



Centro de  
Estudios de  
Estrategia

Mayo / 2018



# “Las estrategias de Netflix y las inversiones en el fútbol”

Autor: Javier Vicuña



"Probablemente, en 10 años la televisión lineal dejará de ser relevante porque para entonces la gente verá mayoritariamente el contenido a través de Internet, aunque quizá siga existiendo este tipo de televisión durante otros 30 o 40 años", vaticina, Ted Sarandos, consejero delegado de Netflix, "la gente sigue viendo la televisión por los deportes en directo, pero no está en nuestros planes competir ahí. Preferimos gastarnos miles de millones en series, películas y documentales".

**Inversión en contenido.** Netflix apuesta al contenido. Este año invirtió u\$s 8.000 millones, de los que una octava parte se destinará a producto europeo, región en la que ha duplicado la inversión. "El año próximo, el presupuesto mundial será mayor. No puedo concretar más porque depende de cuánto incrementemos nuestra base de suscriptores. No sé dónde está el límite, qué cifra sería demasiado. Tenemos que seguir gastando para encontrar grandes productos que todo el mundo quiera ver, y eso es muy caro", explicó Hastings. Mientras Netflix sea capaz de aumentar su base de clientes a buen ritmo -en el último trimestre sumó 7,4 millones de abonados y elevó un 40% los ingresos hasta US\$ 3.700 millones-, no ve motivo para frenar sus inversiones.

Hastings evitó dar una previsión de crecimiento en abonados: "Tenemos 125 millones de suscriptores, una cifra grande si pensamos lo que éramos hace unos años, pero pequeña aún si se mira la base global de consumidores de televisión o los usuarios de YouTube o Facebook". Sí dio alguna pista: "Los analistas esperan que podamos sumar 20 millones de abonados este año".

**Competencia.** La inversión en contenido es la única forma de asegurar el negocio en un entorno cada vez más competitivo. Amazon, HBO, Sky, YouTube, Facebook, Disney... ¿Está Netflix en una posición de riesgo?

"El problema de tener éxito es que ahora todo el mundo quiere ser como nosotros", dijo Hastings. "Los gigantes tecnológicos entran en el negocio del contenido y los grandes del mundo del contenido se suben a Internet. No sé cuánto impactarán, si será mucho o poco. No podemos evitar su entrada, así que lo que tenemos que hacer es tener el mejor contenido. Cuando encuentras cosas como Stranger things o La casa de papel... es magia"

**Series originales.** Este año, habrá 700 productos originales en la plataforma. "Si me hubieran dicho hace 20 años que íbamos a ser productores no lo habría creído", reconoció Hastings. Cada vez tendremos más contenido propio porque muchos que ahora nos licencian

sus creaciones se van a convertir en competidores (como Disney) y pueden elegir no vendernos su contenido".

Hay otra explicación, dijo el ejecutivo. "El sistema de televisión no es fuerte. Hace un par de años pujábamos por los derechos de entre 12 y 15 series en Estados Unidos. Este año, tan sólo por dos. No se están haciendo buenos productos que queramos licenciar", concluyó. "No nos afecta el 'caso Facebook'" Reed Hastings dibuja un entorno en el que compiten gigantes de Internet con compañías de medios tradicionales.

¿Qué es Netflix, una tecnológica o una empresa de contenido? "Somos un poco ambas cosas, tenemos que ser buenos en las dos facetas. Pero es verdad que nos gastamos US\$ 8.000 millones al año en contenido y US\$1.300 millones en tecnología", apuntó el CEO de Netflix. Este gasto provoca un flujo de caja negativo que este año se situará entre US\$3.000 millones y US\$4.000 millones. "Los inversores se sienten cómodos porque nos gastamos el dinero bien, en productos que funcionan y que hacen crecer el número de abonados", dice.

A su vez, el ejecutivo se desmarca de algunos de los problemas que acechan a otros gigantes tecnológicos. "En Netflix no tenemos anuncios así que no tenemos ninguno de los problemas que tienen YouTube y Facebook debido a su modelo publicitario. Por eso no creo que nos afecte demasiado el caso Facebook", aseguró Hasting, quien remarcó que tuvo que modificar su política de privacidad por la nueva normativa europea de protección de datos.

En este entorno de competencia, Netflix está tejiendo acuerdos con operadores de todo el mundo para integrar su oferta. Sus máximos responsables eluden contestar si habrá un acuerdo así con Telefónica. "Es cierto que hay conversaciones en marcha con operadores de todo el mundo", concedió. Aun así, matiza que la prioridad en su estrategia sigue siendo comercializar directamente al consumidor su plataforma de vídeo en streaming.

A su vez la empresa anunció en estos días que llegó a un acuerdo con el ex presidente Barack Obama y su esposa Michelle. para producir una amplia gama de contenidos con distintos formatos en un pacto multianual.

Se trata de filmes y series que incluirán documentales, series guionadas e incluso Reality TV.



"Una de las simples alegrías de nuestro tiempo en el servicio público fue conocer a muchas personas fascinantes de diferentes orígenes y ayudarlos a compartir sus experiencias con una audiencia más amplia", dijo Barack Obama en un comunicado dado a conocer por Netflix.

"Por esa razón Michelle y yo estamos muy contentos de ser socios de Netflix, esperamos cultivar e incentivar el talento, inspirando voces creativas que puedan promover gran empatía y el entendimiento entre pueblos y ayudarlos a compartir sus historias con el mundo entero". Los Obama crearon Higher Ground Productions, desde donde se producirá cine y shows de televisión.

Desde Netflix la reacción sobre el pacto concretado con los Obama fue ampliamente publicitada. "Barack y Michelle Obama están entre las figuras públicas más respetadas y reconocidas y están posicionadas de manera única para descubrir y destacar historias de personas que hacen la diferencia en sus comunidades y brillan para cambiar el mundo para mejor", dijo Ted Sarandos, el jefe de contenido de Netflix. Por su parte, la ex primera dama Michelle Obama indicó que tanto ella como su esposo siempre creyeron en el poder de las historias para inspirar a la audiencia "para hacernos pensar de manera distinta sobre el mundo que nos rodea y para ayudarnos a abrir nuestra mente y corazones a otros"

### **Inversores norteamericanos apuestan por el “soccer' europeo”.**

Desembarcados en Europa a través de la Premier League inglesa a comienzo de los años 2000, los inversores estadounidenses están a la búsqueda más que nunca de buenas oportunidades de negocio en el fútbol europeo, epicentro del mercado planetario, pese a las dudas existentes sobre su rentabilidad.

"El fútbol es el deporte con más visibilidad en el mundo. Se puede ver durante el Mundial o con la Premier League, que ha creado un fantástico modelo económico", declaró entusiasmado el millonario estadounidense Frank McCourt, durante el anuncio de la compra del Olympique de Marsella.

Este es el último ejemplo de una serie de compras de clubes europeos por parte de millonarios estadounidenses, deseosos de salir de las cortapisas de los deportes típicos norteamericanos.

Malcolm Glazer, que en 2003 compró el Manchester United, fue uno de los pioneros de una generación de empresarios que invirtieron en el Arsenal (Stan Kroenke), Fulham y después Liverpool (John W. Henry), Aston Villa (Randy Lerner) o Sunderland (Ellis Short), en una época donde el precio por acceder a la Premier League era aún abordable y las perspectivas de beneficios elevadas.



### La buena reputación de Francia

Los inversores norteamericanos no se fijaron en el continente que posteriormente, cuando Colony Capital se hizo con la propiedad del París SG entre 2008 y 2011, año en el que el dúo DiBenedetto/Pallotta se hizo con el control de la Roma.

"El precio de los clubes ingleses se ha vuelto tan elevado que esto frena a los inversores norteamericanos", estima Frank Pons, profesor de marketing en la Universidad de Laval (Quebec) y de la Kedge Business School de Marsella. "Tienen los bolsillos profundos, pero no tanto como otros", añadió en referencia a otros inversores ávidos como los procedentes del Golfo o de Rusia, grandes amantes también del fútbol inglés.

Como Alemania no está a su alcance, como consecuencia de una ley que no permite que capital extranjero tenga la mayoría de la propiedad de un club deportivo, Francia se ha convertido en un mercado más barato y menos arriesgado. En todo caso, menos que España o Italia, donde salvo raras excepciones (FC Barcelona, Real Madrid o Juventus) "la reputación y la capacidad de los clubes y de sus ligas se pone a menudo en cuestión" al otro lado del Atlántico, continuó Pons.

Los norteamericanos, que son gestores sobrios y serios, cuentan ahora con la seguridad de la aplicación del 'fair-play' financiero a nivel europeo y de reglas de buena gestión a nivel nacional, como en Inglaterra. "No está escrito 'Jeque' delante de mi nombre", previno John W. Henry al adquirir en Liverpool en 2010.

**Aprender el oficio** Bien gestionado y regulado, el mercado francés ofrece un formidable potencial de desarrollo, sobre todo gracias a los estadios construidos o renovados con motivo de la Eurocopa-2016, pese a que muchos siguen siendo propiedad de los poderes públicos. "La cultura francesa de la monetización del deporte está menos desarrollada que en Inglaterra y los norteamericanos (campeones en la materia) tienen una gran experiencia a aportar a los clubes franceses", insiste Pons.

Los norteamericanos pueden enseñar mucho en materia de marketing y mercadotecnia, pero también tienen carencias en aspectos como la organización, el juego y la formación.

"El fútbol es el único deporte realmente globalizado y Europa está en el centro del mercado. Implantarse es también aprender el oficio para regresar eventualmente a la MLS

(Major League of Soccer, el campeonato norteamericano) que tiene un proyecto económico sólido, pero que aún es débil deportivamente", estima Didier Primault, director del Centro de Derecho y de Economía del Deporte de Limoges.

Aunque los clubes de fútbol no pueden considerarse máquinas de hacer dinero para sus accionistas (excepto los clubes de la Premier League), lo inversores pueden generar destacadas plusvalías con la reventa de sus paquetes accionariales, en caso de una gestión sana.

"Los clubes franceses no son caros (la compra del Marsella se ha estimado en 50 millones de euros). Es cierto que hay que poner mucho dinero para sanearlos, pero en caso de 'boom' a medio plazo de la Ligue 1 o de una revalorización de la marca. representan un interesante potencial a medio y largo plazo", explica Primault. La marca OM, conocida internacionalmente, ya había provocado el interés de algunos compatriotas de McCourt, especialmente el fondo de inversiones Guggenheim, cuando la entonces propietaria Margarita Louis-Dreyfus anunció la venta del club en abril.