atrayéndolas con su postura ambientalista de manejar la empresa.

Referencias bibliográficas

- Acuña Alegre, C., Huamán Vilchez, L., & Taddey García, C. (2015). *“Caso Netflix: Planteamiento estratégico 2015-2019”*. http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1076/C%3%A9sar_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1
- Amat, F, Basílico, J, Chandrashekar, A y otros. (7 de diciembre de 2017) *Artwork Personalization at Netflix* [Personalización de ilustraciones en Netflix]. <https://netflixtechblog.com/artwork-personalization-c589f074ad76>
- Aguilar, E. (16 de febrero de 2020). Netflix, correo electrónico y redes sociales, ¿tienen huella de carbono?. *El Ceo*. <https://elceo.com/negocios/netflix-correo-electronico-y-redes-sociales-tienen-huella-de-carbono/>
- Anderson, D. (noviembre 2019). *Netflix Inc.'s Organizational Structure & Its Strategic Implications* [Estructura organizacional y sus implicaciones estratégicas de Netflix, Inc.]. Rancord Society. <https://www.rancord.org/netflix-organizational-structure-design-organizational-chart-characteristics>
- Arango, M. P., & Gómez, J. S. (07 de Enero de 2019). *La inteligencia artificial se toma a Hollywood*. <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/asi-usan-la-inteligencia-artificial-fox-y-netflix-para-sus-producciones-312106>
- Aurisset, J, Parks, J y Ramm, M. (29 de noviembre de 2017) *Innovating Faster on Personalization Algorithms at Netflix Using Interleaving* [Innovando más rápido en algoritmos de personalización en Netflix usando intercalado]. [a04ee392ec55](https://www.linkedin.com/pulse/a04ee392ec55)
- Avila, F. (20 de junio de 2019). *Evento Virtual*. <https://eventovirtual.co/que-es-y-para-que-sirve-el-streaming/>
- Aydin, N. (22 de abril de 2020). *Netflix aumentó número de suscriptores en 16 millones en el primer trimestre de 2020*. <https://www.aa.com.tr/es/cultura/netflix-aument%C3%B3-n%C3%BAmero-de-suscriptores-en-16-millones-en-el-primer-trimestre-de-2020-/1815137>
- BBC News. (06 de Mayo de 2020). *Coronavirus: los negocios globales que lograron crecer durante la pandemia*. <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-52671200>
- Berg, B , Chirravuri, R , Cledat, R y otros. (3 de diciembre de 2019). *Open-Sourcing Metaflow, a Human-Centric Framework for Data Science* [Metaflow de código abierto, un marco centrado en el ser humano para la ciencia de datos]. <https://netflixtechblog.com/open-sourcing-metaflow-a-human-centric-framework-for-data-science-fa72e04a5d9>
- Castañeda, J. (01 de agosto de 2019). Trabajo de fin de grado: Evolución de las 4P's o marketing mix. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/37227/TFG-N.1164.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Chen, J. (26 de julio de 2016) *How Netflix does A/B Testing* [Cómo hace Netflix las pruebas A / B]. <https://uxdesign.cc/how-netflix-does-a-b-testing-87df9f9bf57c>
- Chmielewski, D. C. (29 de agosto de 2018). *Netflix Hires Head Of “Inclusion Strategy” Following Executive Ouster Over Racially Insensitive Remarks* [Netflix contrata a jefe de “Estrategia de inclusión” luego de la destitución ejecutiva por comentarios racialmente insensibles]. Deadline News: <https://deadline.com/2018/08/netflix-hires-head-inclusion-following-executive-ouster-racially-insensitive-remarks-1202454140/>
- Clares-Gavilán, J, Fernández-Manzano, E y Neira, E (10 de abril de 2016). Gestión de datos en el negocio audiovisual: Netflix como estudio de caso. http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2016/jul/06_esp.pdf
- Clark, E. (07 de Mayo de 2020). *Streaming Statistics 2020: How Common Is Netflix Password Sharing?* [Estadísticas del streaming 2020: ¿Qué tan común es el uso compartido de contraseñas de Netflix?]. <https://themanifest.com/app-development/streaming-statistics-2020-how-common-netflix-password-sharing>
- Clark, T. (06 de Setiembre de 2019). *We compared Netflix, Hulu, Amazon, and HBO to find the best service for every kind of viewer* [Comparamos Netflix, Hulu, Amazon y HBO para encontrar el mejor servicio para todo tipo de espectadores]. <https://www.businessinsider.com/netflix-vs-hulu-vs-amazon-vs-hbo-which-is-better-2019-9?r=US&IR=T>
- Coto, D. (23 de enero de 2019). Cómo funciona el modelo de negocio de Netflix. Negocios inteligentes. Recuperado de <https://negocios-inteligentes.mx/como-funciona-el-modelo-de-negocio-de-netflix/>
- Coutinho, V. (8 de junio de 2020) 11 objetivos de la mercadotecnia que debes conocer. <https://rockcontent.com/es/blog/objetivos-de-la-mercadotecnia/>
- Diario El Tiempo. (06 de junio de 2018). Así funciona el ‘impuesto de Netflix’ en el mundo. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/asi-funciona-el-impuesto-a-netflix-en-el-mundo-227070>
- DiLonardo, M. (febrero 2020). *Is Your Netflix Habit Bad for the Environment?* [¿Es tu Netflix malo para el medio ambiente?]. Treehugger. <https://www.treehugger.com/your-netflix-habit-bad-environment-4862481>
- D. (20 de octubre de 2018). *Análisis FODA de Netflix: informe completo con productos*. <https://digitalwale.com/analisis-foda-de-netflix-informe-completo-con-productos/>
- L INDEPENDIENTE. (22 de abril de 2020). Netflix crece más que nunca gracias al confinamiento y duplica sus beneficios. <https://www.elindependiente.com/economia/2020/04/22/netflix-crece-mas-que-nunca-gracias-al-confinamiento-y-duplica-sus-beneficios/>
- El Universo. (17 de junio de 2019). *Los países en los que Netflix paga impuestos*. <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/06/27/nota/7398534/paises-que-netflix-paga-impuestos>

- ESERP Business & Law School (s.f.). *Ética empresarial*. Recuperado el 30 de junio de 2020. <https://es.eserp.com/articulos/etica-empresarial/>
- Farfan, B. (noviembre 2019). *Mission Statements of Technology Companies* [Premisas de misiones de compañías tecnológicas]. The BalanceSmb |Business. Recuperado de <https://www.thebalancesmb.com/tech-companies-mission-statements-4068549>
- FreeBSD. (13 de Noviembre de 2013). *Acerca de FreeBSD*. <https://www.freebsd.org/es/about.html>
- Frías, G. (23 de marzo del 2020). YouTube y Netflix se desaceleran en Europa para evitar caída de internet. <https://cnnespanol.cnn.com/video/youtube-baja-velocidad-carga-internet-europa-portafolio-global-cnnee/>
- Gala Abril, M. (26 de febrero de 2016) “24Symbols en Argentina”. https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyecto graduacion/archivos/3851.pdf
- García, Á. (24 de abril de 2020). Top 5: Las peores películas originales de Netflix del 2020 según la crítica. <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/top-5-las-peores-peliculas-originales-de-netflix-del-2020-segun-la-critica/>
- García, Á. (25 de abril de 2020). Netflix revela los estrenos de mayo para aminorar la cuarentena extendida. <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/estrenos-de-netflix-en-mayo-2020>
- Giraldo, V. (29 de enero de 2020). Top of mind: cómo tener el nombre de tu empresa en la mente de los consumidores. <https://rockcontent.com/es/blog/top-of-mind/>
- Grupo Power data. (6 de junio de 2017). ¿Qué son los procesos ETL?. <https://blog.powerdata.es/el-valor-de-la-gestion-de-datos/qu-son-los-procesos-etl>
- Gupta, S. (3 de marzo de 2020). *Netflix Business Model (2020) | How does Netflix make money*. [Modelo de negocio de Netflix (2020) | ¿Cómo gana dinero Netflix?]. <https://bstrategyhub.com/netflix-business-model-how-does-netflix-make-money/>
- Heredia Ruiz, V. (2017). Revolución Netflix: desafíos para la industria audiovisual. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, 135, 275 - 396. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6109989>
- Hernandez, R. (04 de mayo de 2015). EOI. <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/04/gestion-de-recursos-humanos-importancia-y-objetivos/>
- Higuerela, G. (10 de enero de 2019). *Netflix: Objetivo 150 millones de suscriptores*. Esquire: <https://www.esquire.com/es/actualidad/tv/a25937199/netflix-millones-suscriptores/>
- iProUp Noticias. (31 de Diciembre de 2019). *El poderoso algoritmo de Netflix: conocí qué sabe de vos y cómo lo usa para que mires series sin parar*.

- <https://www.iproup.com/innovacion/10250-inteligencia-artificial-algoritmo-big-data-Netflix-que-sabe-de-vos-y-como-lo-usa-para-que-mires-sin-parar>
- Iqbal, M. (24 de Abril de 2020). *Netflix Revenue and Usage Statistics (2020)* [Ingresos de Netflix y estadísticas de uso]. <https://www.businessofapps.com/data/netflix-statistics/>
- Irvine, B. (04 de abril de 2017). *Scaling Netflix through Partnerships* [Escalamiento de Netflix a través de Asociaciones]. : <https://www.linkedin.com/pulse/scaling-netflix-through-partnerships-blake-irvine/>
- Kumar, D. (18 de junio de 2017). *Netflix Recommender System* [Sistema de recomendación de Netflix]. <https://rpubs.com/dhnanjay/286571>
- Linux. (10 de diciembre de 2019). *Metaflow: el framework de Netflix para los proyectos de aprendizaje automático.* <https://desdelinux.wordpress.com/2019/12/10/metaflow-el-framework-de-netflix-para-los-proyectos-de-aprendizaje-automatico/>
- López, L. (27 de Junio de 2019). *¿Cómo funciona el algoritmo de Netflix?* https://www.abc.es/play/series/noticias/abci-como-funciona-algoritmo-netflix-201906270130_noticia.html
- Macroaxis. (s.f.). *Netflix Number of Employees* [Número de empleados de Netflix]. Recuperado el 16 de mayo de 2020. <https://www.macroaxis.com/invest/ratio/NFLX--Number-of-Employees>
- Majumdar, A y Li, Z. (14 de junio de 2018). *Metacat: Making Big Data Discoverable and Meaningful at Netflix* [Metacat: hacer que Big Data sea detectable y significativo en Netflix]. <https://netflixtechblog.com/metacat-making-big-data-discoverable-and-meaningful-at-netflix-56fb36a53520>
- Marrón, M. (18 de agosto de 2019). *Talent Investment.* <https://talent-investment.com/blog/como-netflix-reinvento-los-recursos-humanos/>
- Martín, H. (02 de febrero de 2019). *Esta es la historia detrás del nuevo logo de Netflix.* <https://www.ecartelera.com/noticias/historia-detras-del-nuevo-logo-de-netflix-51991/>
- Martínez C. (21 de enero de 2020). *¿Qué servicio de streaming es ahora el más barato? ¿qué ofrece cada uno de ellos?* <https://eloutput.com/noticias/tecnologia/servicios-streaming-precios-conexiones-simultaneas/>
- Miranda, L. (03 de abril de 2020). *Netflix logo.* <https://logos-marcas.com/netflix-logo/>
- Moreno, A. (20 de febrero de 2019). *El marketing mix de Netflix.* <https://blogs.imf-formacion.com/blog/marketing/el-marketing-mix-de-netflix/>
- Netflix. (s.f.). <https://help.netflix.com/en/node/100629>
- Netflix. (2016). *Open connect Netflix.* <https://openconnect.netflix.com/Open-Connect-Overview.pdf>

- Netflix Zona de prensa.* (17 de Marzo de 2016). https://media.netflix.com/es_es/company-blog/how-netflix-works-with-isps-around-the-globe-to-deliver-a-great-viewing-experience
- Netflix technology blog. (26 de marzo de 2018). *Data Science and the Art of Producing Entertainment at Netflix* [Ciencia de Datos y el Arte de Producir Entretenimiento en Netflix]. <https://netflixtechblog.com/studio-production-data-science-646ee2cc21a1>
- Netflix, Inc. (2019). Environmental Social Governance: 2019 Sustainability Accounting Standards Board (SASB) Report [Ambiente, Sociedad y Gobernanza: Reporte de la Junta de Normas de Contabilidad de Sostenibilidad (SASB) de 2019]. https://s22.q4cdn.com/959853165/files/doc_downloads/2020/02/0220_Netflix_EnvironmentalSocialGovernanceReport_FINAL.pdf
- Netflix. (09 de Marzo de 2020). *Índice de velocidad de proveedores de servicios de Internet de Netflix para febrero de 2020.* https://media.netflix.com/es_es/company-blog/netflix-isp-speed-index-for-february-2020
- Netflix. (s.f.). *Equipo Directivo.* https://media.netflix.com/pt_br/management-team
- Netflix. (s.f.). *Netflix Culture* [Cultura de Netflix]. <https://jobs.netflix.com/culture>
- Netflix. (s.f.). Netflix Research: <https://research.netflix.com/>
- Netflix, Inc. (s.f.). ¿Dónde está disponible Netflix?. Recuperado el 14 de mayo de 2020. <https://help.netflix.com/es/node/14164>
- Netflix, Inc. (s.f.). *Code of Ethics* [Código de Ética]. Recuperado el 01 de julio de 2020. http://q4live.s22.clientfiles.s3-website-us-east-1.amazonaws.com/959853165/files/doc_downloads/governance_docs/73.pdf
- Netflix, Inc. (27 de agosto de 2018). *Vernā Myers Joins Netflix as Vice President, Inclusion Strategy* [Vernā Myers se une a Netflix como vicepresidenta de estrategia de inclusión]. Netflix Media Center: <https://media.netflix.com/en/press-releases/vern%C4%81-myers-joins-netflix-as-vice-president-inclusion-strategy>
- Netflix Investors. (s.f.). *Long-Term View* [Visión a largo plazo]. Recuperado el 18 de mayo de 2020. <https://www.netflixinvestor.com/ir-overview/long-term-view/default.aspx>
- Netflix Jobs (s.f.). *Netflix Culture* [Cultura de Netflix]. Recuperado el 30 de junio de 2020. <https://jobs.netflix.com/culture>
- Niera, E. (03 de marzo de 2019). *Así es como Netflix ha conseguido ser influencia cultural relevante en nuestra época.* <https://www.xataka.com/streaming/asi-como-netflix-ha-conseguido-ser-influencia-cultural-relevante-nuestra-epoca>
- Nieves, G. D. (27 de agosto de 2018). *Netflix apuesta por la diversidad de series y películas.* <https://www.postedin.com/blog/netflix-diversidad-series-peliculas/>

- Pallota, F. (22 de abril de 2020). Netflix gana suscriptores gracias a ‘Tiger King’, ‘Love is Blind’ y el coronavirus. <https://cnnespanol.cnn.com/2020/04/22/netflix-gana-suscriptores-gracias-a-tiger-king-love-is-blind-y-el-coronavirus/>
- Pymes. (24 de febrero de 2014). El Financiero. <https://www.elfinancierocr.com/pymes/como-hace-netflix-para-atraer-y-mantener-el-talento/UTXXEZEGYZG2JH7LNH52VYNKY4/story/>
- Prnoticias. (20 de Enero de 2020). *Provocación, riesgo y originalidad: así ha conseguido netflix convertirse en referente del marketing.* <https://prnoticias.com/marketing/campanas-publicitarias/20177039-netflix-campana-provocacion-herramientas>
- Raya, A. (05 de febrero de 2019). *El sistema operativo libre gracias al que puedes usar Netflix (y que no es Linux).* https://www.elespanol.com/omicron/software/20190205/sistema-operativo-gracias-puedes-netflix-no-linux/373963910_0.html
- Razak, A. (06 de junio de 2018). El secreto del éxito de Netflix: 5 lecciones de Branding. *Brainfluence.* <https://www.branfluence.com/secreto-exito-netflix-branding/>
- ReasonWhy. (20 de Setiembre de 2017). *Netflix se ha pasado de la raya.* <https://www.reasonwhy.es/actualidad/anunciantes/netflix-se-ha-pasado-de-la-raya-2017-09-20>
- Reed Hastings Creates \$100 Million Education Fund* [Reed Hastings crea un fondo educativo de 100 millones de dólares]. (14 de enero de 2016). *Philanthropy New Digest.* <https://philanthropynewsdigest.org/news/reed-hastings-creates-100-million-education-fund>
- Riquelme, R. (7 de mayo de 2020). Netflix sube sus precios en México para recaudar IVA de usuarios. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Netflix-sube-sus-precios-para-recaudar-IVA-de-usuarios-20200507-0084.html>
- Richter, F. (09 de marzo de 2018). *Netflix Users Revert to the Big Screen After Signing Up* [Usuarios de Netflix regresan a las pantallas después del registro]. *Statista.* <https://www.statista.com/chart/13191/netflix-usage-by-device/>
- Rodríguez, S. (marzo 2016). La historia de Netflix hasta superar los 75 millones de usuarios. *The AmazingStartup.* Recuperado de <https://www.theamazingstartup.es/la-historia-de-netflix/>
- Rufete, E. (2016). *Análisis del uso de estrategias de crecimiento de Netflix* (Grado). Universidad Miguel Hernández. Recuperado de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3756/1/RUFETE%20VICENTE%20EMMA%20LETICIA.pdf>
- Schnitmann, A. (23 de abril de 2018). *Así es la estrategia de Marketing de Netflix.* Obtenido <http://creamostuvideo.com/estrategia-marketing-netflix/>

- Schwab, P. (29 de enero de 2020). *Netflix: development and expansion outlook for 2020* [Netflix: perspectivas de desarrollo y expansión para 2020]. <https://www.intotheminds.com/blog/en/netflix-development-and-expansion-outlook-for-2020/>
- Seetharam, A., Somasundaram, M., Towsley, D., Kurose, J. y Shenoy, P. (2010). *Shipping to Streaming: Is this shift green?* [Envíos por streaming: ¿Es verde este cambio?]. Recuperado de <http://none.cs.umass.edu/papers/pdf/green07q-seetharam.pdf>
- Sivaraman, D., Pacca, S., Mueller, K. y Lin, J. (2008). Comparative Energy, Environmental, and Economic Analysis of Traditional and E-commerce DVD Rental Networks [Análisis comparativo energético, ambiental y económico de las redes de alquiler de DVD tradicionales y de comercio electrónico]. Wiley Online Library. <https://doi.org/10.1162/jiec.2007.1240>
- Siri, L. (2016). El rol de Netflix en el ecosistema de medios y telecomunicaciones. *Revista Hipertextos*, 5, 47 – 109. <http://revistahipertextos.org/wp-content/uploads/2016/11/El-rol-de-Netflix-en-el-ecosistema-de-medios-y-telecomunicaciones.-Siri.pdf>
- Universidad de Texas del Norte. (2017). How Netflix has Revolutionized Television and Movies [Cómo Netflix ha revolucionado la televisión y las películas]. https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Organizational%20Analysis%20-%20Example.pdf
- Valcárcel, N. (22 de octubre de 2019). Así es como Netflix segmenta a sus usuarios. <https://www.mercadonegro.pe/digital/asi-como-netflix-segmenta-usuarios/>
- Wang, U. (04 de febrero 2014). *How the Netflix model impacts the environment, economy and society* [Cómo el modelo de Netflix impacta el ambiente, la economía y la sociedad]. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/feb/06/how-the-netflix-model-impacts-the-environment-economy-and-society>
- Zamora, E. (30 de marzo de 2019). El test que usa Netflix para contratar y quedarse con los mejores trabajadores. https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2019-03-30/trabajo-entrevistas-netflix-trabajadores-empleo_1911958/

ANEXOS

ANEXO 1: NÚMERO DE EMPLEADOS



ANEXO 2: HISTORIA (EVOLUCIÓN)



ANEXO 3: VISIÓN A LARGO PLAZO



ANEXO 4: INFORMACIÓN RELEVANTE PARA LOS FACTORES DE MACROAMBIENTE





ANEXO 5: ASPECTOS RELEVANTES PARA EL CONSUMIDOR RESPECTO A LOS SERVICIOS STREAMING



ANEXO 6: CULTURA DEL ENTORNO DE TRABAJO DE NETFLIX



Netflix Culture

Entertainment, like friendship, is a fundamental human need; it changes how we feel and gives us common ground. We want to entertain the world. If we succeed, there is more laughter, more empathy, and more joy.

To get there, we have an amazing and unusual employee culture. This document is about that culture.

Like all great companies, we strive to hire the best and we value integrity, excellence, respect, inclusion, and collaboration. What is special about Netflix, though, is how much we:

1. encourage independent decision-making by employees
2. share information openly, broadly, and deliberately
3. are extraordinarily candid with each other

Context not Control

We want employees to be great independent decision makers, and to only consult their manager when they are unsure of the right decision. The leader's job at every level is to set clear context so that others have the right information to make generally great decisions.

We don't buy into the lore of CEOs, or other senior leaders, who are so involved in the details that their product or service becomes amazing. The legend of Steve Jobs was that his micromanagement made the iPhone a great product. Others take it to new extremes, proudly calling themselves nano-managers. The heads of major networks and studios sometimes make many decisions in the creative process of their content. We do not emulate these top-down models because we believe we are most effective and innovative when employees throughout the company make and own decisions.

We strive to develop good decision-making

Freedom and Responsibility

There are companies where people ignore trash on the floor in the office, leaving it for someone else to pick it up, and there are companies where people in the office lean down to pick up the trash they see, as they would at home. We try hard to be the latter, a company where everyone feels a sense of responsibility to do the right thing to help the company at every juncture. Picking up the trash is the metaphor for taking care of problems, small and large, and never thinking "that's not my job." We don't have rules about picking up the real or metaphoric trash. We try to create a sense of ownership so that this behavior comes naturally.

Our goal is to inspire people more than manage them. We trust our teams to do what they think is best for Netflix — giving them lots of freedom, power, and information in support of their decisions. In turn, this generates a sense of

ANEXO 7: EJEMPLOS DE ASPECTOS QUE NETFLIX TOMA EN CUENTA AL PRODUCIR CONTENIDO DIGITAL



Figure 1. Content Creation Lifecycle

From the moment a show is pitched and before it shows up on our service, it goes through a few broad stages that are depicted in Figure 1. Studio Production refers to Pre-Production (planning, budgeting, etc.), Production (principal photography), Post Production (editing, sound mixing, etc.), Localization & Quality Control (subtitle creation, snuffing out technical glitches, etc.). In the rest of this blog, we will follow a title's journey through these stages and examine some questions that data science can help answer.

The problem we are describing is one of cost estimation: given various attributes about a production, estimate how much it will cost. These attributes should characterize both the content (genre, similarity to other titles, etc.) as well as the aforementioned production decisions (geographical location, production appetite, schedule, etc.). A production team could use this model as a sandbox to answer the central question of prep: which combination of production decisions stays most true to the creative vision while also staying under budget?

The core challenge with building any such model is data sparsity. A production executive may want to evaluate Atlanta, Georgia as a shooting location for a big budget fantasy epic, but we may not have

Ich liebe Netflix!

Localizing content originally created in, let's say, German for the English-speaking US market is a complex creative process. Doing it well so that the content connects emotionally with viewers across the globe requires great effort and time.

Our localization teams craft an in-depth plan to create a seamless localized experience for our content. This includes developing a relationship with the content, assessing localization complexities, and providing specific creative guidance. For example, we try to cast voice actors in each language that sound like the original cast.



ANEXO 8: EJEMPLOS DE LOS COMPONENTES DEL ANÁLISIS FODA CON RESPECTO A NETFLIX

4.4.1. Fortalezas.

- Fuerte imagen y valor de marca que se ve reforzada con la producción de contenido original de gran reconocimiento internacional que aumenta el valor de la empresa y la lealtad de los clientes (Lynch, 2015).
- Buenas campañas de marketing que han conseguido que la marca forme parte del imaginario colectivo (Alcántara, 2016).
- Contenido exclusivo.
- Contenido de calidad: acuerdos con productoras y distribuidoras.

4.4.3. Oportunidades.

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

4.4.2. Debilidades.

- Restricciones contractuales sobre el contenido. La empresa está atada a una serie de contratos con los proveedores y limita la flexibilidad operativa de la empresa.
- Pérdida de contratos con grandes proveedores (como Epix) que dan como resultado la pérdida de miles de títulos y puede provocar la insatisfacción del cliente (Stedman, 2015).
- Gasto en investigación tecnológica.

4.4.4. Amenazas.

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

ANEXO 9: INFORMACIÓN GENERAL DE LOS OBJETIVOS DE NETFLIX



Netflix sigue creciendo. La compañía de contenidos por streaming ha anunciado que sumó casi nueve millones de nuevos suscriptores durante los últimos tres meses del pasado año. De esta manera, superaron con creces sus propias expectativas, que estaban fijadas en 7,6 millones de nuevos suscriptores, y de esta manera ya suman un total de 139,2 millones de suscriptores a nivel internacional.

El objetivo es sumar otros 8,9 millones de suscriptores en el primer trimestre de 2019, muchos de los cuales llegarán de un fuerte crecimiento previstos en sus mercados internacionales. Por tanto, el objetivo de Netflix está claro: llegar lo antes posible a los 150 millones de usuarios.

La compañía también ha hecho públicos sus beneficios durante 2018. Según Netflix, obtuvieron 1.211 millones de dólares en ganancias, lo que supone más del doble de lo sumado durante 2017, donde llegaron a 558 millones.

ANEXO 10: INFORMACIÓN SOBRE LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

1. Estrategias de Netflix

1.1 Estrategia corporativa de Netflix

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

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

ANEXO 11: INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS



¿En qué se basa la estrategia de marketing de Netflix?
Conocer a los usuarios

Netflix se sirve de una idea tan básica como efectiva: **dar al público lo que quiere**. Existen múltiples empresas que parecen basar sus estrategias en ganar el máximo dinero en el menor tiempo posible, sin cuidar la calidad de sus productos.

Netflix, sin embargo, sabe que su éxito y su permanencia dependen de la **satisfacción de los usuarios** que contratan sus servicios. ¿De qué forma consigue información acerca de sus clientes? Mediante algoritmos que analizan los visionados y actitudes de cada perfil registrado.

Estos algoritmos son capaces de analizar el tipo de contenido que prefiere ver cada usuario, el tiempo que emplean para verlo, las interrupciones súbitas (dejar de ver un programa por aburrimiento o cansancio)...

Toda esa información ayuda a la plataforma a decidir qué contenidos gusta a cada uno de los usuarios, de modo que en las listas de recomendaciones aparezcan títulos que les puedan interesar.

A nivel de **marketing de contenidos**, estos datos ayudan a la empresa a **conocer a sus clientes** y saber a quién se están dirigiendo, lo cual será útil a la hora de establecer novedades y campañas de publicidad.

ANEXO 12: INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA SOBRE LA ELABORACIÓN DE LA MATRIZ BCG



ANEXO 13: INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS



ANEXO 14: INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA SOBRE LA MATRIZ DE ANSOFF



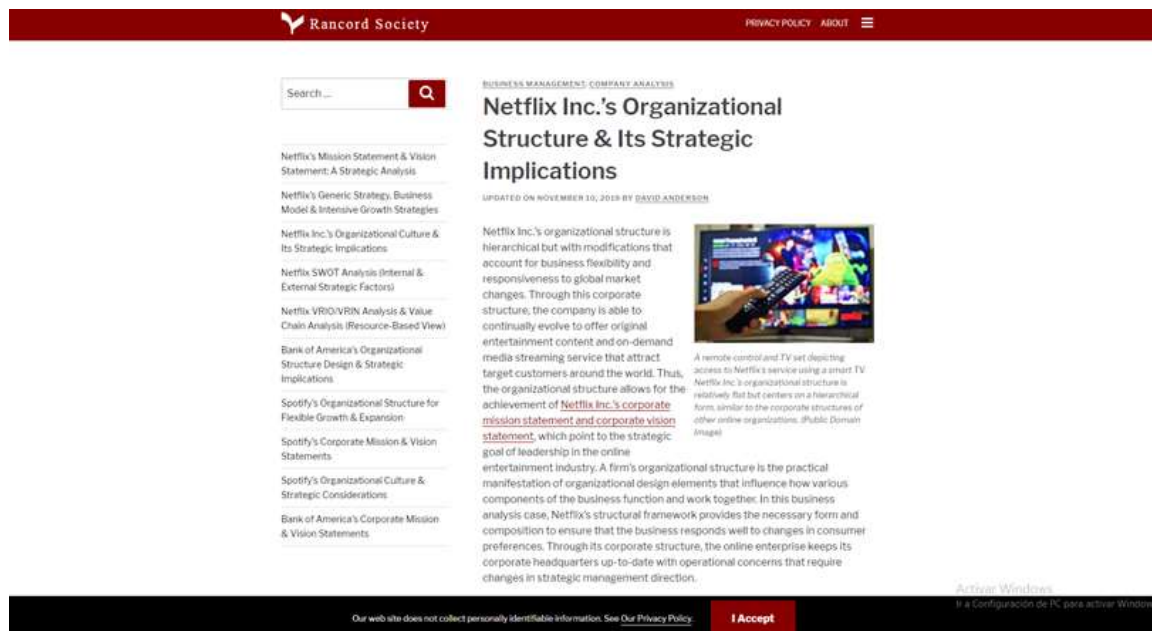
ANEXO 15: INFORMACIÓN SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA

Introducción

La **estructura organizacional** es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y **departamentalizaciones**, entre otras.

Las organizaciones deben contar con una **estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar**, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para **alcanzar sus metas y objetivos**.

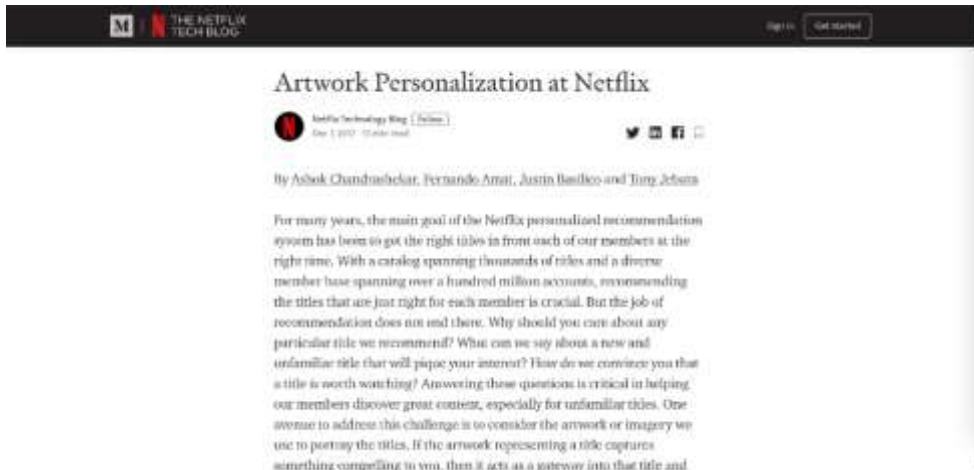
ANEXO 16: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE NETFLIX (MODELO)



ANEXO 17: TÉCNICAS DE INTERLEAVING



ANEXO 18: PERSONALIZACIÓN DE LAS ILUSTRACIONES DE LOS TÍTULOS DE NETFLIX



ANEXO 19: USO DEL METACAT



ANEXO 20: TIPOS DE ALGORITMOS QUE NETFLIX UTILIZA



ANEXO 21: INFORMACIÓN ACERCA DE LA VARIABLE “PRODUCTO”



una cinta roja doblada sobre sí misma para que forme el carácter «N».

Emblema original (1997-2000)



El primer logotipo de Netflix presentaba el nombre del sitio web, con la película de celuloide que separaba los caracteres «T» y «F».

ANEXO 22: INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

5. La estrategia de posicionamiento de Netflix.

La estrategia de posicionamiento que desarrolla Netflix es la **personalización**.

Basándose en conocer qué mueve a cada persona a hacer clic en la parte de registro.

Netflix investiga **quién está detrás de la pantalla**, qué le motiva y cuáles son sus costumbres, sus gustos. Para así conocer por qué se ha suscrito y cómo poder ofrecerle los contenidos que más se **adaptan a sus gustos**.



Netflix trabaja con un **sistema de recomendación**, contenido personalizado en base a preferencias, un mundo visual realmente atractivo y una **plataforma muy usable**.

ANEXO 23: INFORMACIÓN SOBRE LA MEZCLA DE MARKETING



Red de Contenido Inicio Tienda Portafolio ▾

Como les dijimos anteriormente su plataforma digital se convertiría en su mina de oro pues una vez analizado el comportamiento de muchos suscriptores conocer sus gustos, en qué momento abandonaban sus programas, qué temáticas les gustaban más, entre otros cruce de variables que lograron, dieron pie a la realización en 2013 de una de las series más exitosas de la historia, House Of Cards. Serie ganadora 3 premios Emmy, estimulando así la creación de producciones originales de Netflix al punto tal de definir un presupuesto de 8,9 billones de USD para los próximos dos años.

ANEXO 24: INFORMACIÓN ACERCA DEL POSICIONAMIENTO TOP OF MIND

PRINCIPIOS DE POSICIONAMIENTO Y TRANSMISIÓN DE LAS MARCAS EN LA ERA DIGITAL: UN NUEVO TOP OF MIND*

Santiago Roldán Zuluaga**

Resumen

El presente artículo aborda la evolución del posicionamiento de las marcas y cómo estas se establecen en la mente del consumidor a partir del esfuerzo del aprendizaje conductivo. Así mismo reflexiona acerca de las estrategias de divulgación de una marca en el mundo digital y cómo se da en distintos estados el posicionamiento, expresados en una matriz comparativa de distintas formas de interacción del marketing en relación

learning effort. Also provides information for reflection about the interactive strategies of the brands in the digital world and how many different states are given in positioning, expressed in a matrix comparing different forms of interaction of the consumer marketing.

Key words

Marketing 1 to 1, Relational marketing, web 2.0, web 3.0

Posicionamiento, el estado ideal de las marcas

ANEXO 25: INFORMACIÓN ACERCA DEL POSICIONAMIENTO DEL MARKETING MIX

3.3 El Marketing Mix para el mercado objetivo

Existen muchas formas en las que se pueden satisfacer las necesidades de los consumidores que forman parte de un mercado objetivo a la par que se les entrega valor. Por ejemplo: los productos con prestaciones variadas, precios y promociones distintas, diversidad de etiquetas, envases y embalajes del producto, distinto nivel de garantía y servicio postventa, lugares de venta preferentes o masivos, venta virtual o física, utilizar internet y redes sociales o combinarlas con otros medios en línea y tradicionales para obtener una mejor comunicación. Lo importante es encontrar la combinación adecuada que distinga positivamente a una empresa frente a otra cuando son comparadas por un cliente. Para conseguirlo se deben tomar una serie de decisiones:

- Sobre el producto: realizar un diseño que no sólo satisfaga mejor las necesidades del consumidor, sino que además este pueda percibir el valor que justifique su compra. Se consigue mejorando todos los atributos del producto.
- Sobre el precio: debe justificar tanto al valor del producto como a todo el proceso de compra del consumidor. Debido a que es modificable según la época del año, se debe analizar los objetivos y las consecuencias de estas modificaciones.
- Sobre la distribución: deben asegurar que los consumidores tengan el producto cuando, donde y en la cantidad que quieran. Para lograrlo es necesario el trabajo conjunto y organizado de todos los integrantes del canal de distribución
- Sobre la comunicación: Con la combinación de las herramientas disponibles, se debe conseguir una difusión interesante mediante los mensajes positivos e impactantes que transmitan los valores de la empresa a través del producto.

ANEXO 26: PROCESOS Y OPERACIONES DE NETFLIX

www.army.wordpress.com

Amazon Web Services/YouTube

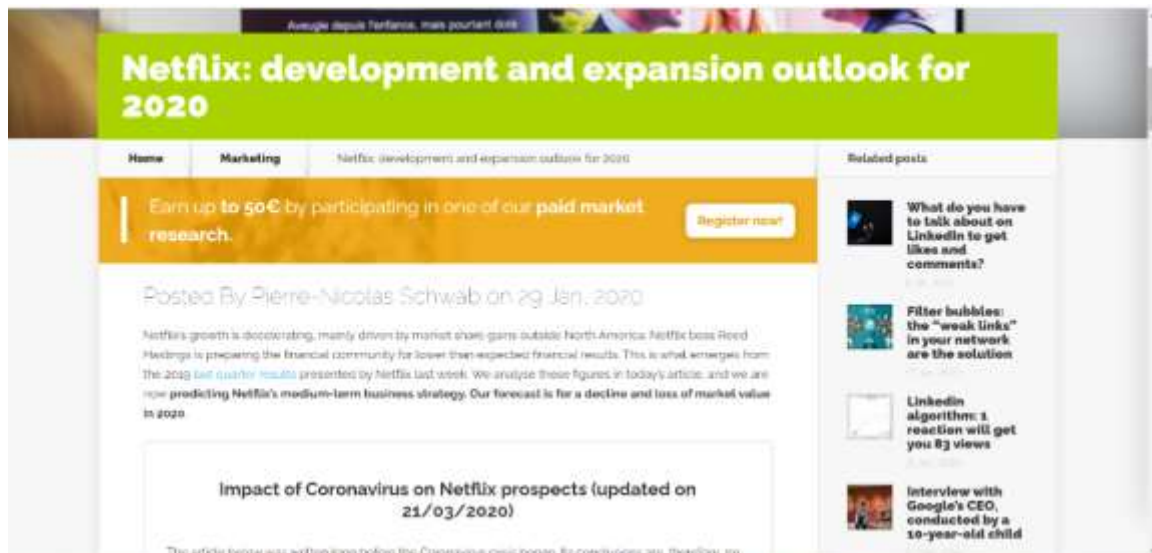
Cientos de microservicios, miles de cambios diarios en la producción, decenas de miles de instancias, cientos de miles de interacciones de clientes por minuto, millones de clientes, mil millones de métricas, diez mil millones de horas de visualización. **Una decena de ingenieros de operaciones.**



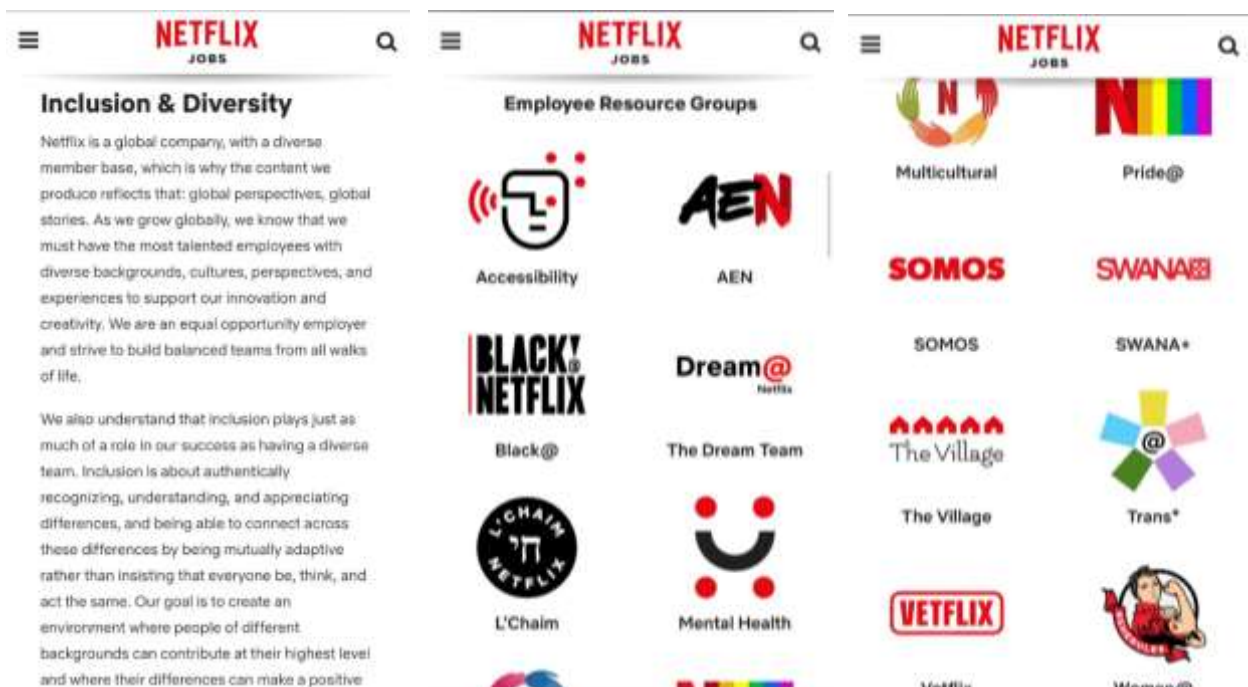
UN DATACENTER EN FRANKFURT, ALEMANIA.
(NILS JUEREMANN/NILSJUEREMANN.DE)

¿Dónde se ejecutan todos estos microservicios?

ANEXO 27: CRECIMIENTO DE NETFLIX EN EL AÑO 2019



ANEXO 28: INFORMACIÓN SOBRE LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LA COMPAÑÍA



ANEXO 29: CONTRATO DE VICEPRESIDENTA PARA FORMULAR ESTRATEGIAS DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN



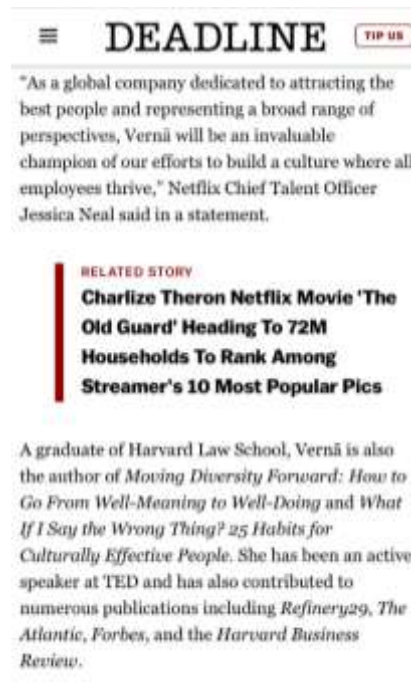
DEADLINE TIP US



Netflix has hired Vernā Myers as vice president of inclusion strategy, a newly created role to help promote cultural diversity, inclusion and equity into all aspects of Netflix's operations worldwide.

The hiring follows the ouster of Netflix's chief spokesman, Jonathan Friedland, over racially insensitive remarks. At the time, Myers had been working for the company as a consultant, helping with its diversity and inclusion efforts.

For the past two decades, Myers has worked with major corporations and organizations seeking to eradicate barriers based on race, ethnicity, gender, sexual orientation.



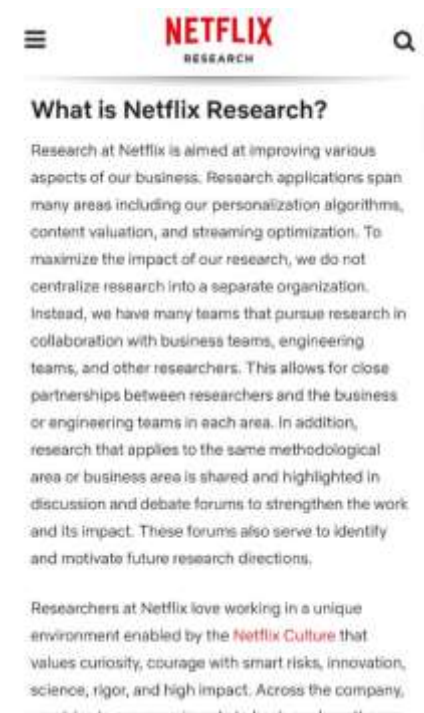
DEADLINE TIP US

"As a global company dedicated to attracting the best people and representing a broad range of perspectives, Vernā will be an invaluable champion of our efforts to build a culture where all employees thrive," Netflix Chief Talent Officer Jessica Neal said in a statement.

RELATED STORY
Charlize Theron Netflix Movie 'The Old Guard' Heading To 72M Households To Rank Among Streamer's 10 Most Popular Pics

A graduate of Harvard Law School, Vernā is also the author of *Moving Diversity Forward: How to Go From Well-Meaning to Well-Doing and What If I Say the Wrong Thing? 25 Habits for Culturally Effective People*. She has been an active speaker at TED and has also contributed to numerous publications including *Refinery29*, *The Atlantic*, *Forbes*, and the *Harvard Business Review*.

ANEXO 30: INFORMACIÓN SOBRE NETFLIX RESEARCH Y SUS ÁREAS

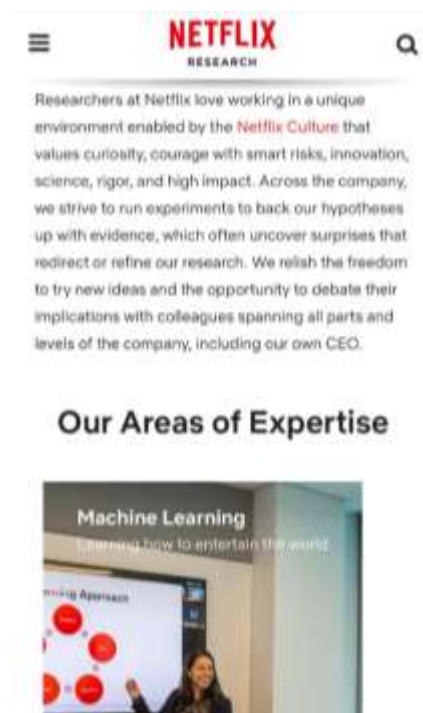


NETFLIX RESEARCH

What is Netflix Research?

Research at Netflix is aimed at improving various aspects of our business. Research applications span many areas including our personalization algorithms, content valuation, and streaming optimization. To maximize the impact of our research, we do not centralize research into a separate organization. Instead, we have many teams that pursue research in collaboration with business teams, engineering teams, and other researchers. This allows for close partnerships between researchers and the business or engineering teams in each area. In addition, research that applies to the same methodological area or business area is shared and highlighted in discussion and debate forums to strengthen the work and its impact. These forums also serve to identify and motivate future research directions.


Researchers at Netflix love working in a unique environment enabled by the **Netflix Culture** that values curiosity, courage with smart risks, innovation, science, rigor, and high impact. Across the company, we strive to run experiments to back our hypotheses



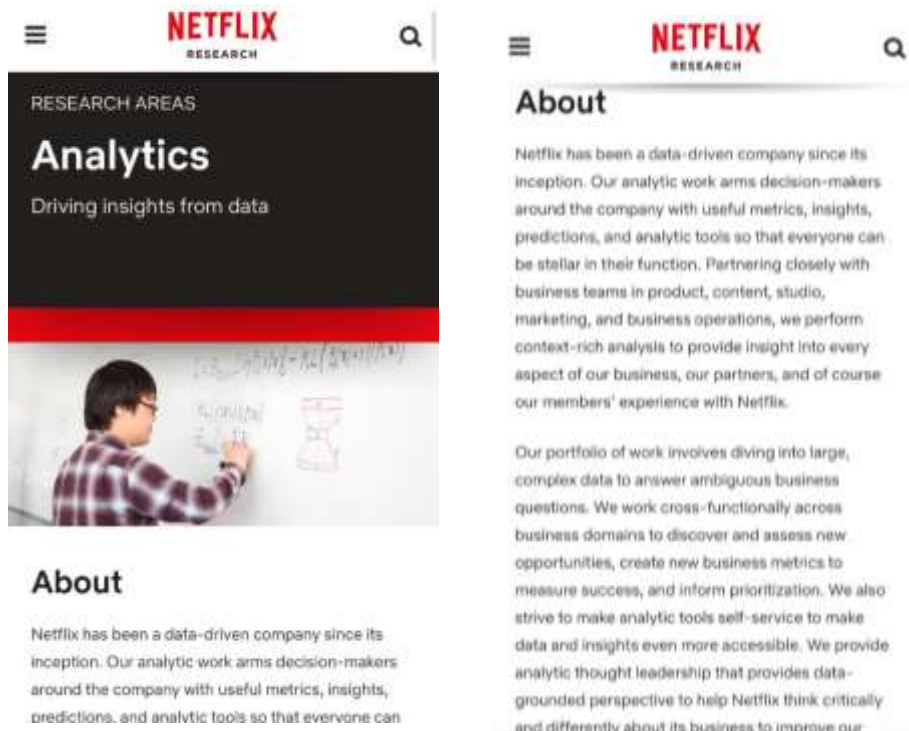
NETFLIX RESEARCH

Researchers at Netflix love working in a unique environment enabled by the **Netflix Culture** that values curiosity, courage with smart risks, innovation, science, rigor, and high impact. Across the company, we strive to run experiments to back our hypotheses up with evidence, which often uncover surprises that redirect or refine our research. We relish the freedom to try new ideas and the opportunity to debate their implications with colleagues spanning all parts and levels of the company, including our own CEO.

Our Areas of Expertise



ANEXO 31: MANEJO DE DATA DE LA PLATAFORMA A TRAVÉS DEL ÁREA ANALÍTICA



RESEARCH AREAS

Analytics

Driving insights from data

About

Netflix has been a data-driven company since its inception. Our analytic work arms decision-makers around the company with useful metrics, insights, predictions, and analytic tools so that everyone can be stellar in their function. Partnering closely with business teams in product, content, studio, marketing, and business operations, we perform context-rich analysis to provide insight into every aspect of our business, our partners, and of course our members' experience with Netflix.

Our portfolio of work involves diving into large, complex data to answer ambiguous business questions. We work cross-functionally across business domains to discover and assess new opportunities, create new business metrics to measure success, and inform prioritization. We also strive to make analytic tools self-service to make data and insights even more accessible. We provide analytic thought leadership that provides data-grounded perspective to help Netflix think critically and differently about its business to improve our

ANEXO 32: MÉTODO DE IDENTIFICACIÓN Y CONTRATACIÓN DE LOS MEJORES TRABAJADORES

EN BUSCA DE LA EXCELENCIA

El test que usa Netflix para contratar y quedarse con los mejores trabajadores

¿Te gustaría formar parte de la plantilla? Aunque puede parecer un gran empleo con buenas condiciones, sus políticas laborales son realmente exigentes



ANEXO 33: FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ASCENSO Y PROGRESO DENTRO DE LA COMPAÑÍA

Como en muchas otras cosas en Netflix, que promueve la "libertad y responsabilidad" de los empleados, no existe una estructura formal para ascender en la escala corporativa. Así que *Business Insider* ha hablado con 9 empleados de Netflix que subieron de rango o estuvieron largos periodos en la empresa para saber qué se necesita para subir en el escalafón.

Leer más: [Netflix lanza una función que pretende acabar con el tiempo que pierdes en elegir una serie](#)

La mayoría de los expertos coincidieron en que hay muchas opciones para avanzar en tu carrera dentro de la empresa, una vez que aprendas a

Como en muchas compañías, la mejor manera de subir puestos en Netflix es sacar adelante perfectamente el trabajo para el que te contrataron.

Los expertos de Netflix aseguran que la compañía de *streaming* está compuesta por cientos de equipos diferentes que, en su mayor parte, operan independientemente unos de otros. Cada equipo y gerente evalúa el éxito de manera distinta. Pregunta a tu gerente cómo evalúa a las personas del equipo.

En la división de contenido, dirigida

La mayoría de los expertos de Netflix dijeron que avanzar en la empresa dependía tanto de las relaciones como del desempeño laboral.

"Intenta reunirte con los que están por encima de ti", ha explicado la fuente. "Cuanto más tiempo lleven en Netflix, mejor ... Cuando tienes un crecimiento explosivo como es el caso de esta compañía, poner en valor tu trabajo frente a tus compañeros es todo un desafío". Pero también es crucial para tu carrera profesional.

Leer más: [Por qué los suscriptores de Netflix no van a huir a las](#)

ANEXO 34: CÓDIGO DE ÉTICA DE NETFLIX

NETFLIX

Code of Ethics

The Board of Directors of Netflix, Inc. (the "Company") has adopted the Code of Ethics (the "Code") for its directors, officers and other employees (individually, "Netflix Party" and collectively, "Netflix Parties"). As used herein, the principal executive officer, principal financial officer, principal accounting officer or controller, or persons performing similar functions are sometimes also referred to as the "Senior Financial Officers".

This Code has been reasonably designed to deter wrongdoing and to promote:

- Honest and ethical conduct, including the ethical handling of actual or apparent conflicts of interest between personal and professional relationships;
- Full, fair, accurate, timely, and understandable disclosure in reports and documents that a registered file with, or submit to, the Securities and Exchange Commission and in other public communications made by the Company;
- Compliance with applicable governmental laws, rules and regulations;
- The prompt internal reporting to an appropriate person or persons identified in this Code of violations of the Code; and
- Accountability for adherence to this Code.

I. Honest and Ethical Conduct

Netflix Parties are expected to act and perform their duties honestly and with the utmost integrity. Honest conduct is considered to be conduct that is free from fraud or deception. Ethical conduct is considered to be conduct conforming to accepted professional standards of conduct. Ethical conduct includes the ethical handling of actual or apparent conflicts of interest between personal and professional relationships as discussed in below.

II. Conflicts of Interest

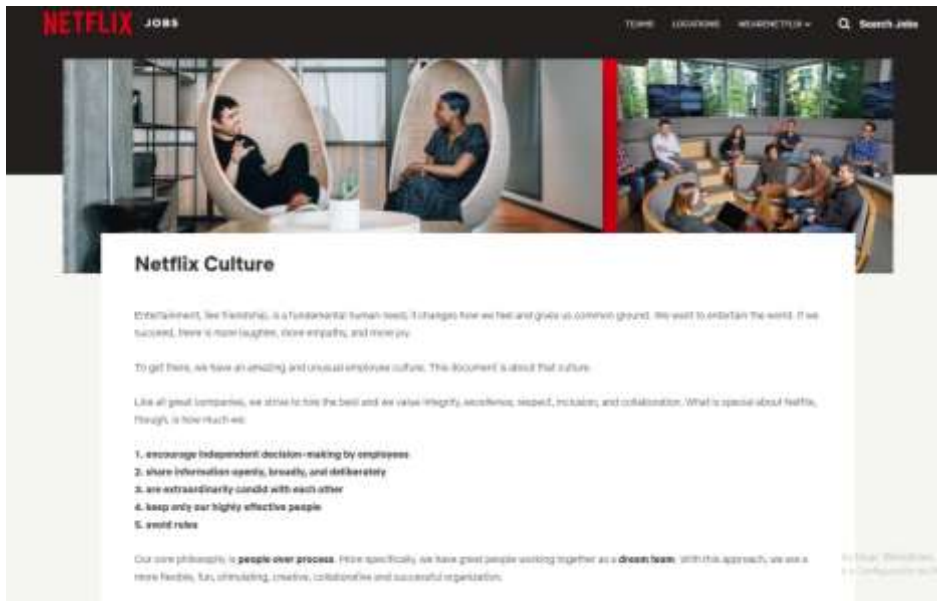
A conflict of interest exists where the interests or benefits of one person or entity conflict or appear to conflict with the interests or benefits of the Company. While it is not possible to describe every situation in which a conflict of interest may arise, Netflix Parties must never use or attempt to use their position with the Company to obtain improper personal benefits. Any Netflix Party who is aware of a conflict of interest, or is concerned that a conflict might develop, is required to discuss the matter with a higher level of management or the General Counsel promptly. Senior Financial Officers may, in addition to speaking with the General Counsel, also discuss the matter with the Audit Committee.

III. Disclosure

Senior Financial Officers are responsible for ensuring that the disclosure in the Company's periodic reports is full, fair, accurate, timely and understandable. In doing so, Senior Financial Officers shall take such action as is reasonably appropriate to (i) establish and comply with disclosure controls and procedures and accounting and financial controls that are designed to ensure that material information relating to the Company is made known to them, (ii) confirm that the Company's periodic reports comply with the requirements of Section 13(a) or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934, and (iii) ensure that information contained in the Company's periodic reports fairly presents in all material respects the financial condition and results of operations of the Company.

Senior Financial Officers will not knowingly (i) make, or permit or direct another to make, materially false and misleading entries in the Company's, or any of its subsidiary's, financial statements or records, (ii) fail to correct materially false and misleading financial statements or records, (iii) sign, or permit another to sign, a document containing materially false and misleading information, or (iv) falsely report, or fail to report, to specific eSigners of the Company's independent auditor or outside legal counsel.

ANEXO 35: CULTURA ORGANIZACIONAL



ANEXO 36: REPORTE DE LA JUNTA DE NORMAS DE CONTABILIDAD SUSTENTABLE 2019



Environmental Social Governance

2019 Sustainability Accounting
Standards Board (SASB) Report

Environmental

When members start watching a show or movie on Netflix, it takes a heartbeat using energy to connect them to that content. We support renewable projects that reduce the environmental impact of energy use globally. These projects span 15 U.S. states and 20 countries. We're working to understand and minimize our environmental impact.

TOPIC	ACTIVITY METRIC - INTERNET MEDIA & SERVICES	2019	SASB CODE
Data-defined measure of user activity	Subscribers	187 million	TC-44-202.A

TOPIC	ACCOUNTING METRIC - INTERNET MEDIA & SERVICES	2019	SASB CODE
Environmental Footprint of Hardware Infrastructure	Total energy consumed (MWh)	64,252	TC-44-102a.1
	Percentage green electricity	100%	
	Percentage renewable	100%	
	Disclosure of the integration of environmental considerations into strategic planning for data center needs		TC-44-102a.2

For the electricity we use ourselves, we try to be as efficient as possible. This includes the electricity we use directly in our own offices and studios. It also includes the telecommunications facilities that are part of our [cloud delivery system](#). A portion of that cloud energy use is from non-renewable sources, so we track 100 percent of that carbon with [Scope 2 emissions](#) at [scope.netflix.com](#). In 2019, Netflix's direct energy use was about 34,252 megawatt hours.

Then, there's our indirect energy use — electricity we don't use ourselves but is needed to deliver Netflix to members. This includes the energy use of companies we work with such as Amazon Web Services and Google Cloud, and the power required to support the servers we rent with original providers. We don't control the energy footprint, so we're not able to address its efficiency directly ourselves. But we do account for the emissions by making them with regional renewable energy certificates and [carbon offsets](#). This indirect energy use was about 307,252 megawatt hours in 2019.

That means 100 percent of our estimated direct and indirect non-renewable power use was matched with renewable energy certificates and carbon offsets in 2019. Netflix supports projects across 20 countries and 15 U.S. states. We support international renewable energy projects in:

Spain	Costa Rica	Malawi	Turkey
Canada	Guatemala	Mexico	United Arab Emirates
Chile	India	Philippines	United Kingdom
China	Indonesia	South Africa	United States
Columbia	Israel	Thailand	Vietnam

ANEXO 37: IMPACTO DE NETFLIX EN AMBIENTE, SOCIEDAD Y ECONOMÍA

The screenshot shows the top navigation bar of The Guardian website. On the left, it says "Support The Guardian" with the tagline "Available for everyone, funded by readers" and buttons for "Contribute" and "Subscribe". On the right, there are links for "Search jobs", "Sign in", "Search", and "International edition". The main navigation menu includes "News", "Opinion", "Sport", "Culture", "Lifestyle", and "More".

The featured article is titled "How the Netflix model impacts the environment, economy and society" in red text. Below the title is a sub-headline: "Entrepreneurs are bringing the sharing by-mail model to toys, books, art and more, but is sharing always more sustainable?". The author is identified as Cecilia Wang, with a Twitter handle @ceciliawang and a timestamp of "Thu 6 Feb 2014 15:37 GMT". There are social media sharing icons for Facebook, Twitter, and LinkedIn, along with a "59" comment count.

To the right of the article is a green advertisement with the text "Open to all, supported by you" and "Become a digital subscriber now".