

DAVID SÁNCHEZ HUERTA

ANÁLISIS FODA O DAFO

El mejor y más completo estudio
con 9 ejemplos prácticos

McDonald's

Facebook

Coca-Cola

Google

Nike

Disney

Apple

Netflix

Amazon

Índice

Prólogo	13
Análisis FODA o DAFO	15
¿Qué es un análisis FODA?	16
1. ¿Quién puede utilizarlo?	16
2. ¿Cuándo debe utilizarse?	17
3. ¿Para qué sirve?	18
4. ¿Cómo se hace un análisis FODA o DAFO?	18
5. Detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	19
5.1. Oportunidades y amenazas (análisis externo)	20
5.2. Debilidades y fortalezas (análisis interno)	26
5.3. Seleccionar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas más relevantes	27
5.4. Completar la matriz FODA o DAFO	29
6. Tengo mi matriz DAFO-FODA. ¿Y ahora qué?	30
6.1. Confrontar las variables internas/externas de la matriz FODA	30
6.2. Estrategia versus análisis CAME (corregir, afrontar, mantener y explorar) ...	31
6.3. Definir e implementar acciones	34
Análisis FODA o DAFO personal	37
1. ¿Quién puede utilizarlo?	38
2. ¿Cuándo puede utilizarse?	38
3. ¿Cómo se hace un análisis FODA personal?	39
3.1. Detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	41
3.1.1. Oportunidades y amenazas (análisis entorno externo)	41
3.1.2. Debilidades y fortalezas (análisis personal-interno)	42
3.2. Completar la matriz FODA	45
3.3. Tengo la matriz FODA. ¿Y ahora qué?	46
3.3.1. Confrontar las variables internas/externas de la matriz FODA	46
3.3.2. Análisis CAME	47
3.3.3. Definir e implementar acciones	47
Análisis FODA o DAFO McDonald's	49
¿Cómo se hace un análisis FODA o DAFO para una empresa como McDonald's?	49
1. Selección de la situación a analizar y del objetivo a alcanzar	50
2. Realización del análisis FODA o DAFO propiamente dicho	50
2.1. Oportunidades y amenazas (análisis externo)	50
2.1.1. Análisis del macroentorno (PESTEL)	50
2.1.2. Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter)	54
2.2. Debilidades y fortalezas (análisis interno)	56
3. Seleccionamos solo las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas más relevantes	58
4. Cumplimentamos la matriz FODA o DAFO	58
5. Realizamos el análisis CAME	59
5.1. Confrontar las variables internas/externas de la matriz FODA	59
5.2. Selección de la estrategia	60
5.3. Definir y priorizar acciones	61
5.4. Calendarizar acciones con fechas, responsables, inversiones y métricas	64

© David Sánchez Huerta
© Análisis FODA o DAFO

Octubre 2020

ISBN papel: 978-84-685-5284-2
ISBN ePub: 978-84-685-5285-9



Editado por Bubok Publishing S.L.
equipo@bubok.com
Tel: 912904490
C/Vizcaya, 6
28045 Madrid

Reservados todos los derechos. Salvo excepción prevista por la ley, no se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de dichos derechos conlleva sanciones legales y puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47).

A mis padres, Ana Rosa y Adolfo, de los que he aprendido y a quienes les debo todo. A mi mujer y compañera de viaje, Aurea, que me apoya incondicionalmente y soporta con estoicismo que le quite tiempo a ella y a los niños para proyectos como este libro. Y a mis hijos, Manuel y Mateo, ejemplos vivientes de la bondad del ser humano, que me ayudan a continuar y mirar el futuro con optimismo, incluso en los momentos más sombríos.

Análisis FODA o DAFO Google	65
¿Cómo se hace un análisis FODA o DAFO para una empresa como Google?	65
1. Selección de la situación a analizar y del objetivo a alcanzar	66
2. Realización del análisis FODA o DAFO propiamente dicho	66
2.1. Oportunidades y amenazas (análisis externo)	66
2.1.1. Análisis del macroentorno: herramienta PESTEL	66
2.1.1.1. Microentorno: 5 fuerzas de Porter	70
2.2. Debilidades y fortalezas (análisis interno)	72
2.2.1. Fortalezas	72
2.2.2. Debilidades	73
3. Seleccionamos solo las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas más relevantes	74
4. Cumplimentamos la matriz FODA o DAFO	75
5. Realizamos el análisis CAME	76
5.1. Confrontar las variables internas/externas de la matriz FODA	76
5.2. Selección de estrategia	77
5.3. Definir y priorizar acciones	77
5.4. Calendarizar acciones con fechas, responsables, inversiones y métricas	82
Análisis FODA o DAFO Coca-Cola	83
¿Cómo se hace un análisis FODA o DAFO para una empresa como The Coca-Cola Company?	83
1. Selección de la situación a analizar y del objetivo a alcanzar	84
2. Realización del análisis FODA o DAFO propiamente dicho	84
2.1. Oportunidades y amenazas (análisis externo)	84
2.1.1. Macroentorno: PESTEL	84
2.1.2. Microentorno: 5 fuerzas de Porter	88
2.2. Debilidades y fortalezas (análisis interno)	90
2.2.1. Fortalezas	90
2.2.2. Debilidades	92
3. Seleccionamos solo las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas más relevantes	93
4. Cumplimentamos la matriz FODA o DAFO	94
5. Realizamos el análisis CAME	94
5.1. Confrontar las variables internas/externas de la matriz FODA	95
5.2. Selección de estrategia	96
5.3. Definir y priorizar acciones	96
5.4. Calendarizar acciones con fechas, responsables, inversiones y métricas	101
Análisis FODA o DAFO Facebook	103
¿Cómo se hace un análisis FODA o DAFO para una empresa como Facebook?	104
1. Selección de la situación a analizar y del objetivo a alcanzar	104
2. Realización del análisis FODA o DAFO propiamente dicho	104
2.1. Oportunidades y amenazas (análisis externo)	104
2.1.1. Análisis del macroentorno (PESTEL)	105
2.1.2. Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter)	110
2.2. Debilidades y fortalezas (análisis interno)	115
3. Seleccionamos solo las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas más relevantes	117
4. Cumplimentamos la matriz FODA o DAFO	117
5. Realizamos el análisis CAME	118
5.1. Confrontar las variables internas versus externas	118
5.2. Selección de estrategia	119
5.3. Definir y priorizar acciones	119
5.4. Calendarizar acciones con fechas, responsables, inversiones y métricas	123
Análisis FODA o DAFO Nike	125
¿Cómo se hace un análisis FODA o DAFO para una empresa como Nike? ..	125
1. Selección de la situación a analizar y del objetivo a alcanzar	126
2. Realización del análisis FODA o DAFO propiamente dicho	126
2.1. Oportunidades y amenazas (análisis externo)	126
2.1.1. Macroentorno: PESTEL	126
2.1.2. Microentorno: 5 fuerzas de Porter	130
2.2. Debilidades y fortalezas (análisis interno)	132
3. Seleccionamos las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas más relevantes	134
4. Cumplimentamos la matriz FODA o DAFO	135
5. Realizamos el análisis CAME	135
5.1. Confrontamos las variables internas/externas de la matriz FODA	135
5.2. Selección de estrategia	136
5.3. Definir y priorizar acciones	136
5.4. Calendarizar acciones con fechas, responsables, inversiones y métricas	140
Análisis FODA o DAFO Apple	141
¿Por qué hacer un análisis FODA para una empresa como Apple?	141
¿Cómo se hace un análisis FODA para una empresa como Apple?	142
1. Selección de la situación a analizar y del objetivo a alcanzar	142
2. Realización del análisis FODA o DAFO propiamente dicho	142
2.1. Oportunidades y amenazas (análisis externo)	142
2.1.1. Análisis de macroentorno (PESTEL)	142
2.1.2. Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter)	145
2.2. Debilidades y fortalezas (análisis interno)	148
3. Seleccionamos solo las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas más relevantes	150
4. Cumplimentamos la matriz FODA o DAFO	151
5. Realizamos el análisis CAME	152
5.1. Confrontar las variables internas/externas de la matriz FODA	152
5.2. Selección de estrategia	153
5.3. Definir y priorizar acciones	153
5.4. Calendarizar acciones con fechas, responsables, inversiones y métricas	156
Análisis FODA o DAFO Amazon	157
¿Cómo se hace un análisis FODA o DAFO para una empresa como Amazon? ..	157
1. Selección de la situación a analizar y del objetivo a alcanzar	158
2. Realización del análisis FODA o DAFO propiamente dicho	158
2.1. Oportunidades y amenazas (análisis externo)	158
2.1.1. Macroentorno: PESTEL	159
2.1.2. Microentorno: 5 fuerzas de Porter	163
2.2. Debilidades y fortalezas (análisis interno)	165
2.2.1. Fortalezas	165
2.2.2. Debilidades	166

3. Seleccionamos las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas más relevantes.....	167
4. Cumplimentamos la matriz FODA o DAFO:	168
5. Realizamos el análisis CAME.....	168
5.1. Confrontar las variables internas/externas de la matriz FODA	169
5.2. Selección de estrategia.....	169
5.3. Definir y priorizar acciones	170
5.4. Calendarizar acciones con fechas, responsables, inversiones y métricas.....	173
Análisis FODA o DAFO Disney	175
¿Cómo se hace un análisis FODA o DAFO para una empresa como Disney? ..	176
1. Selección de la situación a analizar y del objetivo a alcanzar	176
2. Realización del análisis FODA o DAFO propiamente dicho	176
2.1. Oportunidades y amenazas (análisis externo).....	176
2.1.1. Macroentorno: PESTEL.....	177
2.1.2. Microentorno: 5 fuerzas de Porter	180
2.2. Debilidades y fortalezas (análisis interno)	182
2.2.1. Fortalezas	182
2.2.2. Debilidades	183
3. Seleccionamos solo las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas más relevantes.....	184
4. Cumplimentamos la matriz FODA o DAFO	185
5. Realizamos el análisis CAME.....	185
5.1. Confrontar las variables internas/externas de la matriz FODA.....	186
5.2. Selección de estrategia.....	186
5.3. Definir y priorizar acciones	187
5.4. Calendarizar acciones con fechas, responsables, inversiones y métricas.....	189
Análisis FODA o DAFO Netflix	191
¿Cómo se hace un análisis FODA o DAFO para una empresa como Netflix? ..	191
1. Selección de la situación a analizar y del objetivo a alcanzar	192
2. Realización del análisis FODA o DAFO propiamente dicho	192
2.1. Oportunidades y amenazas (análisis externo).....	192
2.1.1. Macroentorno: PESTEL.....	192
2.1.2. Microentorno: 5 fuerzas de Porter	196
2.2. Debilidades y fortalezas (análisis interno)	198
2.2.1. Fortalezas	198
2.2.2. Debilidades	199
3. Seleccionamos las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas más relevantes.....	200
4. Cumplimentamos la matriz FODA o DAFO	201
5. Realizamos el análisis CAME.....	201
5.1. Confrontar las variables internas/externas de la matriz FODA.....	202
5.2. Selección de estrategia.....	202
5.3. Definir y priorizar acciones	202
5.4. Calendarizar acciones con fechas, responsables, inversiones y métricas.....	204

Prólogo

En este libro se realiza una novedosa aproximación teórico-práctica a la herramienta de marketing estratégico más conocida en el mundo: El Análisis FODA o DAFO. Como es sabido por los conocedores de esta herramienta, cada una de las siglas de estos acrónimos representa a cada uno de los 4 atributos o variables que se estudian: F de Fortalezas, D de Debilidades, O de Oportunidades y A de Amenazas.

La aproximación a esta herramienta que se lleva a cabo en este libro es novedosa por varias circunstancias:

- Vincula directamente el Análisis FODA con otras herramientas de marketing estratégico como son las 5 fuerzas de Porter y el Análisis PESTEL.
- No se queda en la matriz FODA o DAFO como punto y final del Análisis sino que va más allá dando las claves de como una empresa debe decidir la estrategia a seguir y los planes de acción necesarios en cada caso.
- Se dan las pautas para aplicar una herramienta de marketing estratégico de este calibre a nuestra vida personal. Es una herramienta muy útil para para ser utilizada por personas fuera del ámbito laboral.
- E incorpora 9 ejemplos prácticos de cómo aplicar esta herramienta. Hablamos de 9 empresas de primer nivel:

Apple, Nike, Google, McDonalds, Facebook, Amazon, Spotify, Coca-Cola y Netflix.

En resumen, creemos que este libro es ideal para estudiantes de todo tipo que quieren ahondar en el conocimiento de esta herramienta, para empresarios o empleados que quieren saber cómo utilizarla ante un desafío profesional, e incluso puede ser de gran utilidad para particulares que quiere abordar de una manera estructura y racional situaciones de ámbito personal.

Análisis FODA o DAFO

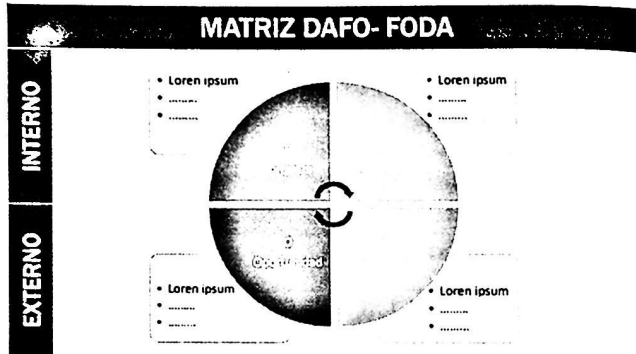
¿Qué es un análisis FODA?

El análisis FODA, también conocido en los países hispanohablantes como DAFO o DOFA y en los angloparlantes como SWOT, es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno.

Es también una metodología de trabajo que facilita la toma de decisiones. Fue inventada por Albert S. Humphrey en la Universidad de Stanford (EE. UU.) en los años sesenta, y sigue estando plenamente vigente a día de hoy.

Cada sigla de un análisis FODA o DAFO representa uno de los 4 atributos o variables que se estudian: **F** de fortalezas, **D** de debilidades, **O** de oportunidades y **A** de amenazas.

La forma visual de un análisis FODA o DAFO es una matriz de cuatro cuadrantes donde se listan las principales características y observaciones correspondientes a cada categoría mencionada.



1. ¿Quién puede utilizarlo?

Aunque tradicionalmente ha sido una herramienta clave para los responsables de la estrategia de todo tipo de empresas, puede también ser utilizado tanto por cualquier departamento dentro de una empresa como por los líderes de un proyecto, asociaciones sectoriales, gobernantes de países, e incluso cada vez más es utilizado por particulares ante situaciones de toda índole (es lo que se conoce como FODA o DAFO personal).

2. ¿Cuándo debe utilizarse?

No existe una guía para saber cuándo debe una empresa o una persona hacer un análisis FODA o DAFO, pero algunas situaciones en las que podría ser útil son:

- Antes de crear una nueva empresa.
- Una vez al año para mantener o redefinir la estrategia de la misma.
- Ante un nuevo proyecto.
- Ante cualquier cambio interno o externo que consideremos que afecta sustancialmente nuestra posición competitiva.
- Si eres un particular podrías realizarlo:
 - Antes de una entrevista de trabajo.
 - Cuando te enfrentes a una situación compleja y de consecuencias perdurables que requiera una amplia reflexión (p. ej.: carrera profesional o vida personal).

3. ¿Para qué sirve?

Sirve para que cualquier empresa o particular pueda tomar las mejores decisiones basadas en un análisis pormenorizado de la situación considerando tanto los factores internos (fortalezas y debilidades) como los factores externos que le afectan (oportunidades y amenazas).

Es una herramienta de fácil uso y de rápida implementación por lo que deja sin excusas a todos aquellos que habitualmente adoptan decisiones estratégicas poco razonadas y razonables.

4. ¿Cómo se hace un análisis FODA o DAFO?

Aunque es relativamente sencillo de realizar, somos partidarios de seguir siempre un proceso estructurado y minucioso, especialmente cuando estemos hablando de una empresa.

El proceso que recomendamos llevar a cabo no se detiene en la realización de la matriz FODA-DAFO sino que va más allá, definiendo los siguientes pasos para la selección, planificación e implementación de las acciones más apropiadas en función del análisis realizado y de la estrategia seleccionada para la empresa.

Fases análisis FODA o DAFO



En primer lugar, hay que identificar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades a través del estudio del micro y macroentorno y de un concienzudo análisis interno.

Justo después hay que cumplimentar la matriz FODA o DAFO.

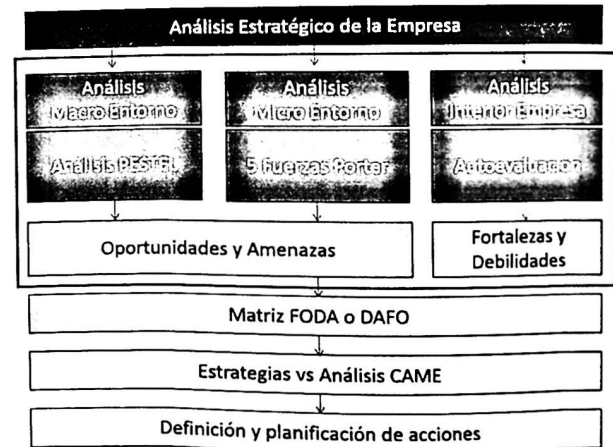
En tercer lugar, realizaríamos el análisis CAME, herramienta para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades anteriormente identificadas.

Luego seleccionaríamos la estrategia de la compañía.

Por último, definiríamos y planificaríamos las acciones a implementar.

Vamos con la primera fase:

5. Detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas



5.1. Oportunidades y amenazas (análisis externo)

El análisis externo engloba tanto el análisis de microentorno como el macroentorno en búsqueda de oportunidades y amenazas.

Descripción visual análisis externo



Análisis externo macroentorno (PESTEL)

El análisis del macroentorno se encarga de estudiar aquellas variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que afectan a la empresa desde su entorno más lejano y que nos puede ayudar a identificar oportunidades y amenazas.

Es lo que se conoce como análisis PESTEL (cada sigla de esta herramienta coincide con cada una de las variables descritas anteriormente:

P - Políticas
E - Económicas

S - Sociales
T - Tecnológicas
E - Ecológicas
L - Legales

Algunos ejemplos de factores que se pueden convertir en amenazas u oportunidades vinculadas al macroentorno son:

Factores políticos

- Las diferentes políticas de los gobiernos nacionales, locales...
- Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos.
- La política fiscal de los diferentes países.
- Las modificaciones de los tratados comerciales (p. ej.: TTIP).
- Posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos y sus ideas sobre la sociedad y la empresa (Brexit, Trump...).

Factores económicos

- Ciclos económicos.
- La política económica del gobierno.
- La inflación.
- Los niveles de renta.
- La tasa de desempleo.

Factores sociales

- Estructura de edades cambiantes de la población.
- La estructura familiar en permanente cambio (solteros, parejas sin hijos...).
- Cambios geográficos de la población.
- Una población con mejor preparación, más profesional.
- Mayor diversidad (racial, discapacidad, opción sexual, religión).

Factores tecnológicos

- Realidad virtual.
- Realidad aumentada.
- Impresiones en 3D.
- IOT (*Internet of Things* o internet de las cosas).
- Vehículos autónomos.

Factores ecológicos

- Escasez de materias primas.
- Aumento de la contaminación.
- Reciente intervención del gobierno.
- Leyes de protección medioambiental.
- Regulación sobre el consumo de energía.
- Conciencia social ecológica actual y futura.

Factores legales

- Leyes sobre el empleo.
- Derechos de propiedad intelectual.
- Leyes de salud y seguridad laboral.

- Sectores protegidos o regulados.
- Certificaciones y acreditaciones necesarias para ejercer.
- Privacidad de los usuarios. *Cookies*.

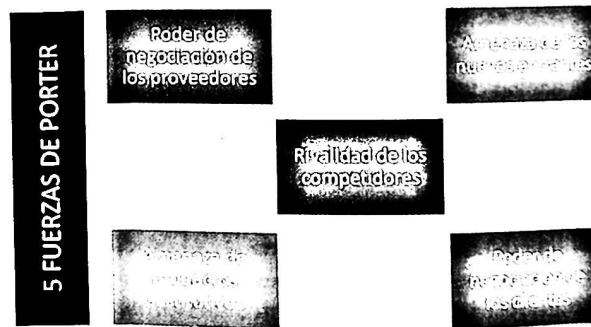
Análisis externo del microentorno (5 fuerzas de Porter)

El microentorno está formado por las fuerzas del entorno más cercano a la empresa para la que se realiza el análisis DAFO o FODA. Estamos hablando de proveedores, clientes, públicos, intermediarios y competidores.

La mejor herramienta para determinar las amenazas y oportunidades del microentorno son las 5 fuerzas de Porter. Esta fue desarrollada por Michael Porter en 1979 y se centra en que la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas:

- Las amenazas de nuevos competidores entrantes.
- El poder negociador de los clientes.
- La amenaza de nuevos productos o servicios sustitutivos.
- El poder negociador de los proveedores.

Descripción visual 5 fuerzas de Porter



Algunos ejemplos de oportunidades y amenazas vinculados a estas fuerzas del microentorno son:

Amenazas de nuevos competidores entrantes

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Mejoras en la tecnología.

Poder negociador de clientes

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con altos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.

Amenaza de productos sustitutivos

- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.

- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.

Poder de negociación con los proveedores

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

De analizar las cuatro variables salen la quinta, la rivalidad de los competidores.

Rivalidad de los competidores

- Poder de los compradores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Crecimiento industrial.
- Sobrecapacidad industrial.
- Barreras de salida.
- Diversidad de competidores.
- Valor de la marca...

5.2. Debilidades y fortalezas (análisis interno)

En la selección y listado de debilidades y fortalezas de una empresa que generen ventajas o desventajas competitivas y que atañan a aspectos organizativos, de recursos, activos, calidad y/o percepción de los consumidores, lo ideal es que este proceso se lidere internamente y que no sea una única persona la que llegue a las conclusiones, sino que se rodee y pida opinión a otras personas involucradas en la situación, como puede ser los miembros de comité de dirección, compañeros, empleados, proveedores, clientes o incluso a su pareja y amigos cercanos en caso de un análisis FODA o DAFO personal.

Tipos de fortalezas

Se trata de aquellos puntos donde estamos bien o incluso mejor que nuestros competidores:

- Propiedad de la tecnología principal.
- Capacidad de fabricación.
- Capacidad de financiación.
- Habilidades y recursos superiores.
- Instalaciones modernas.
- Costes unitarios bajos.
- Buena rentabilidad.

Tipo de debilidades

Aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa y que por tanto constituyen un serio problema para la organización que debe ser superado.

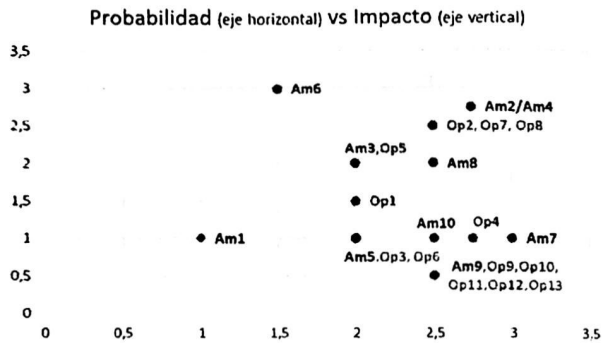
- No hay dirección estratégica clara.
- Incapacidad de financiación.
- Falta habilidades o capacidades clave.
- Atraso en I+D.
- Exceso problemas operativos internos.
- Instalaciones obsoletas.
- Costes unitarios elevados.
- Rentabilidad insuficiente.

5.3. Seleccionar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas más relevantes

Tras el análisis del microentorno y el macroentorno, una vez tenemos todas las oportunidades y amenazas listadas, recomendamos que el siguiente paso sea asignar, a cada una, una puntuación del 0 al 3 en cuanto a la probabilidad de que se materialicen en un futuro cercano, y que hagamos lo mismo según el impacto que causarían (positivo en el caso de las oportunidades y negativo en el caso de las amenazas). Así podremos eliminar aquellas menos importantes y quedarnos solo con las más relevantes.

Mostramos a continuación, y a modo de ejemplo, un gráfico donde se pueden ver todas las amenazas y oportunidades representadas en función de su grado de probabilidad e impacto.

Ejemplo matriz amenazas y oportunidades



Nos quedamos solo con las 4 oportunidades y con las 4 amenazas más importantes, ya que sino corremos el riesgo de perder foco.

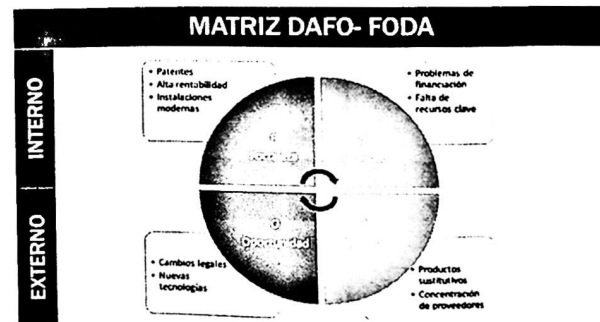
Filtrar las debilidades y las fortalezas es más sencillo: no hace falta un eje de ordenadas y abscisas sino que utilizaríamos una única variable de filtro. Se debe hacer por el grado de impacto, tanto positivo como negativo, que esas fortalezas y debilidades suponen para la consecución del objetivo planteado.

5.4. Completar la matriz FODA o DAFO



Una vez tenemos todas las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas seleccionadas, cumplimentamos la matriz FODA o DAFO.

Ejemplo de matriz FODA o DAFO cumplimentada



6. Tengo mi matriz DAFO-FODA. ¿Y ahora qué?

6.1. Confrontar las variables internas/externas de la matriz FODA

Recomendamos en primer lugar, y antes de continuar, que confrontemos las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, y nos realicemos las siguientes preguntas:

Fortalezas versus oportunidades

¿Nos permiten las fortalezas internas aprovechar las oportunidades que nos provee el entorno?

Debilidades versus amenazas

¿Nos impiden las debilidades internas hacer frente con garantías a las amenazas existentes o futuras?

Fortalezas versus amenazas

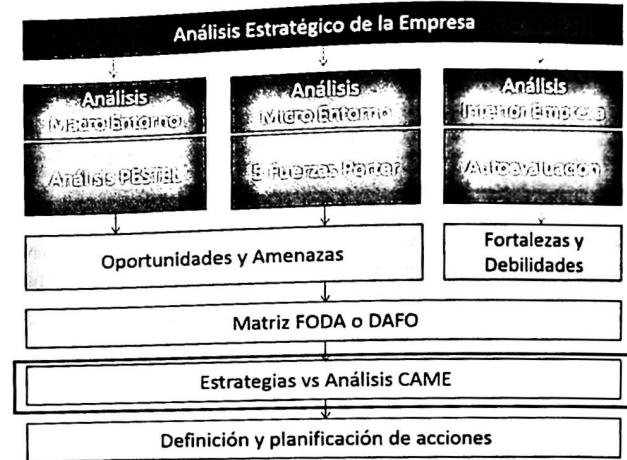
¿Nos permiten las fortalezas internas hacer frente a las amenazas que se ciñen sobre nosotros?

Debilidades versus oportunidades

¿Nos impide las debilidades internas aprovecharnos de las oportunidades que se nos presentan?

Este es un ejercicio muy útil de cara a las siguientes fases.

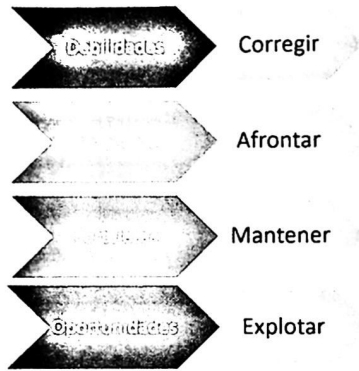
6.2. Estrategia versus análisis CAME (corregir, afrontar, mantener y explorar)



Esta fase consiste en realizar el análisis CAME. Este análisis es fundamental para saber cómo actuar ante las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas identificadas.

Lo que dice el análisis CAME es que las debilidades hay que corregirlas (C), las amenazas hay que afrontarlas (A), las fortalezas hay que mantenerlas (M) y las oportunidades hay que explotarlo (E).

Análisis CAME



Antes de definir y priorizar qué acciones implementar, es fundamental que entendamos cuál es la estrategia de la empresa, ya que en función de la misma puede ser que prioricemos corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas o explotar oportunidades.

Enumeramos aquí las principales estrategias y aportamos algunos ejemplos:

Estrategias defensivas

Buscan evitar que empeore nuestra situación actual (por ejemplo: evitar perder cuota de mercado). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas. Por ejemplo, la estrategia que sigue Coca Cola en mercados muy maduros donde el consumo de sus refrescos está amenazado por las corrientes sociales que están atacando la obesidad y el consumo de productos azucarados.

Estrategias ofensivas

Buscan mejorar nuestra situación actual (por ejemplo: ganar cuota de mercado). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a explotar las oportunidades y mantener las fortalezas. Ejemplo: empresa en un sector en crecimiento y con un plan de negocio agresivo.

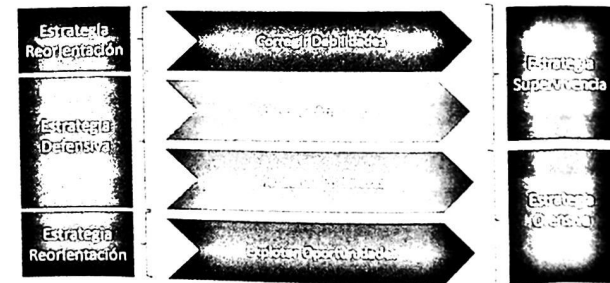
Estrategias de reorientación

Buscan transformar la situación haciendo cambios que eliminen las debilidades y creen nuevas fortalezas. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir debilidades y explotar oportunidades. Ejemplo: IBM hace ya unas décadas, cuando dejó de ser una compañía de *hardware* para convertirse en una compañía de *software*/consultoría.

Estrategia de supervivencia

Busca eliminar los aspectos negativos que nos perjudican. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir las debilidades y a afrontar amenazas. Ejemplo: un estudio de arquitectura tras el pinchazo de la burbuja inmobiliaria en 2008.

Estrategias de una empresa y correlación con análisis CAME



Análisis FODA o DAFO personal

El análisis FODA personal es tremendamente útil pero poco realizado a pesar de que se basa en una herramienta de planificación estratégica utilizada con mucho éxito desde hace muchos años. ¿Y por qué esto es así? Lo cierto es que no hay una respuesta clara ya que es difícil de entender que se utilice esta herramienta para tomar decisiones empresariales de manera razonada y sin embargo se tomen habitualmente decisiones personales de manera poco meditada.

Como queremos corregir este déficit entre el amplio uso del análisis FODA en el ámbito empresarial versus el personal, publicamos este capítulo para mostrar todas las ventajas de la utilización de esta herramienta para cualquiera de nosotros ante la toma de una decisión personal.

La matriz FODA personal es una herramienta clave para hacer un análisis pormenorizado de la situación actual de un individuo basado en sus debilidades y fortalezas, así como en las oportunidades y amenazas que le ofrece su entorno. La finalidad no es otra que conocer la situación actual para preparar, en caso necesario, un plan con acciones concretas que ayuden al cumplimiento del objetivo planteado al inicio del análisis. Ejemplo: «Quiero llegar a ser el director general de mi compañía». Entonces realizo un análisis de mis fortalezas y debilidades así como de las

amenazas y oportunidades que ofrece mi entorno laboral preparo un plan de acción a X meses/años para poder alcanzar mi objetivo.

1. ¿Quién puede utilizarlo?

Cualquier persona, ya que es una metodología sencilla que no requiere de conocimientos previos.

2. ¿Cuándo puede utilizarse?

Ante múltiples situaciones de índole personal:

- a. Montar un negocio
¿Estoy preparado para ello? ¿Necesito algo de lo que hoy en día carezco? ¿Dónde debo de reforzar mis habilidades para poder montar dicho negocio con garantías?
- b. Una entrevista personal
¿Soy la persona apropiada para el puesto? ¿Cuáles son mis debilidades personales y cómo puedo prepararme por si en la entrevista me preguntan sobre ellas? ¿El puesto realmente me interesa?
- c. Crecer profesionalmente
¿Estoy preparado para llegar a donde quiero ir? ¿Es esta la empresa en la que debo seguir trabajando, o por el contrario es interesante un cambio? ¿En qué área formativa debo mejorar? ¿Qué habilidades debo reforzar? ¿Realmente adonde digo que quiero ir es adonde realmente quiero ir?

- d. Una relación sentimental/amistad
¿Me conviene? ¿Realmente mis fortalezas y debilidades encajan con la persona con la que estoy conviviendo o me estoy planteando convivir? ¿Tenemos caracteres compatibles? ¿El tipo de relación que tenemos es la más apropiada?

3. ¿Cómo se hace un análisis FODA personal?

Aunque es relativamente sencillo de realizar, somos partidarios de seguir el mismo proceso estructurado y pormenorizado que llevamos a cabo a la hora de aplicar esta misma herramienta a una empresa.

Como hemos comentado en el capítulo inicial de este libro, el proceso que recomendamos no se detiene en la realización de la matriz FODA sino que va más allá, definiendo los siguientes pasos para la selección, planificación e implementación de las acciones más apropiadas en función del análisis realizado y del objetivo a alcanzar.

Antes de comenzar el análisis FODA personal, lo primero que debemos hacer es definir el objetivo a alcanzar.

Análisis FODA personal



En segundo lugar, hay que identificar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades a través del estudio del entorno (externo) y de un concienzudo análisis personal (interno).

Justo después hay que cumplimentar la matriz FODA DAFO.

En cuarto lugar realizaríamos el análisis CAME y, por último, definiríamos y planificaríamos las acciones a implementar para asegurarnos el cumplimiento del objetivo planteado.

Vamos con la primera fase:

3.1. Detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

3.1.1. Oportunidades y amenazas (análisis entorno externo)

Para estudiar el entorno, si el análisis FODA es empresarial se suele utilizar tanto las 5 fuerzas de Porter (microentorno) como el análisis PESTEL (macroentorno). En el caso de un análisis FODA personal recomendamos utilizar solo el análisis PESTEL. Las 5 fuerzas de Porter son una herramienta pensada para su uso en entornos empresariales, que habla de fuerzas como el poder de los clientes o los proveedores, que no tienen sentido cuando se habla de un asunto personal.

Factores políticos

¿Las diferentes políticas de los gobiernos nacionales y locales fomentan el crecimiento del área donde me quiero especializar como profesional?

Factores económicos

¿Se aproxima un ciclo económico positivo o negativo que me empuje o retenga para intentar conseguir el objetivo inicialmente planteado?

Factores sociales

Cuando hay cambios en la distribución etaria de la población, en la estructura familiar (solteros, «nido vacío»...), desplazamientos geográficos, habitantes con mejor preparación, más profesional, mayor diversidad (racial, discapacidad, opción sexual, religión)... que hagan que yo, en

función de la empresa en la que estoy, tenga más o menos posibilidades de conseguir el objetivo planteado.

Factores tecnológicos

Cuando existe alguna tecnología como la realidad virtual y realidad aumentada, impresiones en 3D, IOT (*Internet of Things* o internet de las cosas), vehículos autónomos... que incentive o dificulte el que pueda conseguir el objetivo planteado.

Factores ecológicos

Cuando hay factores ecológicos que promuevan oportunidades o amenazas y que por lo tanto faciliten o dificulten la consecución de mis objetivos.

Factores legales

Cuando hay factores legales relevantes como leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral, sectores protegidos o regulados, certificaciones y acreditaciones necesarias para ejercer, privacidad de los usuarios... que sean relevantes de cara al análisis.

3.1.2. Debilidades y fortalezas (análisis personal-interno)

En la selección y listado de debilidades y fortalezas de una persona, lo ideal es que este proceso, aunque lo lidere la persona que realiza el análisis, esta se rodee y pida opinión a quienes le conozcan bien (compañeros de trabajo, familiares, amigos...). Es habitual que nosotros nos veamos de una manera, pero el resto de la gente nos vea de otra.

Tipos de fortalezas

Se trata de aquellos puntos donde estamos bien o destacamos sobre los demás:

Formación:

- Tengo una o varias licenciaturas o *masters*.
- Los he realizado en una universidad o escuela de negocios de prestigio.
- He conseguido muy buenas notas medias o menciones especiales.
- Mis profesores podrían dar buenas referencias sobre mí.
- Los he realizado hace poco tiempo. Sigo actualizado en ese campo.

Habilidades:

- Soy proactivo, concienzudo, comprometido...
- Soy habilidoso en el área analizada.
- Las personas que me rodean destacan determinadas cualidades de mí.

Experiencia:

- Llevo x años trabajando en ese campo.
- Soy de los pocos profesionales con experiencia en esa área.
- Trabajo en una compañía de prestigio (general o en el campo analizado).
- He escrito publicaciones de referencia.
- He sido profesor del área en cuestión.

Intereses:

- Mis valores encajan con el objetivo a conseguir.
- Mis intereses encajan con el objetivo a conseguir.

Tipos de debilidades

Aspectos que limitan o reducen la capacidad de la persona analizada y que por tanto constituyen un serio problema que debe ser superado.

Formación:

- Apenas tengo estudios sobre la materia.
- Los tengo pero los he realizado en una universidad o escuela de negocios de poco prestigio.
- He conseguido malas notas medias.
- Ninguno de mis profesores podría dar buenas referencias de mí.
- Los he realizado hace muchos años. Apenas me acuerdo de nada.

Habilidades:

- Soy poco metódico, irregular, poco fiable...
- No soy especialmente habilidoso en el área analizada.
- Las personas que me rodean destacan determinadas cualidades sobre mí pero no encajan con las necesarias del área analizada.

Experiencia:

- Apenas llevo tiempo trabajando en esa área.
- No trabajo en una compañía de prestigio.
- No he escrito publicaciones de referencia.

Intereses:

- Mis valores no encajan con el objetivo a conseguir.
- Mis intereses no encajan con el objetivo a conseguir.

3.2. Completar la matriz FODA

Recomendamos seguir la misma mecánica que se sigue en el caso de un análisis FODA o DAFO empresarial:

Una vez tengamos todas las oportunidades y amenazas listadas, tras el análisis del microentorno y el macroentorno, recomendamos que el siguiente paso sea asignar una puntuación del 0 al 3 a la probabilidad de que se materialicen en un futuro cercano y que hagamos lo mismo según el impacto que causarían. Así podremos eliminar aquellas menos importantes y quedarnos solo con las más relevantes.

Filtrar las debilidades y las fortalezas es más sencillo, pues no hace falta un eje de ordenadas y abscisas sino que utilizaríamos una única variable de filtro. Se debe hacer por el grado de impacto, tanto positivo como negativo, que esas fortalezas y debilidades suponen para la consecución del objetivo planteado.

Ejemplo matriz FODA personal



3.3. Tengo la matriz FODA. ¿Y ahora qué?

3.3.1. Confrontar las variables internas/externas de la matriz FODA

Confrontaremos fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas y nos realizaremos las siguientes preguntas:

Fortalezas versus oportunidades

¿Nos permiten las fortalezas personales aprovechar las oportunidades que nos provee el entorno?

Debilidades versus amenazas

¿Nos impiden las debilidades personales hacer frente con garantías a las amenazas existentes o futuras?

Fortalezas versus amenazas

¿Nos permiten las fortalezas personales hacer frente a las amenazas que se ciñen sobre nosotros?

Debilidades versus oportunidades

¿Nos impiden las debilidades internas aprovechar las oportunidades que se nos presentan?

Este es un ejercicio muy útil de cara a las siguientes fases.

3.3.2. Análisis CAME

Como ya hemos visto en el capítulo 1 del libro, lo que dice el análisis CAME es que las debilidades hay que corregirlas (C), que las amenazas hay que afrontarlas (A), que las fortalezas hay que mantenerlas (M) y que las oportunidades hay que explotarlas (E).

3.3.3. Definir e implementar acciones

Ahora toca definir un listado de acciones en detalle para cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza listada.

Ya por último solo queda calendarizar (preparar un cronograma), con coste, fecha, objetivo a cumplir y métricas a medir, todas las acciones a implementar para el periodo, a cuya finalización volveremos a realizar el análisis FODA personal.

Análisis FODA o DAFO McDonald's

McDonald's es una compañía americana presente en 119 países, con 420.000 empleados a lo largo y ancho del planeta y propietaria de la novena marca más valiosa del mundo, valorada en 45.000 millones de euros. Muchos son los datos que impresionan de esta compañía y del impacto que ha tenido y tiene en nuestras vidas. Cabe destacar, como ejemplo, que se estima que al menos un 10 % de los estadounidenses han llegado a trabajar en algún momento de su vida en esta empresa.

¿Cómo se hace un análisis FODA o DAFO para una empresa como McDonald's?

Las fases por las que hay que pasar serían las de un proceso FODA o DAFO estándar:

1. Selección de la situación a analizar y del objetivo a alcanzar.
2. Realización del análisis FODA o DAFO propiamente dicho.
3. Selección las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas más relevantes.

4. Complimentación de la matriz FODA o DAFO.
5. Realización del análisis CAME.

1. Selección de la situación a analizar y del objetivo a alcanzar

En este caso, y como ya anticipábamos, estudiaremos a McDonald's frente al desafío que supone mantener su posición de privilegio.

2. Realización del análisis FODA o DAFO propiamente dicho

A través de un análisis interno, listaremos fortalezas y debilidades, y a través de un análisis del entorno (externo) detectaremos las oportunidades y amenazas.

2.1. Oportunidades y amenazas (análisis externo)

Como ya hemos visto anteriormente, comenzamos analizando las Oportunidades y Amenazas vinculadas con el Macroentorno, y para ello utilizamos la herramienta PESTEL.

2.1.1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

Factores políticos

Este no es un tema político pero los factores de esta tipología siguen siendo relevantes.

- **Globalización**

Tanto en lo económico como en lo social, el proceso de globalización está permitiendo la internacionalización de muchas compañías. McDonald's es de esas empresas que siempre aprovecha el aperturismo de nuevos países o mercados. Este fenómeno irá en crecimiento por lo que creemos que es una gran oportunidad para McDonald's (op1).

Factores económicos

- **Ciclos económicos**

Tras la crisis mundial del 2008-2015 se abrió un ciclo expansivo de la economía que, aunque frágil, era una oportunidad para, al calor de la mejora económica y el alza del consumo, incrementar las ventas de esta compañía. No es menos cierto que la pandemia del coronavirus (covid-19) ha cambiado por completo las perspectivas económicas. Hay que ver cuánto dura esta pandemia y de qué manera y durante cuánto tiempo afectará las economías. (op2) (am1)

- **Crecimiento de economías en desarrollo**

Muchas economías de países en vías de desarrollo están mejorando significativamente, lo que está permitiendo que la renta disponible de sus ciudadanos aumente y que por lo tanto empresas como McDonald's encuentren condiciones ideales para su desarrollo. (op3)

Factores sociales

- **Crecimiento comida saludables**

Es un hecho que se está produciendo la demonización de la denominada «comida basura», siendo McDonald's

el mayor exponente de la misma. Este hecho que está empezando a cambiar muchos hábitos alimenticios de gran parte de la sociedad. (am2)

- **Veganismo**

Es un punto relacionado con el anterior pero que creemos que tiene entidad propia. No es solo que la gente quiera comer más sano, sino que hay una corriente proanimalista creciente que conlleva aparejado el incremento del número de personas que no quieren alimentarse de otros seres vivos. Aunque puede ser visto como una oportunidad para una empresa alimenticia, es sobre todo una amenaza relevante al ser las carnes de vacuno y pollo las principales materias primas utilizadas por McDonald's. (am3)

- **Falta de tiempo libre**

Con la plena incorporación de la mujer al mercado laboral, el tiempo disponible de las familias para dedicarle a su alimentación se ha reducido, generando por lo tanto una oportunidad de negocio a las empresas de comida rápida, a domicilio y/o de alimentos precocinados. (op4).

- **Pandemia: coronavirus**

Una enfermedad tan contagiosa como el coronavirus, que tantos estragos económicos está causando y que está cambiando todos nuestros hábitos sociales es, para una empresa como McDonald's, una oportunidad; pero también y sobre todo una amenaza para su rentabilidad presente y futura. Le afectará más en aquellos países donde su propuesta de valor esté basada más en el consumo en tienda (juego en zonas infantiles, socialización con amigos). (op5) (am4)

Factores tecnológicos

- **Robotización**

La robotización que vamos a vivir y que afectará a procesos productivos y de prestación de servicios tendrá un gran impacto en empresas con procesos tan estructurados como McDonald's, permitiendo sustituir gran parte de su mano de obra actual. (op6)

- **Dispositivos móviles**

En gran parte de las industrias, la experiencia de clientes con los dispositivos móviles marca la diferencia entre las empresas que son y las que no son exitosas. Esta es tanto una oportunidad como una amenaza. (op7) (am5)

Factores ecológicos

Escasez de materias primas, aumento de la contaminación, regulación del consumo de energía o leyes de protección medioambiental suponen una amenaza para la rentabilidad de la compañía pero, a la vez, una manera de diferenciarse siendo respetuosa con el medioambiente y sabiendo cómo comunicarlo (poniéndolo en valor ante los clientes). (op8) (am6)

Factores legales

- **Regulación sobre la comida basura**

La preocupación por la denominada comida basura es creciente ya que el incremento de la obesidad infantil en algunos países es más que preocupante. No es para nada descartable esperar algún tipo de regulación en este sentido por los gobiernos nacionales que dificulte o impida la rentabilidad presente y sobre todo futura de McDonald's. (am7)

- **Regulación salarial**

En algunos países se están incrementando, vía ley, los salarios mínimos, lo que puede afectar muy negativamente en sus cuentas a empresas que utilizan mano de obra poco cualificada, como McDonald's. (am8)

2.1.2. *Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter)*

Continuamos analizando las oportunidades y amenazas, esta vez las vinculadas con el microentorno y para ello utilizamos la herramienta de las 5 fuerzas de Porter.

Amenaza de nuevos competidores: moderada

No es sencillo que haya nuevos *players* en este sector, al menos *players* relevantes a escala mundial. La dificultad de crear una marca reconocida, la necesidad de fondos para tener una amplia capilaridad (locales...), los procesos logísticos y de distribución... Todo ello complica mucho la entrada de nuevos competidores.

Poder negociador de los clientes: moderado

El poder negociador de los clientes es moderado. Los clientes son muy numerosos y de pequeños tamaño, lo que les dificulta su poder de negociación.

Amenaza de productos sustitutivos: alto (am9)

La amenaza de productos sustitutivos es alta. La oferta existente para alimentarse por parte de los ciudadanos es elevada y puede ser satisfecha tanto dentro como fuera de casa.

Otros datos relevantes a la hora de analizar esta amenaza son:

- **Propensión del comprador a sustituir:** es relativamente alta. Es cierto que una empresa como McDonald's

cuenta con clientes fieles, pero no es menos cierto que esta fidelidad es frágil y está muy relacionada con factores como la renta disponible o nuevas modas alimentarias que prioricen los alimentos sanos versus la comida basura.

- **Precios relativos de los productos sustitutos:** son bajos, especialmente si sustituyes comer en McDonald's por hacerlo en casa.
- **Coste o facilidad de cambio del comprador:** la facilidad de cambio es elevada, ya que se puede cambiar de opción de restauración sin pagar nada a nadie.
- **Nivel percibido de diferenciación de producto:** alto. Está claro que a la gente le gusta McDonald's y hay un elevado nivel percibido de diferenciación, pero este no ayuda a compensar el resto de factores que fomentan que la amenaza de productos sustitutivos sea elevada.

Poder de negociación de los proveedores: bajo (op9)

El poder negociador de los proveedores de McDonald's es bajo. Proveedores de materias primas como carne de vacuno, pollo, ensalada, etc... hay muchos, por lo que la competencia es elevada y su poder de negociación es pequeño. Como excepción se podría considerar Coca-Cola, que como proveedor de refrescos tiene una posición negociadora fuerte gracias a su reconocimiento de marca y fidelidad de los consumidores.

Este bajo poder negociador de los proveedores supone una oportunidad para McDonald's de cara a mejorar su cuenta de resultados al poder ser incluso más agresivo en la negociación de precios con ellos.

Rivalidad de los competidores (am10)

Burger King, Wendy's, Taco Bell, KFC, Subway, Chipotle.. Las alternativas de cadenas de restauración son amplias, la fidelidad de los clientes es relativa y por lo tanto la competencia es feroz y despiadada. Esta rivalidad es una amenaza para la rentabilidad de una empresa como McDonald's.

2.2. Debilidades y fortalezas (análisis interno)

Entramos directamente a ver ahora las debilidades y fortalezas de McDonald's.

Fortalezas

Son múltiples y de gran importancia:

- Diversificación geográfica
McDonald's está presente en 119 mercados. Repartir el riesgo entre tantos países le permite ser menos dependiente de lo que ocurra en un único mercado: cuando unos empeoran, otros mejoran y los compensan. Hay 194 países en el mundo, por lo que no es descartable que McDonald's entre en un futuro próximo en algunos de los 75 países donde todavía no está presente. (f1)
- Marca
Es la novena marca más valiosa del mundo según Interbrand.
La marca McDonald's está valorada en más 45 mil millones de euros. Contar con este activo tan valioso permite tener acceso a una financiación más barata, negociar al alza los precios, lanzar nuevos productos y transferirles parte de los valores de la marca... Los beneficios de una marca fuerte son múltiples. (f2)

- Procesos estandarizados
Desde el inicio de su existencia, su propuesta de valor y su principal elemento de diferenciación fue la estandarización de procesos, lo que les permitía servir la comida en un tiempo récord y con una calidad homogénea. Hoy en día esta sigue siendo una de las principales señas de identidad de la compañía. (f3)

Debilidades

Las debilidades son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa o institución, en este caso de McDonald's. Y aunque en este caso debilidades hay pocas, sí que son preocupantes si pensamos en algunas de las amenazas que se ciernen sobre la compañía.

- Modelo de negocio caduco
Hay datos provenientes de mercados maduros que son preocupantes. Hace tan solo unos pocos años, McDonald's tenía previsto cerrar un importante número de restaurantes en EE. UU. Esto puede ser un claro síntoma de un modelo de negocio que no da más de sí y que tendría que reinventarse para seguir siendo exitoso. (d1)
- Limitada diversidad de productos
McDonald's es un tipo de establecimiento de restauración con una propuesta de valor muy concreta, centrada en hamburguesas de carne de vacuno y pollo. Esta especialización le permite un foco que le aporta múltiples ventajas, pero no es menos cierto que una caída de la demanda de este tipo de comida les afectaría muy directamente. (d2)

- Concentración de la demanda

Al menos en muchos mercados, la concentración de la demanda de McDonald's se produce en las horas de comida y de cena, siendo incapaces de aprovechar otros horarios, como el del desayuno, para mejorar la rentabilidad de su negocio. (d3)

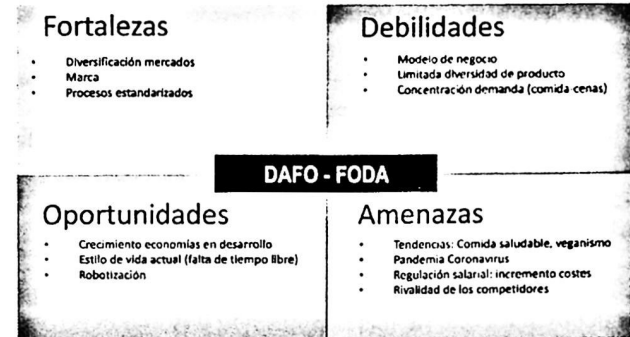
3. Seleccionamos solo las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas más relevantes

Una vez tenemos las oportunidades y amenazas listadas tras el análisis del micro y el macroentorno, y como ya hemos comentado anteriormente, el siguiente paso es asignar una puntuación del 0 al 3 a la probabilidad de que se produzcan o mantengan cada una de ellas, y que hagamos lo mismo según el impacto que causarían. Lo reflejamos en una matriz con ordenadas y abscisas y así podremos eliminar aquellas menos importantes y quedarnos solo con las más relevantes.

Para filtrar las debilidades y las fortalezas, en caso de que hubiera muchas, se debe hacer por el grado de impacto que ellas suponen.

4. Cumplimentamos la matriz FODA o DAFO

Una vez tenemos filtradas las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, cumplimentamos la matriz FODA o DAFO:



5. Realizamos el análisis CAME

Las fases de un análisis CAME que tenemos que abordar son:

- Confrontar las variables internas versus las externas de la matriz DAFO.
- Seleccionar la estrategia a seguir.
- Definir y priorizar acciones.
- Calendarizar acciones con fechas, responsables, inversiones...

5.1. Confrontar las variables internas/externas de la matriz FODA

Es muy interesante confrontar las variables internas versus las externas de nuestra matriz FODA y hacemos las siguientes preguntas:

- ¿Nos permiten las fortalezas internas aprovechar las oportunidades que nos provee el entorno?
- ¿Nos impiden las debilidades internas hacer frente con garantías a las amenazas existentes o futuras?
- ¿Nos permiten las fortalezas internas hacer frente a las amenazas que se ciñen sobre nosotros?
- ¿Nos impiden las debilidades internas aprovecharnos de las oportunidades que se nos presentan?

En el caso de McDonald's preocupa especialmente que las debilidades que hemos manifestado nos impidan hacer frente con garantías sobre todo a la amenaza que suponen los cambios de hábitos, tanto los derivados de la pandemia del coronavirus, como los de tratar a la comida basura y los refrescos carbonatados casi como los principales causantes de la pandemia de obesidad infantil.

5.2. Selección de la estrategia

Con las respuestas a las preguntas anteriores adquirimos una conciencia clara de cuál es nuestra situación actual. Ahora nos toca seleccionar la estrategia.

Para repasar las diferentes estrategias que hay a nuestra disposición os recomendamos repasar el primer capítulo de este libro.

En nuestro caso y ante lo visto, creo que lo más lógico sería apostar por una estrategia defensiva centrada en afrontar las amenazas y en mantener las fortalezas.

Por importantes que sean las amenazas, no debemos de olvidar la actual situación de liderazgo y rentabilidad. No somos una empresa tecnológica que tenga que estar reinventándose cada año para poder sobrevivir, aunque la

pandemia del coronavirus sí que nos puede llevar a tener que afrontar ese desafío en caso de que no se encuentre una vacuna en el corto plazo.

5.3. Definir y priorizar acciones

Una vez seleccionada la estrategia, llega la hora de definir y priorizar acciones. Lo que habría que hacer es definir una o varias acciones para corregir nuestras debilidades, mantener nuestras fortalezas, afrontar las amenazas y explotar las oportunidades de nuestro entorno.

Priorizaremos aquellas que estén en línea con nuestra estrategia, que hemos dicho que sería defensiva y que nos llevaría a centrarnos en afrontar amenazas y en mantener fortalezas.

Mantener fortalezas

- Diversificación de mercados

Ante una posible disminución de la demanda en los mercados más maduros (en EE. UU. hay más cierres que aperturas de nuevos restaurantes) tenemos que seguir expandiéndonos por nuevos mercados. Actualmente estamos presentes en 119 países de los 194 que actualmente hay en el mundo. Existe margen de crecimiento tanto en países donde hemos estado y salido (p. ej.: Bolivia e Islandia) como en algunos mercados donde no estamos actualmente pero que están viviendo un reciente aperturismo que propicia la inversión extranjera como la nuestra (p. ej.: determinados países árabes).

- Marca

Hay que seguir invirtiendo en publicidad. Es fundamental seguir manteniendo el valor de una marca tan conocida y tan querida, y para ello la inversión en publicidad y patrocinios es fundamental.

McDonald's debe ser una compañía comprometida con la sociedad e invertir en fundaciones y causas benéficas. Esta puede ser una interesante vía de trabajo para seguir aumentando el valor de la imagen de marca.

- Procesos estandarizados

La estandarización de procesos siempre ha sido una de las señas de identidad de esta compañía y una fuente de ventajas competitivas. Debemos seguir tratando de diferenciarnos y seguir esta senda vía la robotización de tareas tanto de *front office* (pedido y cobro) como de *back office* (preparación de comida, logística, etc.).

Afrontar amenazas

- Tendencias comida saludable, veganismo

Por un lado, McDonald's debe adaptar su oferta a las nuevas tendencias de consumo. En India han abierto un restaurante vegetariano para adaptarse a la cultura local y lo mismo podría hacerse en otros países para adaptarse a los nuevos hábitos.

Podría abrirse una nueva cadena de restauración adecuada a estas nuevas tendencias y que, con una marca diferente, no «intoxicase» la marca McDonald's, y viceversa.

Desde un punto de vista de los procesos de *back office*, creemos que McDonald's tiene una experiencia que se podría aprovechar para esta nueva cadena (estandarización

de procesos, poder de compra ante proveedores, conocimientos de logística, emplazamiento de inmuebles...).

Debe seguir reforzando la comunicación que hacen sobre el aporte de calorías de cada uno de sus alimentos. La transparencia en este aspecto puede derribar muchos mitos.

McDonald's podría fomentar la vida saludable y el deporte a través de distintas iniciativas (patrocinios, acciones de publicidad, acciones de *street marketing*, *buzz marketing*, etc.).

- Pandemia del coronavirus

Hay que trabajar para mejorar todo lo relacionado con el reparto a domicilio: mejorar experiencia web/app, mejorar los tiempos de gestión de pedidos y entrega...

Considerar medidas de recorte de costes: en inmuebles o laborales (temporales o definitivos) vinculadas con los empleados. Si esta pandemia dura mucho tiempo habrá que realizar importantes recortes.

Transformar la experiencia del cliente en los locales. Hay que ver de qué manera, segura para los clientes y empleados, se puede retomar el servicio presencial en los locales.

- Regulación salarial

El incremento de los costes salariales puede ser un problema para una cadena de alimentación *low cost* como McDonald's, por lo que lo primero que debe hacerse es acelerar las medidas de automatización/robotización de procesos para intentar depender lo menos posible de la mano de obra.

- Rivalidad de los competidores

Este es un sector con una gran competencia y donde, entre algunas cadenas similares, las líneas de diferenciación son cada vez más borrosas. McDonald's tiene que

redefinir su propuesta de valor para volver a diferenciarse más de sus competidores y conseguir así mejores precios y más rentabilidad.

5.4. Calendarizar acciones con fechas, responsables, inversiones y métricas

Una vez tenemos claro qué acciones priorizar en función de la estrategia seleccionada, ya solo queda calendarizar (con responsable, coste, fecha, objetivo a cumplir y métricas a medir), las acciones a implementar para el periodo cuya finalización volveremos a realizar el análisis FODA DAFO.

Análisis FODA o DAFO Google

Google, compañía que forma parte del grupo Alphabet y a la que pertenecen el buscador del mismo nombre, Google Maps, YouTube, Google Chrome, Android, Blogger y Hangouts, entre otras, es el mayor exponente de la nueva economía digital y el espejo en el que toda nueva compañía se mira. En poco más de 20 años desde su creación llegó a ser una de las empresas con mayor capitalización bursátil en el mundo.

Google es una historia de éxito, y también de algún fracaso (Google +, Motorola, Google Glass...). Pero sobre todo es una historia de innovación, de no dejar en pensar en crecer, en sorprender y en tratar de reinventar nuestro día a día tal y como lo conocemos.

¿Cómo se hace un análisis FODA o DAFO para una empresa como Google?

Siguiendo las fases un proceso FODA o DAFO estándar y que ya hemos visto aplicadas en el ejemplo anterior, para McDonald's.

1. Selección de la situación a analizar y del objetivo a alcanzar

En este caso estudiaremos a Google frente al desafío que supone mantener su posición de liderazgo en los próximos años frente a los retos que el entorno plantea.

2. Realización del análisis FODA o DAFO propiamente dicho

2.1. Oportunidades y amenazas (análisis externo)

2.1.1. Análisis del macroentorno: herramienta PESTEL

Factores políticos

- Globalización

La globalización política y económica conlleva aparejado un incremento de la permeabilidad de aquellos países tradicionalmente menos aperturistas. Esto es una gran oportunidad para aquellas empresas que piensan en expandirse y encontrar nuevos mercados. (op1)

- China

Como el país más habitado que es, estar presentes en el mercado chino es esencial para mejorar la facturación y los beneficios de una compañía como Google. Entraron en 2006 pero salieron en 2010 tras descubrir que el Gobierno chino utilizaba Gmail para espiar a sus ciudadanos. Google se plantea ahora volver. Está claro que esta es una oportunidad en lo económico en el corto plazo,

aunque es también una amenaza en lo que respecta a la imagen de marca y reputación de la compañía, que ya está bastante tocada por otros asuntos. (op2) (am1)

Factores económicos

- Evolución de la economía

Estábamos en un ciclo de crecimiento económico a nivel mundial hasta la aparición del coronavirus. A más crecimiento, más inversión en *marketing*, más inversión en la publicidad de buscadores y por lo tanto mayor beneficio para Google. Ahora hay que ver cuánto dura la depresión económica poscoronavirus para entender si la economía será un factor externo que resulte una oportunidad o una amenaza para esta compañía. (op3) (am2)

- Ingeniería fiscal

A Google se le acusa de realizar ingeniería fiscal para tributar allí donde menos impuestos pueda pagar, generando por lo tanto un importante «agujero» en las cuentas de los países de donde proceden sus clientes y lectores. Esto está empezando ya con dañar su imagen de marca y e irá a más. (am3)

Factores sociales

Búsqueda de información de servicios en portales verticales: cada vez se realizan más búsquedas por fuera de Google, en portales verticales que se especializan en ofrecer información de sectores concretos (p. ej.: Tripadvisor (restauración), Booking (hoteles), Skyscanner (vuelos)). Esto supone una amenaza para Google ya que la gente no pasa por su buscador y, por lo tanto, gana menos dinero con sus anunciantes. (am4)

- **Pandemia del coronavirus**
De una pandemia como el coronavirus solo pueden salir beneficiadas las empresas de servicios que sean más tecnológicas y donde el servicio se preste de modo remoto, sin necesidad de contacto físico, el que será, a partir de ahora, más difícil que nunca antes.
Empresas de *e-commerce* (aquí estaría la división de Google Shopping), el propio buscador en sí, su plataforma audiovisual (YouTube) o su herramienta de comunicación Google Hangouts deberían estar entre los grandes ganadores de esta pandemia. (op4)
- **Uso de dispositivos móviles**
El uso de tecnologías móviles es creciente y esto, para una empresa eminentemente digital y tecnológica, supone todo un mundo de posibilidades a explorar. (op5)

Factores tecnológicos

- **Penetración de internet**
El uso de internet no deja de crecer. A mayor número de usuarios, más búsquedas; a más búsquedas, más anunciantes; a más anunciantes, más coste de los anuncios; y a más coste de los anuncios y más anunciantes, más beneficios para Google. (op6)
- **Adblockers**
Es creciente el uso de bloqueadores de publicidad por los usuarios de internet, con el consiguiente riesgo que esto implica para una empresa que vive de su publicidad (como lo es Google). Esto no es tanto una amenaza para sus anuncios de búsquedas tradicionales sino para su red de *display* GDN (Google Display Network). (am5)

- **Hogar conectado**
La conectividad de los hogares y el internet de las cosas (IOT) es un nuevo mercado en el que empresas tecnológicas como Google, Amazon y Apple van a luchar por llevarse la mayor parte del apetitoso pastel. (op7)

Factores ecológicos

- **Empresa sostenible**
Google no es una compañía que tenga procesos de fabricación contaminantes, sino una empresa de servicios desvinculada de esta casuística. No obstante, la creciente sensibilización hacia el medioambiente y la sostenibilidad de todas nuestras acciones incentiva que una empresa como Google pueda colaborar con causas medioambientales para mejorar su imagen de marca y ganarse la simpatía de sus usuarios. (op8)

Factores legales

Los factores legales son especialmente relevantes en el caso de Google, pudiendo ser la fuente de amenazas muy preocupantes:

- **Infracción de derechos de autor**
Frecuentemente los creadores de contenidos se quejan del uso que se da a su contenido por parte de terceros y la falta de rigurosidad de Google para perseguir dichas infracciones. También, los grandes medios han perdido por completo el control de la distribución de sus productos, situación que achacan a empresas como Google o Facebook. (am6)

- Patentes/formulaciones secretas

Muchas de las innovaciones de Google están protegidas por patentes o fórmulas secretas. Estableciendo un paralelismo con una empresa de manufactura, para Google su algoritmo para posicionar los contenidos en sus páginas de resultados es tan de vital importancia como para Coca-Cola lo es su fórmula de fabricación. (am7)

- Protección de datos

La entrada en vigor de nuevas leyes sobre protección de datos afecta muy directamente a todas aquellas empresas que vivan de la publicidad tanto *offline* como *online*. Es cierto que hay empresas más afectadas, como las de publicidad programática o de bases de datos, pero no hay empresa de la nueva economía digital que no haya sufrido o vaya a sufrir por las regulaciones sobre la privacidad de los datos. (am8)

2.1.2. Microentorno: 5 fuerzas de Porter

Continuamos analizando las oportunidades y amenazas ahora vinculadas con el microentorno, y para ello utilizamos la herramienta llamada 5 fuerzas de Porter.

Amenaza de nuevos competidores: baja (op9)

Puede ser complicado que haya nuevos *players* en este sector, aunque no es descartable. En la economía digital, una innovación como un algoritmo más relevante a la hora de posicionar los contenidos tras una búsqueda en internet, aunque es improbable, en ningún caso es descartable.

Poder negociador de los clientes: bajo (op10)

El poder negociador de los clientes es bajo, ya sean clientes particulares o grandes anunciantes. Aunque las empresas

tienen muchas posibilidades de inversión publicitaria alternativas a Google, los eficientes costes de captación que ofrece este buscador implican que muchos anunciantes sean clientes cautivos de la susodicha compañía.

En resumen, y como decíamos, consideramos que el poder de negociación de los clientes es bajo, y esto es una oportunidad para Google de subir precios y mejorar su cuenta de resultados.

Amenaza de productos sustitutivos: moderada

En el mercado hay un buen número de productos sustitutivos para invertir de cara a la generación de notoriedad y/o *leads* para los anunciantes: TV, radio, prensa, digital (programáticas, medios *online*...), pero quizás los competidores más importantes en el presente, pero sobre todo de cara al futuro, son las RR. SS. (en especial Facebook e Instagram) y Amazon (su red de anuncios está captando cada vez más inversión).

Poder de negociación de los proveedores: bajo (op11)

El poder negociador de los proveedores es bajo o muy bajo. Por un lado están las empresas de infraestructuras de la comunicación e internet (telecos, etc.), y por otro lado están las empresas y particulares que generan los contenidos que dicha empresa ordena a través de su buscador. En ninguno de los dos casos, y dado el éxito y el tamaño de Google, tienen gran poder.

Rivalidad de los competidores: alta (am9)

La competencia es fuerte, aunque más por los productos sustitutivos desde el punto de vista de los anunciantes (Amazon, TV, radio, Facebook...) que por los

competidores de su mismo segmento (buscadores como Bing y Yandex).

Es especialmente preocupante la amenaza de Amazon, que compete en los sectores de hogar conectado, altavoces inteligentes, red programática de publicidad y *e-commerce* (ellos más centrados en la venta de productos, y Google más en servicios).

2.2. Debilidades y fortalezas (análisis interno)

2.2.1. Fortalezas

Son múltiples y de gran importancia:

- Marca

Es la segunda marca más valiosa del mundo, según Interbrand (Best Global Brands 2019), solo por detrás de Apple.

Una marca como Google es un activo que te permite tener acceso a financiación más barata, atraer el mejor talento y ser receptor de múltiples oportunidades de negocio. (f1)

- Posición financiera

Google es una empresa con una caja (tesorería) envidiable que le permitiría comprar a cualquier potencial competidor e invertir en nuevas empresas y sectores. (f2)

- Diversidad de su *portfolio*

Aunque hemos estado hablando en casi todo momento de Google como buscador, lo cierto es que esta empresa pertenece a un grupo llamado Alphabet, el cual posee multitud de productos/servicios (Google Maps, YouTube, Google Chrome, Google Home, Hangouts, etc.), lo que la convierte en una empresa con un futuro

esplendoroso gracias a su diversificada cartera de soluciones. (f3)

- Algoritmo secreto

Está claro que el algoritmo del buscador Google es el principal activo de la compañía, ya que ordena los contenidos de una manera tan relevante que es la opción preferida por los usuarios, dejando a sus competidores directos (Bing, Yahoo, Baidu, Yandex y otros) muy lejos de su cuota de mercado. (f4)

2.2.2. Debilidades

Como empresa de éxito que es, Google tiene actualmente pocas debilidades, aunque son claramente identificables.

- Imagen de marca

Aunque es la segunda marca más valiosa del mundo, no es menos cierto que es creciente el número de personas que tienen una percepción negativa de esta compañía. Y esto es así por los siguientes motivos:

- A Google se le ha achacado en múltiples ocasiones la ingeniería fiscal que llevan a cabo para pagar los menores impuestos posibles.
- Se les acusa de colaborar con determinados países en la censura de internet con el objetivo de poder entrar a esos mercados.
- También se les echa en cara la reiterada infracción de los derechos de autor al indexar contenido que lo vulnera. Recientemente Google ha eliminado 3.800 millones de URLs.

- Dependencia ingresos buscador

Aunque es una compañía con multitud de empresas, líneas de negocios y soluciones, no es menos cierto que la mayor parte de sus ingresos le vienen de una única actividad: la venta de publicidad a través de su buscador (Google Adwords). Este le hace dependiente de una única actividad y por lo tanto más vulnerable que si tuviese sus ingresos menos concentrados.

- No tiene canales físicos

Aunque la economía y los canales digitales siguen estando de moda, cada vez más empresas son conscientes de la importancia de la multicanalidad para el éxito de cualquier idea de negocio. En el caso concreto de Google, al ser una empresa 100 % digital, carece de este canal de distribución/información/atención.

3. Seleccionamos solo las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas más relevantes

Una vez tenemos todas las oportunidades y amenazas listadas, tras el análisis del micro y el macroentorno, hay que asignar una puntuación del 0 al 3 a la probabilidad de que se materialicen en un futuro cercano, y hacer lo mismo según el impacto que causarían (positivo en el caso de las oportunidades y negativo en el caso de las amenazas). Así podremos eliminar aquellas menos importantes y quedarnos con las más relevantes.

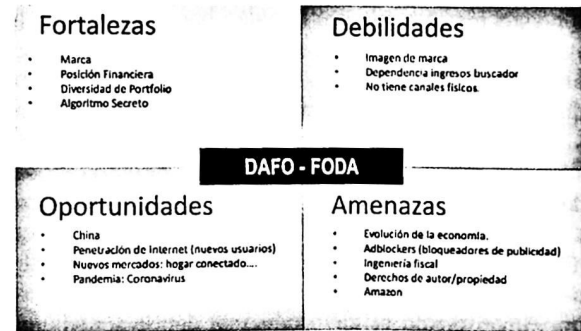
Si hacemos lo anteriormente dicho veremos que tenemos muy buenas fortalezas y que se abren ante nosotros grandes oportunidades. No obstante, no es menos cierto

que aunque no hay grandes amenazas, algunas de ellas son muy preocupantes.

Filtrar las debilidades y las fortalezas es más sencillo. No hace falta un eje de ordenadas y abscisas, sino que utilizaríamos una única variable de filtro. Se debe hacer por el grado de impacto, tanto positivo como negativo, que esas fortalezas y debilidades suponen para la consecución del objetivo planteado.

Nos quedamos solo con las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas más importantes, ya que si no corre-mos el riesgo de perder foco.

4. Cumplimentamos la matriz FODA o DAFO



5. Realizamos el análisis CAME

5.1. Confrontar las variables internas/externas de la matriz FODA

- ¿Nos permiten las fortalezas internas aprovechar las oportunidades que nos provee el entorno?
- ¿Nos impiden las debilidades internas hacer frente con garantías a las amenazas existentes o futuras?
- ¿Nos permiten las fortalezas internas hacer frente a las amenazas que se ciñen sobre nosotros?
- ¿Nos impide las debilidades internas aprovecharnos de las oportunidades que se nos presentan?

En este caso preocupa especialmente que las debilidades que hemos manifestado nos impidan hacer frente, con garantías, a algunas amenazas. Especialmente preocupante es la amenaza de Amazon, no solo como plataforma de venta de productos más efectiva y exitosa que Google Shopping, sino como red publicitaria que gracias al gran tráfico de su web puede ser una alternativa a la actual red de Google (GDN, siglas de Google Display Network). Otras amenazas que personifica Amazon son el liderazgo del hogar conectado (Amazon Alexa versus Google Home), así como que dicha compañía se introduzca en la venta de servicios (hasta ahora Amazon solo vende productos) donde actualmente Google es el rey (y de donde provienen casi todos sus ingresos vía publicidad en su buscador).

5.2. Selección de estrategia

En el caso concreto de Google, apostamos por una estrategia ofensiva. Una empresa nacida de la transformación digital de la sociedad no puede adoptar una estrategia defensiva y solo tiene sentido que adopte una estrategia de reorientación o de supervivencia si su situación fuese distinta, más crítica.

Está en el ADN de estas compañías aprovechar todas las oportunidades que provee el entorno (mercado chino, nuevas tendencias como el hogar conectado, otras), sin renunciar a mantener las fortalezas que les han ayudado a alcanzar el éxito y que son fundamentales para poder sacar el máximo provecho a las oportunidades anteriormente mencionadas (marca, posición financiera.)

5.3. Definir y priorizar acciones

Una vez seleccionada la estrategia, llega la hora de definir y priorizar acciones. Lo que habría que hacer es definir una o varias acciones para corregir nuestras debilidades, mantener nuestras fortalezas, afrontar las amenazas y explotar las oportunidades de nuestro entorno.

Lógicamente priorizaremos aquellas que estén en línea con nuestra estrategia futura, que hemos dicho que sería ofensiva y que nos llevaría a centrarnos en explotar las oportunidades y en mantener fortalezas.

Mantener fortalezas

- Marca

La fuerza de la marca es el resultado de todo lo que hace la empresa: las soluciones existentes, los nuevos lanzamientos, la labor de responsabilidad social corporativa que realiza, la inversión en publicidad... Creo que lo que debe hacer Google para que su marca siga siendo su mejor activo es:

- Invertir en publicidad: otros muchos de sus competidores en la nueva economía digital lo hacen (p. ej.: Amazon y Apple). Google todavía pueden captar muchos más anunciantes para su buscador, y ¿por qué no invertir en medios tradicionales, como la TV, por ejemplo?
- Solventar con rapidez las crisis reputacionales que han asolado a Google en el pasado (acoso sexual de sus empleados, respeto por la propiedad intelectual de terceros...).
- Fomentar la responsabilidad social corporativa y comunicar lo que a ese respecto se haga.
- Seguir innovando y lanzando nuevas soluciones y consolidando algunas de las existentes (p. ej.: Google Home).

- Posición financiera

Más de 70.000 millones de euros en caja es de lo que disponía Google no hace mucho. Abogando por la importancia de mantener una cierta posición financiera, en este caso defendemos perder algo de fortaleza para destinar parte de los fondos existentes a aprovechar las

oportunidades que nos provee el mercado (como comprar otras empresas).

Google ha obtenido licencia para operar como entidad de dinero electrónico (parecido a una licencia bancaria). Este movimiento puede ser una buena idea de cara a sacar el máximo rendimiento a sus activos monetarios (prestándoselos a terceros).

- Diversidad de *portfolio*

Proponemos seguir con la política de compras que ha llevado Google en el pasado (YouTube, WhatsApp...) para reforzar su *portfolio* de productos.

Entrar en otros sectores de amplio potencial donde actualmente Google no está presente, pero sí alguno de sus competidores, por ejemplo: generación de contenidos audiovisuales propios (Amazon, con Amazon Prime Video).

Fichar y retener al mejor talento. El cuidado del empleado debe ser una labor de toda la compañía y no solo de los responsables de recursos humanos.

- Algoritmo

Hay una gran inseguridad jurídica en torno a la protección de los algoritmos ya que, como fórmulas matemáticas que son, no puede patentarse ni se consideran propiedad intelectual. Es interesante que Google y otras empresas con su misma casuística impulsen a escala global algún tipo de protección para sus algoritmos.

Hay que seguir con las políticas de confidencialidad que hasta ahora han llevado y que les han dado buenos resultados, ya que hasta el momento el algoritmo del buscador de Google sigue sin ser conocido por el gran público ni por sus competidores.

Explotar oportunidades

- China

Para entrar en el mercado chino podrían comprar Baidu, conocido como el «Google de China». Según datos de Alexia, es el cuarto *site* más popular del mundo (el más popular de China), solo 3 puestos por debajo de Google. En el pasado, la propia Google poseyó un 2,6 % de esta compañía, participación de la que se deshizo en su momento. Hay dos grandes escollos para la compra de una participación mayoritaria de esta compañía: la capitalización bursátil de Baidu (aunque la capitalización de Google es al menos 12 veces superior a la de Baidu, estamos hablando de lo que sería un enorme esfuerzo inversor incluso para una compañía con una situación de tesorería como Google), y las limitaciones gubernamentales y trabas burocráticas a dicha compra por parte del Gobierno chino serían ingentes y podrían llegar a alargar las negociaciones durante años, dando al traste con la operación.

Negociar con el Gobierno chino. Previo a la salida de Google de China en 2010, Baidu llegó a conseguir el 35 % de las búsquedas. Estamos hablando de una gran porción del pastel publicitario de los buscadores del país más poblado y con más potencial del mundo. Está claro que Google está en una dicotomía: mantenerse fiel a sus principios y no negociar con la censura China (*don't be evil*), o bien proteger su negocio y a sus accionistas y entablar conversaciones que les permitan volver al país a luchar con Baidu y Suso.com por las búsquedas de los consumidores chinos. Creemos que una negociación que salve el «honor» de ambas partes, Gobierno chino y Google, es la mejor solución posible.

- Penetración de internet

Aliarse con grandes compañías como Facebook, Amazon y Samsung, entre otras, para llevar internet donde a día de hoy no lo hay. Estos planes existían y los lideraba Facebook, pero Google no formaba parte de ellos (tenía el suyo propio: Loon, que pretendía utilizar globos flotantes para ampliar la cobertura).

Google no está directamente vinculada con el incremento de la penetración de internet, pero creo que, en aquellos países donde Google está implantado, se debe fomentar más que compañías que a día de hoy no se están anunciando en el buscador vía Adwords, lo hagan. Esto sería con apoyo de tutoriales, asistencia telefónica, ayuda presencial a aquellas empresas con más potencial, aumento de los incentivos (p. ej.: bono 100 €) para las empresas que participen por primera vez, incentivos para aquellos que han pujando en Adwords en el pasado pero que llevan tiempo sin hacerlo, etc.

- Nuevos mercados: hogar conectado y otros

Amazon Echo fue el primero de los altavoces inteligentes, y en EE. UU. es líder absoluto con más de un 65 % de cuota de mercado. Esto no quiere decir que esta situación vaya a ser así de manera permanente, pero lo primero que tiene que hacer Google es impedir que en otros mercados esta situación se vuelva a dar. Es importante que en el ámbito del hogar conectado, donde quieren entrar empresas de *utilities*, telecos, empresas de seguridad y actores de la economía digital, Google se adelante a todos. A día de hoy y en lo que a doméstica se refiere, va un poco rezagado. Es importante que Google, con el variado *portfolio* del que dispone, se asegure de integrar todas sus soluciones con Google Home para

ofrecer elementos diferenciales que hagan de su oferta la más competitiva. Actualmente ya lo hacen con YouTube, que funciona muy bien con Home, pero por ejemplo, ¿porque no va a ser posible enviar mensajes de WhatsApp (empresa de Google) a través de su altavoz inteligente?

- **Pandemia del coronavirus**

Unos de los grandes ganadores de esta pandemia están siendo las herramientas de videollamadas como Zoom y Microsoft Teams. Google debe invertir más recursos en sus herramientas Hangouts y WhatsApp para posicionarlas como las referentes del mercado de videollamadas, que a día de hoy no están consiguiendo ser.

En un mundo donde es posible que existan largos periodos de confinamiento, las empresas de entretenimiento pueden convertirse en grandes generadoras de beneficios. A finales de 2019, Google lanzó Stadia, una plataforma de vídeo en *streaming*. Google debe trabajar en esta plataforma para su mejora y consolidación.

5.4. Calendarizar acciones con fechas, responsables, inversiones y métricas

Una vez tenemos claro qué acciones priorizar en función de la estrategia seleccionada, ya solo queda calendarizar las acciones a implementar con responsable, coste, fecha, objetivo a cumplir y métricas a medir.

Análisis FODA o DAFO Coca-Cola

Si a lo largo y ancho del planeta le pedimos a la gente que diga de manera espontánea la primera marca que le venga a la cabeza, la mayoría no dudaría en decir: «Coca-Cola».

Cola-Cola, que fue creada como una bebida medicinal por el estadounidense John Pemberton, se vende hoy en día en más de 200 países, consumiéndose actualmente más de 8 mil refrescos cada segundo de cada día.

The Coca-Cola Company, gracias a su producto estrella, es una empresa de éxito desde hace muchas décadas, pero que a la vez se enfrentará a importantes desafíos en un futuro cercano. Por ello creemos que es una elección ideal para realizar un análisis FODA o DAFO.

¿Cómo se hace un análisis FODA o DAFO para una empresa como The Coca-Cola Company?

Pues, como venimos diciendo en ejemplos anteriores, siguiendo las fases un proceso FODA o DAFO estándar.

1. Selección de la situación a analizar y del objetivo a alcanzar

En este caso, estudiaremos The Coca Cola Company frente al desafío que supone mantener su posición de privilegio en los próximos años ante los retos que el entorno plantea.

2. Realización del análisis FODA o DAFO propiamente dicho

El análisis FODA o DAFO propiamente dicho consiste en, a través de un concienzudo análisis interno, listar nuestras fortalezas y debilidades; y a través de un minucioso análisis del entorno (externo), detectar las oportunidades y amenazas más relevantes.

2.1. Oportunidades y amenazas (análisis externo)

Comenzamos analizando las oportunidades y amenazas vinculadas con el macroentorno y para ello utilizamos la herramienta PESTEL.

2.1.1. Macroentorno: PESTEL

Factores políticos

Este no es un tema político, pero los factores de este tipo siguen siendo relevantes.

- **Incertidumbre política mundial**

La aparición de Trump, el Brexit y el creciente poder del Kremlin, entre otros factores que están generando inestabilidad en muchas zonas del planeta, hace que, para una empresa globalizada, vislumbrar un mundo más proteccionista, más dividido, sea más una amenaza que una oportunidad. No obstante Coca-Cola es una empresa muy descentralizada desde un punto de vista de fabricación y distribución, por lo que una amenaza de proteccionismo le afectaría menos que a la mayoría de multinacionales. (am1)

- **Incremento de los impuestos sobre bebidas azucaradas**

Reino Unido, Suráfrica, Noruega, Irlanda, EE. UU. y Chile son algunos de los países que gravan con un impuesto especial a las bebidas azucaradas, pues muchos gobiernos las acusan de estar detrás del alarmante incremento de obesidad que se está produciendo en sus países. Esta es una amenaza seria que podría hacer disminuir la rentabilidad de la compañía en un futuro no muy lejano. (am2)

Factores económicos

- **Ciclos económicos**

Tras la crisis mundial de la última década, se abrió un ciclo expansivo de la economía, que aunque frágil, era una oportunidad para, al calor de la mejora económica y el incremento del consumo, incrementar las ventas de la compañía. No obstante, la llegada de la pandemia del coronavirus y la incertidumbre sobre su duración están generando grandes nubarrones en el futuro de las economías de todo el mundo (op1) (am3).

Factores sociales

- Mayor personalización. Exclusividad

Una población con mejor preparación y más individualista y exigente quiere experiencias personalizadas, diferenciarse de la gran masa. Eso, para los líderes como The Coca-Cola Company, con más de un 50 % de cuota del mercado mundial, supone todo un desafío. Otros ejemplos que pueden clarificar a qué nos referimos son la evolución de las ginebras y de las cervezas artesanales: dos claras situaciones en las que han aparecido muchas pequeñas marcas *premium* y donde se puede ver la tendencia de diferenciación por una parte cada vez mayor de los particulares en las economías más desarrolladas.

Esto puede ser una oportunidad para el lanzamiento de nuevos productos, pero para Coca-Cola, a día de hoy, supone sobre todo una mayor amenaza. (op2) (am4)

- Crecimiento de las bebidas saludables

Es un hecho, y ahí está uno de los factores políticos ya mencionados para atestiguarlo, que la demonización de las bebidas carbonatas y azucaradas ha llegado para no irse, y que esta situación está empezando a cambiar muchos hábitos y costumbres de gran parte de una sociedad cada vez más preocupada por tener una alimentación saludable.

Como en el punto anterior, esto supone una oportunidad para el lanzamiento de nuevos productos, pero sobre todo supone una gran amenaza para la estrella de la compañía: la Coca-Cola. (op3) (am5)

- Crecimiento del agua embotellada

La incorporación de muchos países a la economía de mercado y su desarrollo económico generan

oportunidades como esta. Es, por lo tanto, una buena razón para que una empresa como The Coca-Cola Company, con una red de distribución absolutamente capilar e imposible de imitar, valore la venta de productos distintos de su *best seller* (casi *only seller*), que es la Coca-Cola. (op4)

- Pandemia del coronavirus

Un virus con tan alta tasa de propagación y capacidad de afectar la salud cambia de una manera radical los hábitos sociales de la gente. Es posible que la propensión a disfrutar de bares y restaurantes disminuya para gran parte de la población, y eso afectaría muchísimo uno de los canales principales de distribución y venta de los productos de The Coca-Cola Company. Esta es una amenaza muy seria. (am6)

Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos son, a mi juicio, de menor importancia: la posible distribución a través de vehículos autónomos (que puedan abaratar el coste de distribución) o el funcionamiento del internet de las cosas (vinculadas con la nevera y la automatización de las alertas ante la ausencia de *stock* de productos), aun siendo muy relevantes y afectando el uso y costumbres de los consumidores, no veo que vayan a ser una gran amenaza para el éxito actual de The Coca-Cola Company.

Factores ecológicos

Escasez de materias primas, aumento de la contaminación, regulación del consumo de energía o leyes de protección medioambiental suponen una amenaza para la rentabilidad del proceso de fabricación de Coca-Cola. Pero, a la vez,

suponen una manera de diferenciarse siendo respetuosos con el medioambiente, que, no nos engañemos, suele suponer un desembolso económico. Tal desembolso seguramente pocas compañías podrán realizar, pero The Coca-Cola Company podría ser una de las que sí pueda. (op5) (am7)

Factores legales

- **Patentes**

Aunque algunas personas podrían pensar que las leyes sobre patentes podrían jugar un papel importante en el caso de The Coca-Cola Company, lo cierto es que no es así.

Las patentes son una forma de hacer público tu conocimiento a cambio de unos derechos económicos que prescriben con el tiempo. Por eso, The Coca-Cola Company ha preferido mantener en secreto su fórmula, para que no llegue el día en que la misma esté al alcance de cualquiera. Por lo tanto, al no estar la fórmula de la Coca-Cola patentada, este punto no sería relevante.

- **Reglamentación: etiquetas**

La tendencia a que cada vez más los consumidores quieren saber todos y cada uno de los ingredientes de cada producto alimenticio podría llevar (hipotéticamente y en un futuro sin determinar) a obligar a The Coca-Cola Company a desvelar su fórmula secreta. (am8)

2.1.2. Microentorno: 5 fuerzas de Porter

Continuamos analizando las oportunidades y amenazas ahora vinculadas con el microentorno, y para ello utilizamos la herramienta 5 fuerzas de Porter.

Amenaza de nuevos competidores: baja (op6)

Es muy complicado que haya nuevos competidores en este sector, al menos que puedan ser relevantes a escala mundial. El valor de la marca, el acceso a la red de distribución o las barreras de entrada asociadas a la inversión en inmovilizado (p. ej.: plantas embotelladoras) complican mucho la entrada de nuevos competidores.

Poder negociador de los clientes: moderado

Si por compradores no nos referimos al cliente final sino a las empresas que distribuyen el producto a través de sus establecimientos, vemos que este poder negociador es distinto entre cada uno de ellos. Si hablamos de pequeños negocios, bares o tiendas de alimentos, el poder de negociación es bajo o nulo. Si hablamos de grandes empresas de distribución alimentaria (p. ej.: Walmart) o de grandes cadenas de restauración (como McDonald's), el poder de estos clientes es medio-alto.

Amenaza de productos sustitutivos: baja (op7)

Hay un buen número de productos sustitutivos en el mercado aunque, por suerte para Coca-Cola (que tiene una imagen de marca y sabor únicos), estos no son percibidos como sustitutivos por muchos consumidores. Puede ser preocupante el fenómeno creciente de estigmatización de los refrescos azucarados, que haga que muchas personas empiecen a buscar sustitutos a los refrescos tradicionales en bebidas más saludables.

Poder de negociación de los proveedores: baja (op8)

La mayoría de los ingredientes necesarios para las bebidas son productos básicos como el colorante, el azúcar,

la cafeína, envases, etc. Así que los proveedores de estos productos no tienen ningún poder de negociación sobre la fijación de precios. Por este motivo, los proveedores de esta industria son relativamente débiles y no suponen una amenaza para Coca-Cola, sino todo lo contrario: una oportunidad para seguir negociando a la baja los precios de esas materias primas.

Rivalidad de los competidores (op9)

La competencia en la industria de refrescos puede ser entendida como un duopolio a nivel mundial (Coca-Cola versus Pepsi-Cola), y si hablamos de algunos países en concreto, esta situación puede ser calificada casi de monopolística por parte de Coca-Cola.

Esto es, por lo tanto, una oportunidad para Coca-Cola para seguir subiendo precios al canal y al cliente final, maximizando así su cuenta de resultados.

2.2. Debilidades y fortalezas (análisis interno)

Entramos directamente a ver ahora las debilidades y fortalezas de The Coca-Cola Company.

2.2.1. Fortalezas

Son múltiples y de gran importancia:

- **Liderazgo a nivel mundial**

Coca Cola disfruta de más de un 50 % de la cuota mundial de los refrescos gaseosos, lo que le confiere una posición de privilegio y le permite aprovecharse de las ventajas que de dicha posición se derivan.

Por ejemplo, ningún distribuidor se puede permitir el lujo de no tener en un lineal al líder de su sector. Esto le confiere a Coca-Cola una capacidad de negociación que se verá reflejada en los precios de venta y, por lo tanto, en la cuenta de resultados de la compañía. (f1)

- **Marca**

Coca-Cola es la tercera marca más valiosa del mundo según Interbrand (Best Global Brands 2019), solo por detrás de Apple y Google.

La marca Coca-Cola está valorada en más 73.000 millones de dólares. Contar con este activo tan valioso te permite tener acceso a una financiación más barata, negociar al alza los precios, lanzar nuevos productos y que le transfieras parte de los valores de la marca... Los beneficios de una marca fuerte son múltiples, como ya veíamos en el ejemplo de Google. (f2)

- **Fórmula secreta**

Está claro que el que un producto único tenga una fórmula secreta es importante para mantener el éxito conseguido sin que nadie pueda copiarlo. (f3)

- **Logística-distribución**

En un negocio como el de la venta de refrescos, la capilaridad es fundamental, y la red logística y de distribución de The Coca-Cola Company, capaz de llegar al pueblo más recóndito del planeta, es una tremenda fortaleza difícilmente replicable por sus competidores. (f4)

- **Costes unitarios bajos**

Azúcar, caramelo, cafeína, ácido fosfórico, agua carbonatada, extracto de nuez de cola, extracto de frutas, mezclas, vainilla y glicerol son algunos de los ingredientes reconocidos de la Coca-Cola, y todos ellos son muy baratos. La fabricación con ingredientes tan baratos, un

proceso de embotellado descentralizado y una distribución tan controlada y capilar permiten poner una Coca Cola en cualquier lugar del mundo a un coste mínimo. (f5)

2.2.2. Debilidades

Las debilidades son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa o institución, en este caso, The Coca-Cola Company. Y aunque hemos encontrado pocas debilidades, sí que son preocupantes si pensamos en algunas de las amenazas que se ciernen sobre la compañía.

- Posicionamiento de marca

Puede sonar raro que se diga que el posicionamiento de la tercera marca más valiosa del mundo puede ser una debilidad, pero lo cierto es que está muy asociada a una bebida carbonatada, la cual, vistas las amenazas anteriormente destacadas (principalmente los cambios de hábitos de los consumidores y su asociación con la obesidad y malos hábitos de salud), puede suponer un importante lastre de cara a la transformación que va a tener que ir acometiendo a nivel de *portfolio* de productos durante las próximas décadas. No hay más que recordar que The Coca-Cola Company se llama exactamente igual que su bebida principal. (d1)

- Único producto. Concentración en bebidas carbonatadas.

Aunque The Coca-Cola Company dispone de una amplia gama de productos, tanto desde el punto de asociación mental de los consumidores como desde la perspectiva del porcentaje que representan las ventas de

Coca-Cola versus el resto de productos de la compañía, vemos que la concentración de las ventas en un producto es un hecho. (d2)

- Falta de habilidades clave (I+D/lanzamiento de productos)

Es una suposición, pero viendo que no han sido capaces de generar otro producto cuyo éxito mínimamente se acerque al de Coca-Cola, es posible que la empresa tenga algún tipo de carencia en el área de I+D que le esté impidiendo lanzar productos de éxito. (d3)

3. Seleccionamos solo las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas más relevantes

Una vez tenemos todas las oportunidades y amenazas listadas tras el análisis del micro y el macroentorno, recomendamos que el siguiente paso sea asignar una puntuación del 0 al 3 a la probabilidad de que se materialicen en un futuro cercano, y que hagamos lo mismo según el impacto que causarían. Una vez realizada esa doble puntuación, reflejamos esas amenazas y oportunidades en un eje de ordenadas y abscisas que nos facilitará eliminar aquellas menos importantes y quedarnos solo con las más relevantes.

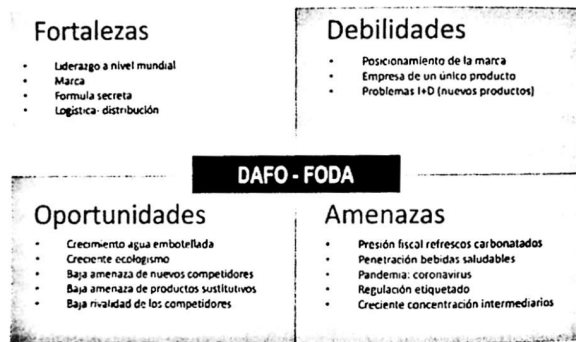
En el caso de Coca-Cola veríamos que, aunque tenemos muy buenas oportunidades y pocas amenazas, estas últimas son muy relevantes.

Filtrar las debilidades y las fortalezas es más sencillo, pues no hace falta un eje de ordenadas y abscisas, sino que utilizaríamos una única variable de filtro. Se debe hacer por el grado de impacto, tanto positivo como negativo, que esas fortalezas y debilidades suponen para la consecución del objetivo planteado.

En nuestro caso y en lo que a fortalezas se refiere, cogemos aquellas 4 que se presentan con más intensidad (liderazgo, marca, fórmula secreta y logística-distribución). En el caso de las debilidades, por haber listado solo 3, las cogemos todas.

4. Cumplimentamos la matriz FODA o DAFO

Una vez tenemos filtradas las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, cumplimentamos la matriz FODA o DAFO:



5. Realizamos el análisis CAME

Toca ahora realizar el análisis CAME. Lo que dice esta herramienta es que las debilidades hay que corregirlas (C), que las amenazas hay que afrontarlas (A), que las fortalezas

hay que mantenerlas (M) y que las oportunidades hay que explotarlas (E).

5.1. Confrontar las variables internas/externas de la matriz FODA

Es especialmente útil, y nos ayudará a seleccionar la mejor estrategia, el confrontar fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas de la matriz FODA y realizarnos las siguientes preguntas:

- ¿Nos permiten las fortalezas internas aprovechar las oportunidades que nos provee el entorno?
- ¿Nos impiden las debilidades internas hacer frente con garantías a las amenazas existentes o futuras?
- ¿Nos permiten las fortalezas internas hacer frente a las amenazas que se ciñen sobre nosotros?
- ¿Nos impide las debilidades internas aprovecharnos de las oportunidades que se nos presentan?

En este caso preocupa especialmente que las debilidades que hemos manifestado nos impidan hacer frente con garantías sobre todo a la amenaza que supone el cambio de hábitos de consumo (que ahora es más habitual en los países desarrollados, pero que se va a ir expandiendo en el mundo) y que se está empezando a considerar a los refrescos carbonatados y/o azucarados casi como el principal causante de la obesidad mundial.

El ser una empresa de un «único» producto y no haber tenido un éxito rotundo en el lanzamiento de casi ninguno de los otros muchos productos del *portfolio* supone unos

hechos que deben preocupar, y mucho, a los mandatarios de The Coca-Cola Company.

5.2. Selección de estrategia

Con las respuestas a las preguntas anteriores adquirimos una conciencia clara de cuál es nuestra situación actual. Ahora nos toca seleccionar la estrategia.

En nuestro caso, y visto lo anterior, creo que lo más lógico sería apostar por una estrategia defensiva que hiciese que nos centrásemos en afrontar las amenazas y en mantener las fortalezas. Por importantes que sean las amenazas que se ciernan, se debe seguir luchando porque la «vaca» que da leche (el refresco Coca-Cola) dure el mayor tiempo posible, a la vez que redoblamos los esfuerzos por corregir las debilidades que a día de hoy nos impiden afrontar las amenazas ya mencionadas.

5.3. Definir y priorizar acciones

Una vez seleccionada la estrategia, llega la hora de definir y priorizar acciones. Lo que habría que hacer es definir una o varias acciones para corregir nuestras debilidades, mantener nuestras fortalezas, afrontar las amenazas y explotar las oportunidades de nuestro entorno. Lógicamente priorizaremos aquellas que estén en línea con nuestra estrategia, que hemos dicho que sería defensiva y que nos llevaría a centrarnos en afrontar amenazas y en mantener fortalezas.

Mantener fortalezas

- Liderazgo a nivel mundial

El liderazgo es el resultado de muchas acciones: inversión en publicidad, buena política de precios y comercial, foco en el servicio al cliente, diferenciación del producto... En el caso de The Coca-Cola Company, son muchos los factores involucrados y las consecuencias derivadas de este liderazgo, ya que nadie quita del lineal a un líder tan claro como Coca-Cola lo es de su categoría.

En resumen, y en el caso concreto de las fortalezas, en gran medida lo que hay que hacer es lo mismo que se ha estado haciendo bien durante estos años: que el hecho de afrontar las amenazas no haga que la compañía pierda el foco, quiera cambiarlo todo de la noche a la mañana y termine perdiendo las fortalezas que una vez le hicieron grande.

- Marca

Mantener la inversión en publicidad, en campañas emocionales que sigan sorprendiendo y generando esa conexión con los clientes que ha hecho que Coca-Cola sea una marca tan querida.

Ser una compañía comprometida con la sociedad y redoblar, por lo tanto, esfuerzo e inversiones en su labor a través de fundaciones y causas benéficas. Tenemos que mitigar las nuevas amenazas que se ciernen sobre la marca (acusaciones por uso excesivo de agua en el proceso de producción, cierre traumático de embotelladoras, imagen negativa por el uso de gas, azúcar y cafeína en nuestros refrescos...).

- **Fórmula secreta**

Hay que mantener la política de confidencialidad actual que tan buenos éxitos ha dado. Que la fórmula de la Coca-Cola no se haya desvelado en estos años es todo un gran logro de la compañía.

- **Logística-distribución**

Una labor que se está acometiendo es la fusión de embotelladoras para mejorar las economías de escala y, por lo tanto, bajar costes de fabricación y distribución.

Al respecto, hay que tener cuidado ya que, aunque las embotelladoras en muchos casos son empresas independientes, una mala gestión por su parte (p. ej.: despidos masivos) afecta a The Coca-Cola Company tanto como si la mala gestión la hubiese hecho ella misma.

La introducción de drones para la distribución a particulares y/o de vehículos autónomos para la distribución masiva podrían ser acciones a estudiar.

Afrontar amenazas

- **Presión fiscal sobre refrescos carbonatados/azucarados**

Se podría realizar una labor de comunicación a la sociedad en general, preferiblemente basada en algunos estudios que demostrasen que las bebidas carbonatadas no son, como algunos nutricionistas advierten, «perjudiciales para la salud si se consumen en exceso, particularmente para el caso de niños pequeños» o «la principal fuente de calorías de la dieta de un estadounidense».

Por supuesto, y quizás lo primero que tenemos que hacer, es buscar alternativas para conseguir el mismo sabor pero sustituyendo algunos ingredientes. Trabajar con la estevia, como se ha hecho con el producto

recientemente lanzado y conocido como Coca-Cola Life, va en esa dirección.

- **Penetración de bebidas saludables**

Esto es una tendencia social que no tiene freno. No tiene sentido luchar contra ella sino sumarse a la misma: hay que empujar el desarrollo de nuevos productos que vayan en esta línea y explotar al máximo los que ya tenemos actualmente que encajan dentro de esta filosofía. Tanto Minute Maid, Nestea, Aquarius, Odwalla y las varias marcas de agua del *portfolio* son productos por los que apostar de una manera decidida.

- **Pandemia del coronavirus**

Creo que ante una situación que está haciendo tambalear a decenas de miles de bares y restaurantes, debemos realizar todo un paquete de acciones fidelizadoras para ayudar a este canal a subsistir. Lógicamente nuestros recursos son limitados y debemos seleccionar muy bien a quién socorramos, pero estoy seguro de que aquellos a los que ayudemos, y subsistan, serán clientes fieles de por vida.

Por ejemplo, una acción podría ser donar o vender a precio de coste agua y Coca-Cola a bares y restaurantes para que puedan reiniciar su actividad con el menor esfuerzo posible.

Debemos incentivar el consumo en casa de nuestros refrescos. Al cambiar los hábitos, mucha gente consumirá en casa lo que antes consumía fuera. Es un momento de cambio para nuestros clientes finales y es fundamental que no se olviden de nosotros en ese proceso. Seguir invirtiendo en publicidad y asegurarnos de una distribución capilar al cliente final son algunas de las acciones propuestas.

- Regulación del etiquetado

Lo que habría que hacer es pura acción de *lobbying* para evitar la obligatoriedad de etiquetar los productos de tal manera que se desvele la fórmula secreta de nuestro producto estrella, la Coca-Cola.

- Concentración de intermediarios

Esto también es una tendencia cada vez más acusada. Lo que podemos hacer es:

- o Seguir apostando por la marca e invirtiendo en publicidad. Ningún intermediario (supermercados) va a eliminar al líder de su sector, a una marca demandaba masivamente. Esto lo tenemos fácil con Coca-Cola, pero hay otros muchos productos en el *portfolio* que no disfrutaban de posiciones de liderazgo. Quizás podamos aprovechar el liderazgo de Coca-Cola para exigir que metan en su lineal otros de nuestros productos, bajo amenaza de no venderles Coca-Cola (muy arriesgado).
- o Reforzar los equipos comerciales e invertir en acciones fidelizadoras y de *marketing* relacional con estos intermediarios. Esta labor se vuelve más sencilla al ser cada vez menos y más grandes nuestros interlocutores. Está claro que hay que cultivar las buenas relaciones personales y comerciales.
- o Foco en el servicio. Si queremos intermediarios contentos no podemos fallarles ni en las entregas ni en la actuación ante una crisis derivada de algún defecto en nuestros productos. La vocación de servicio es fundamental. Ej.: Microsoft, en sus años de esplendor, prestaba un servicio comercial muy deficiente al saberse que contaban con una ventaja competitiva

absolutamente brutal. Hoy en día esta compañía tiene una orientación al cliente mucho más acusada. Necesitan vender cuando antes simplemente despachaban. Esta adaptación a las nuevas condiciones competitivas, este cambio de filosofía, es fundamental para garantizarnos el éxito en el futuro.

5.4. Calendarizar acciones con fechas, responsables, inversiones y métricas

Una vez tenemos claro qué acciones priorizar en función de la estrategia seleccionada, ya solo queda calendarizar las acciones a implementar (con responsable, coste, fecha, objetivo a cumplir y métricas a medir).

Análisis FODA o DAFO Facebook

Facebook fue creada en 2004 por Mark Zuckerberg junto a otros estudiantes de la Universidad de Harvard. Es una compañía estadounidense que ofrece servicios de redes sociales y venta de publicidad.

Los fundadores inicialmente limitaron la pertenencia a dicha red social a los estudiantes de Harvard. Desde 2006 se permitió a cualquier persona que diga tener al menos 13 años convertirse en usuario registrado de Facebook (aunque existen variaciones en este requisito según las leyes locales, estando por ejemplo actualmente prohibida esta red social en China).

Facebook contaba con más de 2.320 millones de usuarios activos mensuales a principios de 2020. En los últimos años ha sufrido un importante deterioro de su imagen al estar muy directamente relacionado con la proliferación de las *fake news* o noticias falsas y con fenómenos como la difusión de actos violentos o denigrantes.

Estudios de varias consultoras certifican el abandono de esta red social por parte de los perfiles de edad más joven, lo que crea una elevada preocupación entre los accionistas de esta compañía. Y lo peor está por llegar, ya que nuevos estudios explican que la sangría continuará.

¿Cómo se hace un análisis FODA o DAFO para una empresa como Facebook?

Siguiendo todas y cada una de las fases del proceso estándar y que hemos ido detallando en los ejemplos anteriores.

1. Selección de la situación a analizar y del objetivo a alcanzar.

En este caso, y como anticipábamos, estudiaremos a Facebook frente al desafío que supone mantener su posición de privilegio ante las diversas amenazas que hay en el entorno.

2. Realización del análisis FODA o DAFO propiamente dicho

A través de un análisis interno, listamos nuestras fortalezas y debilidades; y a través de un análisis del entorno (externo) detectamos las oportunidades y amenazas.

2.1. Oportunidades y amenazas (análisis externo)

Comenzamos analizando las oportunidades y amenazas vinculadas con el macroentorno y para ello utilizamos la herramienta PESTEL.

2.1.1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

Factores políticos

Aunque Facebook es una red social que permite la interacción de personas con personas, las implicaciones políticas son muy relevantes en este caso.

- China

Actualmente Facebook no es accesible desde el país más poblado del mundo. La red social está dando los primeros pasos para poder operar en ese país plegándose, por lo tanto, a las exigencias de sus gobernantes. Esta es una oportunidad que, bien gestionada, podría llevar a Facebook a incrementar sensiblemente el número de usuarios en un muy corto espacio de tiempo. Como fuerza contrapuesta, y en la relación con China, EE. UU. está inmerso en una batalla comercial y geopolítica que a una compañía norteamericana como Facebook no le beneficia en absoluto.

China, para hacer fuerza en esta batalla comercial y política contra EE. UU., podría utilizar a Facebook manteniéndole la prohibición de operar en su mercado por muchos más años. (am1) (op1)

- Incremento de los nacionalismos y del control a los medios

Trump, el creciente poder del Kremlin y la aparición de muchos movimientos de carácter nacionalista contrapuestos al fenómeno de la globalización que ha centrado la vida política y económica de las últimas décadas, son fenómenos que fomentan el que se culpabilice de la situación en la que estamos a los medios de comunicación y que, por lo tanto, se quieran regular de una

manera más intensa. Esto afecta no solo a los medios más tradicionales, sino también a redes sociales como Facebook. Se trata, por lo tanto, de una amenaza para dicha compañía. (am2)

- Escándalos políticos

El escándalo de Cambridge Analítica, por el que presuntamente se hizo uso ilegal de datos de millones de votantes de EE. UU. para, a través de una campaña orquestada, manipular el sentido de su voto, ha generado una gran crisis de confianza en esta red social que puede convertirse en una amenaza seria para su futuro.

La gestión del escándalo por parte de Facebook en los días posteriores a que saliera la información a la luz no ayudó mucho a recuperar la confianza en la compañía. Esta es, por lo tanto, otra amenaza más a tener en cuenta. (am3)

Factores económicos

- Evolución mundial PIB y PIB per cápita

La globalización, con sus claroscuros, ha supuesto una oportunidad para muchos países de mejorar las condiciones de gran parte de su población, incorporándola a la economía de mercado. Ello supone un ingente número de potenciales nuevos clientes o usuarios para Facebook. Más crecimiento, más capacidad para invertir en infraestructura y comunicaciones, más renta per cápita, más internet, más usuarios potenciales... No obstante, y como fuerza contrapuesta, ha aparecido el coronavirus como enfermedad de fácil transmisión y de alto impacto que puede revertir la positiva evolución económica de los últimos años y generar una amenaza donde había una oportunidad. (op2) (am4)

Factores sociales

- Fake news (noticias falsas)

Las noticias falsas, que encuentran su mejor campo de cultivo en las redes sociales debido a su inmediata difusión, les están restando credibilidad a estos medios y generando cierta antipatía hacia ellos con el consiguiente perjuicio de la baja de usuarios. Facebook no es ni mucho menos una excepción y se está viendo afectada por ello. (am5)

- Incitación al odio, representaciones violentas...

En las RR. SS., los *haters* (u odiadores profesionales) encuentran un escenario ideal para emitir todo tipo de comentarios ofensivos. Lo mismo ocurre con aquellos grupos que promueven actos violentos o los particulares que fomentan comportamientos delictivos. Es por ello que mucha gente ha abandonado definitivamente las RR. SS., y en especial Facebook. Esta es otra de las amenazas importantes que se ciñe sobre esta red social. (am6)

- Pandemia del coronavirus

Este virus, con su alta tasa de propagación, ha cambiado los hábitos sociales de la gente. No sabemos si momentáneamente (mientras dure la enfermedad) o para siempre. Pero es cierto que, al estar más tiempo en casa, el uso de las redes sociales se ha incrementado de manera notable. (op3) (am7)

- Moda

Las RR. SS. tienen un componente de moda que hace que algunas de ellas incrementen exponencialmente el número de seguidores en muy poco tiempo. La otra cara de la moneda es que puede ocurrir exactamente lo

contrario, pudiendo llegar a perder un ingente número de usuarios en apenas pocas semanas.

Actualmente, Instagram está captando el interés de los perfiles más jóvenes en detrimento de Facebook, que sigue siendo la red preferida de aquellos que no son *millennials*. La buena noticia para Facebook es que Instagram les pertenece, aunque lo que no sabemos es cuál será la próxima red social que se ponga de moda y si esta también pertenecerá al grupo que hoy estamos analizando. (am8)

- Mayor sensibilidad hacia el uso de datos personales

Existe una sensibilidad creciente por parte de los ciudadanos sobre qué información personal circula por internet y poseen las empresas con las que han interactuado. Esto está generando un movimiento proprivacidad que afecta muy directamente a las redes sociales, para las que esta tendencia supone una gran amenaza ya que, además de la publicidad, su gran negocio son los datos. (am9)

- Aplicaciones de citas

Cada vez hay más variedad en los tipos de familias, y un creciente número de personas viven solteras. Facebook, que posee mucha información sobre ellas, podría generar una red social o funcionalidad de contactos sentimentales para monetizar los 200 millones de solteros que tiene registrados. (op4)

Factores tecnológicos

Las evoluciones tecnológicas suponen un importante factor a tener en cuenta por parte por una compañía como Facebook. No en vano ha sido la propia tecnología la que ha propiciado el nacimiento de esta empresa.

- Nuevas RR. SS. y plataformas

El mundo digital evoluciona constantemente. No sería descartable que una evolución tecnológica pudiese hacer que la red social Facebook quedase obsoleta, desfasada. Por el contrario, la aparición de nuevas plataformas supone una oportunidad de negocio para compañías con gran poder financiero como Facebook (que ya ha adquirido, entre otras, a Instagram y WhatsApp). (op5) (am10)

- Móviles

La penetración del móvil y la navegación a través del mismo es una tendencia que se afianza. La red social que mejor experiencia de usuario tenga en este tipo de dispositivo se llevará el gato al agua. (op6) (am11)

- Hacking

Hemos visto recientemente que Google «mataba» su red social, Google +, tras reconocer que se habían filtrado (hackeado) los datos de más de 500.000 usuarios. Las amenazas tecnológicas sobre la información de las personas que habitan las RR. SS. están fomentando que crezca el número de personas que las abandonan para no volver nunca. (am12)

- Adblockers

Los *adblockers* bloquean la publicidad *online*. Hasta ahora no se ha desarrollado ningún *software* que permita bloquear la publicidad de Facebook, ya que esta se encuentra totalmente integrada en los *posts* que ve cualquier usuario. Sin embargo, esta es una amenaza latente que le podría ocasionar un grave perjuicio a la compañía analizada en caso de materializarse. (am13)

Factores ecológicos

Los factores ecológicos no son los más relevantes en el análisis PESTEL de Facebook. Quizás puedan tenerse en cuenta como elemento de diferenciación (oportunidad). Si ante el incremento de sensibilidad sobre la necesidad de conservar nuestro entorno natural te posicionas como la red social que dona/colabora con iniciativas a favor de la sostenibilidad del planeta, puedes ganarte la simpatía de los usuarios y, por lo tanto, incrementar el número de los mismos. (op7)

Factores legales

- Leyes de protección de datos

El 25 de mayo del 2018 entró en vigor en Europa una nueva ley que restringe el uso de los datos y obliga a pedir la aceptación expresa a los usuarios para muchas acciones. Esto supone una importante amenaza a las empresas cuya principal fuente de valor es la información personal. No es menos cierto que aunque en los países anglosajones las leyes de protección de datos son menos severas, el convertirlas en más estrictas es una tendencia mundial. (am14)

- Patente

Esencial para la supervivencia de una empresa como Facebook es que las patentes que protegen el *core* de su negocio sigan vigentes por muchos años. (am15)

2.1.2. Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter)

Una vez hemos realizado el análisis PESTEL, continuamos analizando las oportunidades y amenazas vinculadas con el microentorno. Para ello utilizamos la herramienta de las 5 fuerzas de Porter.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: alta (am16)

Creemos que un sector tecnológico, intensivo en datos y donde las inversiones para empezar a operar no son pequeñas (pero tampoco excesivamente elevadas), fomenta la aparición de muchos competidores que intenten destronar al rey de las RR. SS., que actualmente es Facebook.

Hemos concluido que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta después de analizar estos factores:

- La existencia de barreras de entrada

En este caso, hay algunas barreras de entrada que tendrían un componente legal, como por ejemplo las que se dan en China. Wechat, que está plenamente implantada en esa nación, ha crecido y conseguido una masa crítica en el país más poblado del mundo, algo que a Facebook le va a dificultar su entrada en dicho mercado cuando supere los escollos legales. Es esta barrera de entrada que existe para Facebook la que ha incentivado la aparición de nuevos competidores como Wechat.

- Economías de escala

Creemos que puede haber ciertas economías de escala a nivel tecnológico, pero no tenemos claro que esta sea una fuerza muy relevante.

- Valor de marca

El valor de la marca es poco relevante. Para las RR. SS., lo más relevante es su funcionalidad (compartir vídeos, informarse de lo que ocurre en tu entorno de amigos, etc.).

- Costes de cambio

El coste del cambio es bajo. No hay ni pagos ni permanencias, por lo que una persona puede dejar una red social e irse a otra sin mayores dificultades. Quizás el coste

del cambio sea más emocional ya que, si tus amigos están en una, irte a otra (aunque te guste más) costará mucho.

- **Requerimientos de capital**

Creemos firmemente que para crear una red social no se necesitan ingentes cantidades de dinero, como demostraron los fundadores de Instagram o el propio fundador de Facebook.

Por lo anteriormente expuesto y tal y como hemos dicho al principio, creemos que la intensidad de la competencia va a ser alta. La suerte es que la situación financiera de Facebook le permite comprar todas aquellas RR. SS. que supongan una amenaza para su negocio, como hicieron en su momento con Instagram.

El poder negociador de clientes: bajo-moderado-alto (op8/am17)

Si tomamos por clientes a los usuarios finales, su poder sería bajo.

Si consideramos que nuestros clientes son las agencias de anunciantes, su poder sería de moderado a alto.

Amenaza de productos sustitutivos: moderada

Los factores que determinan si esta amenaza es alta o no son:

- **Propensión del comprador a sustituir**

Si el comprador no es propenso a sustituir, la amenaza de productos sustitutivos será menor. En este caso creemos que los compradores (tanto usuarios como agencias), en términos generales, valoran positivamente esta red social y por lo tanto su propensión a la sustitución

(buscar otra red social en la que estar u otro medio en el que invertir) es baja.

- **Precios relativos de los productos sustitutivos**

Si el precio de los productos sustitutivos es muy superior a los nuestros, la amenaza que representan será menor. Si el precio es muy inferior, la amenaza será mayor.

En el caso de los usuarios particulares, este no es un factor relevante ya que tanto Facebook como los productos sustitutivos (WhatsApp, YouTube, etc.) son gratuitos.

En el caso de las agencias de medios, Facebook no es todavía caro y funciona muy bien. WhatsApp no permite publicidad, por lo que no es una amenaza. YouTube es cierto que captura un buen número de anunciantes e inversión y que también tiene buenos costes para las agencias. Google (buscador) funciona muy bien y recibe cada vez más parte de la inversión de los anunciantes (también Amazon). La prensa está de capa caída y es verdad que la TV tradicional está perdiendo muchos televidentes. Las mayores amenazas son, por lo tanto, Google y Amazon.

- **Coste o facilidad de cambio del comprador**

Tanto para particulares como para agencias, el cambio es sencillo y no tiene costes asociados. Esto trabajaría a favor de que la amenaza de productos sustitutivos fuese mayor.

- **Nivel percibido de diferenciación**

A mayor nivel de diferenciación de un producto, menor será la amenaza de los sustitutivos. Creemos que la diferenciación percibida es elevada (tanto por particulares como por agencias), por lo que en este punto la amenaza de productos sustitutivos sería más bien baja.

En resumen y después de ponderar los factores vistos, creemos que la amenaza de productos sustitutivos es moderada.

Poder de negociación con los proveedores: baja (op9)

Cuanto más necesitemos a nuestros proveedores, mayor será su poder de negociación en detrimento del nuestro. En el caso de las redes sociales los principales proveedores son los suministradores de internet, *softwares* (servidores) y los particulares (medios y empresas que generan contenido).

En cuanto a los proveedores de internet y servidores, estos ofrecen servicios que son relativamente *commodities*, por lo que es indiferente quién lo dé y, por lo tanto, su poder de negociación es más bien bajo. Los particulares, medios y empresas que generan contenido lo hacen para su propio beneficio y no piden nada a cambio, por lo tanto ni tienen apenas poder, ni intención de hacer uso de él.

Rivalidad de los competidores: moderado

En este caso concreto y tras lo analizado vemos, en la competencia, una intensidad moderada. Por un lado, las barreras de salida que ha creado Facebook al aglutinar 2.320 millones de usuarios activos mensuales, supone un activo y una ventaja competitiva difícil de igualar por sus competidores presentes y futuros.

Aunque esta red social muestra algunos síntomas de agotamiento, que se plasma en la pérdida de usuarios en las franjas de edad más jóvenes, lo positivo es que la principal amenaza de Facebook proviene de Instagram (otra empresa del grupo).

2.2. Debilidades y fortalezas (análisis interno)

Entramos directamente a ver ahora las debilidades y fortalezas de Facebook.

Fortalezas

Son múltiples y de gran importancia:

- **Capacidad financiera**
Facebook es una de las empresas con mayor capitalización bursátil del mundo. Eso le provee de una capacidad financiera que le permite comprar cualquier otra red social que suponga una amenaza para su negocio, así como invertir en innovación y nuevas soluciones que testar en el mercado para conseguir diversificar sus ingresos. (f1)
- **Número de usuarios actuales**
Su base de clientes actual es su mayor activo. Disponer de 2.320 millones de usuarios mensuales confiere a Facebook de una fortaleza, inigualada a día de hoy por ninguna otra empresa. (f2)
- **Lealtad de sus clientes**
No solo es importante tener un gran número de usuarios dados de alta, sino que es aún más importante que estos sean muy activos en la plataforma. Ese confiere mucho más valor a la información que de dichos clientes se dispone. Es, por lo tanto, otra fortaleza relevante. (f3)
- **Calidad de la información/datos**
Una cosa es que tengas muchos clientes, otra que sean muy fieles, y otra (y de mayor valor) lo que sepas sobre ellos. ¿Qué sabe Facebook sobre nosotros? Todo. Nuestra edad, nuestro sexo, ubicación, datos financieros, estado sentimental, raza, convicciones religiosas, políticas,

gustos musicales, literarios... Absolutamente todo. Esa información tiene un valor y es el activo más importante de esta compañía. (f4)

- Marca

Facebook es la decimocuarta marca más valiosa del mundo, según Interbrand (Best Global Brands 2019). Contar con este activo tan valioso te permite tener acceso a una financiación más barata, lanzar nuevos productos y servicios y que tengan mayor aceptación por el mercado, etc. Los beneficios de una marca fuerte son múltiples. (f5)

Debilidades

- Posicionamiento de marca

Puede sonar raro que se diga que el posicionamiento de una marca tan valiosa puede ser una debilidad, pero lo cierto es que últimamente ha sufrido importantes crisis de reputación por factores como la proliferación de bots o perfiles falsos, la expansión de *fake news* y sus problemas con otros medios digitales respecto al uso de su contenido. (d1)

- «Único producto publicitario». Concentración de sus ingresos

Facebook tiene concentrados todos sus ingresos en la venta publicitaria de un número muy reducido de formatos. (d2)

- Débil protección de la información

Los casos de ataques de *hackers*, robos de información y vulnerabilidades de seguridad suponen una gran debilidad para una compañía cuyo principal activo son los datos. (d3)

- Modelo de negocio fácil de replicar

Como modelo de negocio, es fácil de replicar no solo para grandes corporaciones sino también para empresas más pequeñas o incluso individuos, ya que su fortaleza son sus usuarios y no tanto su tecnología. (d4)

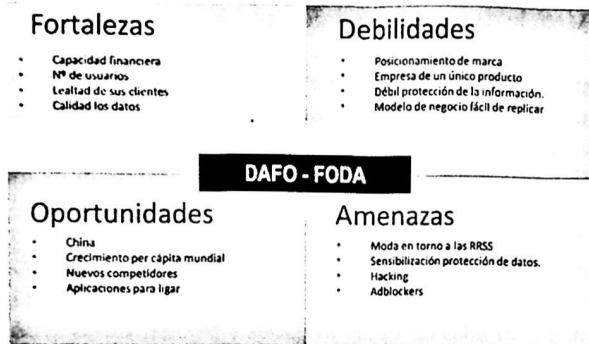
3. Seleccionamos solo las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas más relevantes

Una vez listadas las oportunidades y amenazas tras el análisis del micro y el macroentorno, recomendamos que el siguiente paso sea asignar una puntuación del 0 al 3 a la probabilidad de que se materialicen en un futuro cercano, y que hagamos lo mismo según el impacto que causarían. Una vez realizada esa doble puntuación, reflejamos las amenazas y oportunidades en un eje de ordenadas y abscisas, que nos facilitará eliminar aquellas menos importantes y quedarnos con las más relevantes.

Filtrar las debilidades y las fortalezas es más sencillo, pues no hace falta un eje de ordenadas y abscisas, sino que utilizaríamos una única variable de filtro. Se debe hacer por el grado de impacto, tanto positivo como negativo, que esas fortalezas y debilidades suponen para la consecución del objetivo planteado.

4. Cumplimentamos la matriz FODA o DAFO

Una vez tenemos todas las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas ya filtradas, cumplimentamos la matriz FODA o DAFO:



5. Realizamos el análisis CAME

5.1. Confrontar las variables internas versus externas

- ¿Nos permiten las fortalezas internas aprovechar las oportunidades que nos provee el entorno?
- ¿Nos impiden las debilidades internas hacer frente con garantías a las amenazas existentes o futuras?
- ¿Nos permiten las fortalezas internas hacer frente a las amenazas que se ciñen sobre nosotros?
- ¿Nos impide las debilidades internas aprovechamos de las oportunidades que se nos presentan?

En este caso preocupa especialmente que las debilidades que hemos detectado impidan a Facebook hacer frente con garantías a las amenazas que presenta el entorno: la creciente sensibilización sobre la protección de datos, el incremento de los casos de *hacking* y robo de información sufrido por distintas RR. SS., el creciente uso de *adblockers*

(bloqueadores de publicidad) y el éxito o fracaso de las RR. SS. en función de modas pasajeras.

5.2. Selección de estrategia

Con las respuestas a las preguntas anteriores adquirimos una conciencia clara de cuál es nuestra situación actual. Ahora nos toca seleccionar la estrategia.

En nuestro caso y visto lo visto, creo que lo más lógico sería apostar por una estrategia de reorientación que hiciere que nos centrásemos en corregir debilidades y explotar oportunidades. Estamos hablando de una empresa de un sector vinculado con la tecnología y con los cambios de usos y costumbres sociales. Es fundamental estar constantemente reinventándose para seguir siendo una empresa de éxito. El continuismo, para este tipo de empresas, es el principio del fin. Como dice el dicho: «Lo que nos trajo hasta aquí no nos llevará hasta allí».

5.3. Definir y priorizar acciones

Una vez seleccionada la estrategia, llega la hora de definir y priorizar acciones. Lo que habría que hacer es definir una o varias para corregir nuestras debilidades, mantener nuestras fortalezas, afrontar las amenazas y explotar las oportunidades de nuestro entorno.

Lógicamente priorizaremos aquellas que estén en línea con nuestra estrategia, que hemos dicho que sería de reorientación y, por lo tanto, nos llevará a focalizarnos en corregir debilidades y explotar oportunidades.

Corregir debilidades

- Posicionamiento de marca

Uno de los problemas de esta red social es su mala imagen actual dada su opacidad y sucesos de hackeo o mal uso de la información.

Como principales acciones para corregir esta debilidad se propone:

1. Invertir más dinero para blindar los datos de sus usuarios.
2. Invertir más dinero para luchar contra las *fake news*.
3. Ser más transparentes cada vez que sufran un caso de riesgo reputacional.

- Empresa de único producto

El pago por uso (o mensual) por la prestación de servicios debe ser una de las vías de trabajo de Facebook para no depender única y exclusivamente de la venta de publicidad. Lógicamente es complicado decidir cuáles son esos servicios por los que los clientes podrían llegar a pagar (¿podría ser Facebook un banco o una plataforma de pagos?, ¿o una plataforma de contenidos audiovisuales?). Por ejemplo los partidos de la liga española de fútbol se ofrecen solo vía Facebook en un país tan grande e importante como India.

Lo que está claro es que una estrategia «freemium» (una parte gratuita de uso de la red social tal como la conocemos, y una parte *premium* o de pago, es un modelo de negocio en que se debe de trabajar).

- Débil protección de la información

Una de las principales debilidades de las RR. SS. es que están muy expuestas y han sido objeto de casos recientes de robo de información, lo que resta credibilidad a estas plataformas y pone en riesgo su continuidad, como se ha visto en el caso de Google+, red social que ha tenido que cerrar tras un último escándalo de robo de información que ha afectado a 500.000 usuarios.

Es fundamental contratar a los mayores expertos mundiales en hackeo. Y esto no debe de ser un problema para Facebook, ya que una de sus fortalezas es su extraordinaria capacidad financiera.

- Modelo de negocio fácil de replicar

Debe crear más barreras de entrada para que ningún competidor pueda ocupar su espacio. Eso se consigue dejando de ser una red social y pasando a ser mucho más: plataforma de contenido audiovisual como Netflix, empresa financiera que pueda prestar dinero como otros bancos digitales, plataforma de citas para sus usuarios, etc.

Aprovechar oportunidades

- China

Una red social que ya tiene 2.320 millones de usuarios mensuales no tiene mucha más capacidad de crecimiento si no puede estar presente en el mercado más poblado del mundo, China.

Aunque no guste la idea, una posible acción es que cedan a las presiones del Gobierno chino y operen en este mercado bajo sus restricciones.

Otra posible acción es trabajar conjuntamente con el Gobierno de EE. UU. para tratar de negociar con el

Gobierno chino unas condiciones más favorables para la red social de las que actualmente les ofrecen para entrar en dicho mercado.

- Crecimiento de la renta per cápita mundial

El crecimiento de la renta per cápita mundial conlleva un mayor desarrollo tecnológico y acceso a las comunicaciones, lo que, como es lógico, facilita el aumento de usuarios de las RR. SS.

Facebook, con sus ingentes recursos financieros, puede ayudar a que muchos habitantes de zonas donde actualmente no hay internet (y por lo tanto no usan las redes sociales), puedan tener conectividad y pasar a engrosar la numerosa lista de usuarios de esta red.

- Nuevos competidores

La clave aquí es que estén atentos y que, a través de *coolhunters*, sean capaces de detectar RR. SS. que tengan un elevado potencial de éxito. Un buen ejemplo de lo que han hecho, y deben seguir haciendo, es la adquisición de Instagram, que Facebook compró en 2012 por mil millones y que hoy vale casi 100 mil millones.

- Aplicaciones de citas

Esto también es una tendencia cada vez más acusada que permitiría:

- o Aprovechar toda la información de la que disponemos para generar una red social o aplicación que pueda competir con Badoo o Tinder. No hay nadie que tenga la capacidad financiera ni la cantidad de datos que tiene Facebook para poder montar un negocio de estas características. Se trata de un negocio que podría llegar a ser muy lucrativo.

- o Otra opción es comprar alguna de las aplicaciones para ligar existentes y nutrirla con sus datos para no tener que montar un negocio de estas características desde 0. Es verdad que puede ser más caro, pero incrementa las posibilidades de éxito.

5.4. Calendarizar acciones con fechas, responsables, inversiones y métricas

Una vez tenemos claro qué acciones priorizar en función de la estrategia seleccionada, queda calendarizar las acciones a implementar (con responsable, coste, fecha, objetivo a cumplir y métricas a medir).

Análisis FODA o DAFO Nike

Carl Lewis, Michael Jordan, Cristiano Ronaldo... Los más grandes deportistas de todos los tiempos han sido patrocinados por una marca icónica que no solo todos conocemos sino que hemos vestido en algún momento de nuestras vidas: Nike.

Nike, fundada en 1964 por Phil Knight y Bill Bowerman, es una multinacional estadounidense dedicada al diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de calzado, ropa, equipo, accesorios y otros artículos deportivos.

Nike es una empresa que lleva muchas décadas siendo exitosa, pero que a la vez se enfrenta a importantes desafíos, por lo que creemos que es ideal realizar un análisis FODA o DAFO sobre ella.

¿Cómo se hace un análisis FODA o DAFO para una empresa como Nike?

Las fases por las que hay que pasar serían las de un proceso FODA o DAFO estándar, fases que hemos visto repetidamente en este libro y que ya todos conocéis.

1. Selección de la situación a analizar y del objetivo a alcanzar

En este caso, y como ya anticipábamos antes, estudiaremos a Nike Inc. frente al desafío que supone mantener su posición de privilegio en los próximos años versus los retos que el entorno plantea.

2. Realización del análisis FODA o DAFO propiamente dicho

2.1. Oportunidades y amenazas (análisis externo)

Para detectar oportunidades y amenazas tendremos que analizar tanto el macroentorno como el entorno más cercano a la empresa, el microentorno.

Comenzamos analizando las oportunidades y amenazas vinculadas con el macroentorno y para ello utilizamos la herramienta PESTEL.

2.1.1. Macroentorno: PESTEL

Factores políticos

Este no es un tema político pero los factores de esta tipología siguen siendo relevantes:

- **Incertidumbre política mundial**

Para una empresa globalizada, vislumbrar un mundo más proteccionista, más dividido, es más una amenaza que una oportunidad. Aunque hasta ahora las políticas aduaneras laxas eran la tónica habitual del mundo en

el que nos había tocado vivir, parece que esta situación está cambiando. Para Nike, que tiene centralizada su fabricación principalmente en Asia, esto puede suponer un importante contratiempo. (am1)

Factores económicos

- **Ciclos económicos**

Tras la crisis mundial de la última década se abrió un ciclo expansivo de la economía que, aunque frágil, era una oportunidad para, al calor de la mejora económica y el incremento del consumo, elevar las ventas de la compañía.

La duda es si este ciclo expansivo se consolidará o, por el contrario, pesará más la expansión del coronavirus y sus negativas consecuencias económicas (op1) (am2).

- **Crecimiento PIB per cápita mundial**

La globalización, con sus claroscuros, ha supuesto una oportunidad para muchos países de mejorar las condiciones para gran parte de su población, población que se ha incorporado a la economía de mercado y que supone un ingente número de potenciales nuevos clientes (China e India son los dos más claros ejemplos).

En el caso específico de Nike, por contar con muchas fábricas en mercados emergentes, este crecimiento se puede trasladar a un incremento de los costes laborales que repercute en la rentabilidad de la compañía. En esta ocasión estamos hablando, por lo tanto, de una oportunidad y a la vez de una amenaza. (op2) (am3)

- **Posible estancamiento de la economía china**

Surge la posibilidad de que se produzca un parón en la economía china vinculado a la explosión de su burbuja

inmobiliaria, y que haga sufrir las ventas de Nike en dicho mercado. (am4)

Factores sociales

- Vida saludable

Un hecho que está empezando a cambiar muchos hábitos y costumbres de gran parte de la sociedad es que cada vez nos preocupamos más por tener una vida saludable, lo que nos incita a comer de una forma más sana y, cómo no, a practicar muchos y variados deportes. Estos nuevos hábitos hacen que nos preocupemos no solo de hacer más deporte sino de hacerlo de la manera más segura (calzado más apropiado, *gadgets* tecnológicos, etc.). (op3)

- Normalización de las imitaciones

En muchos países, aun siendo ilegal, cada vez es más común la normalización social de las imitaciones, que por otro lado infringen las normas básicas de una economía de mercado. Esta habituación constituye una importante amenaza que puede lastrar la cuenta de resultados de compañías como Nike. (am5)

- Mayor personalización. Exclusividad

Una población con mejor preparación y más individualista y exigente quiere experiencias personalizadas, diferenciarse de la gran masa. Eso, para los líderes como Nike, con un importante porcentaje de cuota de mercado mundial, supone una oportunidad comercial, pero sobre todo una desafiante amenaza. (op4) (am6)

- Pandemia del coronavirus

Desde un punto de vista económico, está claro que si hay problemas para la economía por la duración de la

pandemia del coronavirus, los efectos para Nike, como marca de consumo, serán negativos. Desde el punto de vista social, si tendemos a quedarnos más en casa, quizás haya oportunidades asociadas a la práctica de deportes *indoor* que debemos valorar y tratar de aprovechar (rodillos de ciclismo, pesas, cintas de correr, otros implementos). (op5) (am7).

Factores tecnológicos

Las evoluciones tecnológicas suponen un importante factor a tener en cuenta por parte por una compañía como Nike. La relación entre tecnología y deporte es muy estrecha y aquella marca que sepa integrar mejor sus productos con las innovaciones tecnológicas que están por llegar, será la que tenga mayor éxito. (op6) (am8)

Factores ecológicos

- Adaptación a regulaciones medioambientales

Escasez de materias primas, aumento de la contaminación, regulación del consumo de energía o las leyes de protección medioambiental suponen amenazas para la rentabilidad del proceso de fabricación que suele suponer un desembolso económico que seguramente pocas compañías podrán asumir. Nike puede ser una de las que sí, eliminando a algunos competidores durante este proceso. (op7)

- Creciente interés de los consumidores por las empresas sostenibles

El respeto por el medioambiente supone no solo el cumplir con la legislación vigente sino, en ocasiones y cuando se va más allá, el poder diferenciarse en algo que,

aunque hace años era irrelevante para los consumidores, ahora puede suponer una ventaja competitiva debido a una mayor conciencia social y ecológica. (op8) (am9)

Factores legales

- Derechos de los trabajadores en los países en vía de desarrollo

Aunque suene feo decirlo, la mejora en los derechos laborales de los trabajadores en los países en vías de desarrollo, que es donde Nike tiene la mayoría de sus fábricas, supone una importante amenaza para la rentabilidad de esta compañía.

No obstante, también lo vemos como una oportunidad para cambiar lo que a día de hoy es la mala imagen de la compañía por las acusaciones recibidas de explotación laboral. (op9) (am10)

2.1.2. Microentorno: 5 fuerzas de Porter

Continuamos analizando las oportunidades y amenazas ahora vinculadas con el microentorno y para ello utilizamos la herramienta de las 5 fuerzas de Porter.

Según Porter, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas: las amenazas de nuevos competidores, el poder negociador de los clientes, la amenaza de nuevos productos o servicios y el poder negociador de los proveedores.

Amenaza de nuevos competidores: baja (op10)

Es muy complicado que haya nuevos competidores en este sector, al menos competidores que sean relevantes a escala mundial, y transversales entre deportes.

El valor de la marca, la inversión en *marketing* que habría que realizar, el acceso a la red de distribución... Todo ello complica mucho la entrada de nuevos competidores. La mayor amenaza puede venir de marcas que aparezcan al calor de nuevos deportes y se vendan ante los clientes como especialistas en dicha área.

Poder negociador de los clientes: moderado

Si por compradores no nos referimos al cliente final sino a las empresas que distribuyen el producto a través de sus establecimientos, vemos que este poder negociador es distinto entre cada uno de ellos: si hablamos de pequeñas empresas de *retail*, el poder de negociación es bajo o nulo. Si hablamos de grandes empresas como Decathlon, el poder es medio-alto.

Amenaza de productos sustitutivos: moderada

Hay un gran número de fabricantes de calzado y ropa deportiva que suponen una moderada amenaza para las ventas y beneficios de Nike.

Poder de negociación de los proveedores: bajo (op11)

Nike fabrica en 42 países y tiene 620 factorías. Esto reduce notablemente el poder negociador de sus proveedores al saber que, en caso de conflicto, Nike tiene multitud de alternativas con las que trabajar.

Rivalidad de los competidores: moderada-alta

La competencia en la industria de zapatillas y equipamiento deportivo es medio-alta debido al gran número de empresas que participan en el sector, lo que lo convierte en un mercado no muy atractivo para intentar entrar.

2.2. Debilidades y fortalezas (análisis interno)

Entramos directamente a ver ahora las debilidades y fortalezas de Nike:

Fortalezas

- Liderazgo

Nike disfruta de una amplia cuota mundial del sector del equipamiento deportivo, lo que le confiere una posición de privilegio y le permite aprovecharse de las ventajas que de dicha posición se derivan. Por ejemplo: ningún distribuidor se puede permitir el lujo de no tener al líder de su sector.

Esto le confiere a Nike una capacidad de negociación que se verá reflejada en la cuenta de resultados de la compañía. (f1)

- Marca

La marca Nike es la segunda más conocida y la decimosexta más valiosa del mundo (según Best global Brands 2019-Interbrand). Contar con este activo tan valioso permite tener acceso a una financiación más barata, negociar al alza los precios, lanzar nuevos productos y que le transfieras parte de los valores de la marca. Los beneficios de una marca fuerte son múltiples. (f2)

- Posicionamiento único

Nike es una de esas pocas marcas que es capaz de tener un mismo posicionamiento, y fuerte, compitiendo en mercados muy diferenciados (nada tiene que ver el mercado de las zapatillas de deporte con el de las camisetas deportivas). La promesa de marca de Nike es común entre segmentos y esa es una fortaleza a cuidar. (f3)

- I+D+I

Nike es una empresa tecnológica e innovadora que invierte ingentes cantidades de dinero en el lanzamiento de nuevos productos y en la incorporación de nuevos materiales que permitan a los usuarios conseguir el mejor desempeño en sus respectivas disciplinas deportivas. (f4)

- Respeto por el medioambiente

Nike es una de las tres primeras empresas «amigas del clima», según la organización medioambientalista Clean Air-Cool Planet. Nike ha recibido numerosos reconocimientos por sus políticas de respecto al medioambiente y por programas como el Nike Reuse-a-Shoe que promueve el reciclaje y reuso de zapatillas de deporte. En una sociedad más concienciada con el cuidado del planeta, este tipo enfoques que antes eran irrelevantes, se convierten en fortalezas cada vez más importantes. (f5)

Debilidades

- «Único producto». Depende del mercado de zapatillas de deporte

Es una empresa que, aunque vende todo tipo de equipos y accesorios deportivos, tiene un posicionamiento de marca muy vinculado a las zapatillas de deporte.

Esto, como siempre, tiene aspectos positivos pero también negativos, ya que dificulta el posicionar a la compañía en otros ámbitos del sector del equipamiento deportivo tanto o más rentables que el de las zapatillas. (d1)

- Acusación de explotación laboral y trabajo infantil

Nike ha sido acusada de fomentar o permitir la explotación laboral allí donde se fabrican sus productos.

China, Indonesia, Vietnam, Taiwán, Tailandia, Pakistán... Sin entrar a valorar la veracidad de estas acusaciones vertidas, sí podemos asegurar que han hecho daño a su imagen de marca (crisis reputacional). (d2)

- Dependencia de proveedores externos

Aunque es una decisión voluntaria que según ellos les ha permitido centrarse en el diseño y venta (*marketing*) de sus productos, el depender 100 % de proveedores externos en el proceso de fabricación les supone un riesgo, que aunque mitigado por el control de la producción y el cumplimiento de sus estándares de calidad, entendemos que es una debilidad. (d3)

3. Seleccionamos las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas más relevantes

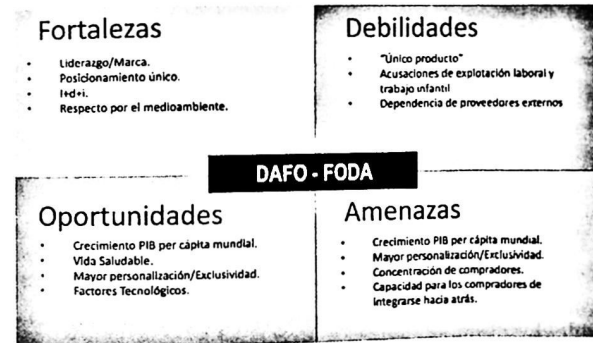
Una vez tenemos todas las oportunidades y amenazas listadas tras el análisis del entorno (micro y macro), recomendamos que el siguiente paso sea asignar una puntuación del 0 al 3 a la probabilidad de que se materialicen en un futuro cercano, y que hagamos lo mismo según el impacto que causarían. Una vez realizada esa doble puntuación, reflejamos todas esas amenazas y oportunidades en un eje de ordenadas y abscisas, que nos facilitará eliminar aquellas menos importantes y quedarnos con las más relevantes.

Filtrar debilidades y fortalezas es más sencillo, pues no hace falta un eje de ordenadas y abscisas, sino que utilizamos una única variable de filtro: el grado de impacto, positivo o negativo, que esas fortalezas y debilidades suponen para la consecución del objetivo planteado.

Vemos que, aunque tenemos muy buenas oportunidades, también hay muchas amenazas con gran probabilidad e intensidad. Nos quedamos solo con las oportunidades y las amenazas más importantes, ya que si no corremos el riesgo de perder foco en la realización del análisis.

4. Cumplimentamos la matriz FODA o DAFO

Una vez identificamos y filtramos las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, cumplimentamos la matriz FODA o DAFO:



5. Realizamos el análisis CAME

5.1. Confrontamos las variables internas/externas de la matriz FODA

Es especialmente útil, y nos ayudará a seleccionar la mejor estrategia a elegir, el confrontar fortalezas y debilidades con

oportunidades y amenazas de la matriz FODA y realizamos las siguientes preguntas:

- ¿Nos permiten las fortalezas internas aprovechar las oportunidades que nos provee el entorno?
- ¿Nos impiden las debilidades internas hacer frente con garantías a las amenazas existentes o futuras?
- ¿Nos permiten las fortalezas internas hacer frente a las amenazas que se ciñen sobre nosotros?
- ¿Nos impide las debilidades internas aprovecharnos de las oportunidades que se nos presentan?

5.2. Selección de estrategia

Con las respuestas a las preguntas anteriores adquirimos una conciencia clara de cuál es nuestra situación actual. Ahora nos toca seleccionar la estrategia.

En nuestro caso y visto lo visto, creo que lo más lógico sería apostar por una estrategia defensiva centrada en afrontar las amenazas y en mantener las fortalezas.

Por importantes que sean las amenazas que se ciernen sobre nosotros, debemos seguir luchando porque nuestra posición de liderazgo y la rentabilidad de nuestra cuenta de resultados duren el mayor tiempo posible.

5.3. Definir y priorizar acciones

Una vez seleccionada la estrategia, llega la hora de definir y priorizar acciones. Lo que habría que hacer es definir una o varias acciones para corregir nuestras debilidades, mantener nuestras fortalezas, afrontar las amenazas y explotar las oportunidades de nuestro entorno. Lógicamente

priorizaremos aquellas que estén en línea con nuestra estrategia, que hemos dicho que sería defensiva y que nos llevaría a centrarnos en afrontar amenazas y mantener fortalezas.

Mantener fortalezas

- Liderazgo/marca

El liderazgo y el valor de nuestra marca son el resultado de muchas acciones: inversión en publicidad, buena política de precios y comercial, foco en el servicio al cliente, diferenciación de producto, la felicidad de los empleados... Por lo tanto, debemos trabajar estas variables con acciones más concretas.

Dada la complejidad y amplitud de estas palancas sería demasiado extenso el tratarlas aquí todas. No obstante, el consejo general no puede ser otro que seguir apostando por las mismas políticas que han conseguido un liderazgo y un valor de marca tan potentes como el que tiene actualmente Nike.

- Posicionamiento único

Seguir invirtiendo en campañas de publicidad que nos permitan generar vínculos emocionales que aumenten la empatía de los potenciales clientes hacia nuestra marca, de tal manera que el precio a pagar por nuestros productos no sea tan relevante.

Seguir renovando nuestra gama de productos de manera regular, con lanzamientos que sorprendan al mercado.

- I+D+I

Seguir innovando con materiales que mejoren el rendimiento deportivo e incorporando tecnologías que

mejoren la calidad de vida de nuestros clientes. Para ellos debemos asegurarnos de contar con el mejor equipo posible y reforzarlo en caso necesario.

- Respecto por el medioambiente

Continuar con lo que venimos haciendo hasta ahora en este asunto. Como comentábamos antes, Nike es una de las 3 primeras empresas «amigas del clima».

Afrontar amenazas

- Crecimiento PIB per cápita a nivel mundial

El incremento del PIB per cápita a nivel mundial, especialmente en los países en desarrollo donde fabricamos supone una importante amenaza por el incremento de costes salariales que eso conlleva.

Por un lado debemos tratar de localizar algunas fábricas en países más desarrollados donde la productividad/hora pueda compensar los bajos costes salariales de los países en vías de desarrollo donde estamos.

Por otro lado, tratar de automatizar cada vez más la fabricación de nuestros productos, de tal manera que no dependamos tanto del coste de la mano de obra.

Otra posible acción sería concentrar nuestra fabricación en menos instalaciones y países, lo que nos permitiría llegar a acuerdos más estables y a más largo plazo con nuestros proveedores.

- Mayor personalización exclusividad

Una posible acción puede ser lanzar submarcas que, bebiendo de la imagen de la marca madre, Nike, puedan tener voz propia y conseguir una diferenciación que a las grandes marcas del *retail* les cuesta conseguir en determinados nichos de mercado.

Permitir que los clientes personalicen los productos de Nike, principalmente en el caso de las zapatillas de deporte.

Sacar líneas de producto retro, *techno*, *funky*, etc. Diseñar productos para los segmentos de mercado que identifiquemos con potencial de ser rentabilizados.

- Concentración de compradores

Potenciar mucho la distribución directa a través de la web.

Potenciar mucho la distribución a través de tiendas propias.

Todo ello nos debe de ayudar a incrementar las ventas a través de canales más rentables (sin intermediarios), lo que nos debería ayudar a compensar, al menos en parte, la disminución de ingresos derivada del poder creciente de los compradores (grandes cadenas como Decathlon).

Seguir apostando por la marca e invirtiendo en publicidad. Ningún intermediario va a eliminar de su lineal al líder del sector, una marca demandaba masivamente y con un posicionamiento tan fuerte como Nike. Cuanto más valga nuestra marca, más poder de negociación tendremos frente a nuestros compradores.

- Integración hacia atrás de compradores

Esto hace referencia a la capacidad de fabricación de zapatillas o ropa de deporte con marca propia por parte de las grandes cadenas de distribución. Esto también es una tendencia cada vez más acusada y con difícil solución.

Lo vemos poco factible, pero se podría amenazar con dejar de vender nuestros productos allí donde los intermediarios hayan creado una marca blanca para competir con la nuestra.

Debemos seguir trabajando en la diferenciación de nuestro producto. Seguir invirtiendo en I+D+I de tal manera que, a pesar de que algunos intermediarios comercialicen sus propias marcas, desde el punto de vista del consumidor, se perciba que los productos Nike son únicos, con claras ventajas competitivas respecto de los productos de marca blanca.

5.4. Calendarizar acciones con fechas, responsables, inversiones y métricas

Una vez claras las acciones a priorizar en función de la estrategia seleccionada, solo queda calendarizar las acciones a implementar (con responsable, coste, fecha, objetivo a cumplir y métricas a medir).

Análisis FODA o DAFO Apple

Apple es una empresa multinacional que diseña y produce equipos electrónicos, *software* y servicios. Tiene sede en Cupertino (California, EE. UU.).

¿Por qué hacer un análisis FODA para una empresa como Apple?

En el fondo, creo que la pregunta se responde sola: Apple es la mayor empresa del mundo por cotización bursátil, es la primera en beneficios y es la compañía clave en el fenómeno de la disrupción digital que nos afecta a todos en lo personal y en lo profesional desde hace ya unos años.

Nadie se anticipa a las necesidades de los clientes y las satisface como Apple, lo que no quiere decir que no deba, de manera regular, realizar un análisis de su situación para sopesar sus fortalezas, debilidades y las amenazas y oportunidades que provee el entorno.

Ser la empresa más reputada y rentable del mundo no impide que, si no tomas las decisiones correctas y te adaptas, puedas llegar incluso a quebrar en un futuro no muy lejano (a la mente nos vienen ejemplos como los de Kodak o Blockbuster, entre otros).

¿Cómo se hace un análisis FODA para una empresa como Apple?

Las fases por las que hay que pasar serían las de un proceso FODA o DAFO estándar:

1. Selección de la situación a analizar y del objetivo a alcanzar

En este caso y como ya anticipábamos, estudiaremos a Apple Inc. frente al desafío de mantener su posición de privilegio ante las diversas amenazas del entorno.

2. Realización del análisis FODA o DAFO propiamente dicho

2.1. Oportunidades y amenazas (análisis externo)

Para detectar oportunidades y amenazas tendremos de analizar tanto el macroentorno como el entorno más cercano a la empresa (microentorno).

Comenzamos analizando las oportunidades y amenazas vinculadas con el macroentorno. Para ello utilizamos la herramienta PESTEL.

2.1.1. Análisis de macroentorno (PESTEL)

Factores políticos

Este no es un tema político pero los factores de esta tipología siguen siendo relevantes:

- Repatriación de beneficios
Para que los beneficios de años futuros de Apple se repatrien a EE. UU., Trump llevó a cabo una ambiciosa reforma fiscal.
Apple, a pesar de sus exuberantes beneficios, no deja de ser una compañía que optimiza la tributación y pago de impuestos, por eso para ellos esta y futuras reformas que vayan en esta línea representan una gran amenaza. (am1)
- Tributación europea en Irlanda
La tributación de muchos de los ingresos europeos en la filial establecida en Irlanda ha generado numerosas reclamaciones por parte del resto de países que pertenecen a la Unión Europea, que consideran que lo que está haciendo Irlanda es *dumping* fiscal. Aunque la reclamación de los países afectados es contra Irlanda, no es descartable que en última instancia vayan contra la propia compañía. (am2)

Factores económicos

- Ciclos económicos
Tras la crisis mundial de hace algo más de una década, estamos es un punto en el que parecía que comenzada un nuevo ciclo expansivo... hasta la llegada del coronavirus, que ha supuesto un parón radical a la gran mayoría de economías del mundo.
Tenemos que esperar a ver si finalmente el coronavirus desaparece rápidamente, así como sus efectos económicos, o por el contrario sigue muchos años entre nosotros causando una crisis económica de proporciones difíciles de prever. (op1) (am3)

Factores sociales

- Usos y costumbres actuales

Las nuevas tecnologías han cambiado la forma en que nos relacionamos entre nosotros. Esta es una amenaza para muchas empresas pero, en el caso de Apple, ha sido una gran oportunidad que ha aprovechado para convertirse en la compañía que es ahora. No obstante, haber convertido esta circunstancia en una oportunidad no quiere decir que, si no se hacen bien las cosas, en el futuro no se pueda convertir en una amenaza para la rentabilidad y supervivencia de Apple. (op2) (am4)

- Pandemia del coronavirus

Para una empresa de consumo como es Apple, una crisis económica que reduzca el poder adquisitivo es una gran amenaza para su rentabilidad, aunque hay que pensar en qué oportunidades tecnológicas surgen al calor de esta pandemia que se puedan aprovechar (p. ej.: incremento de consumo de contenidos audiovisuales/Apple TV...). (op3) (am5).

Factores tecnológicos

- Transformación digital

Los factores tecnológicos son en este caso muy relevantes: los drones o vehículos autónomos, la realidad virtual, la realidad aumentada o el funcionamiento del internet de las cosas (vinculado al hogar) son factores muy relevantes que una compañía innovadora como Apple no puede dejar de intentar aprovechar. No obstante, no deja de ser una importante amenaza de consecuencias

potencialmente devastadoras si sus competidores capitalizan este fenómeno mejor que ellos. (op4) (am6).

Factores ecológicos

- Procedencia de las materias primas

El coltán, el estaño y el cobalto son materias primas que se utilizan en la fabricación de los móviles, cuya extracción y comercio están bajo la lupa de muchas organizaciones no gubernamentales por proceder de zonas donde se utiliza mano de obra infantil a través explotaciones ilegales e incluso en régimen de semiesclavitud.

Esto genera rechazo entre los consumidores y podría desencadenar algún tipo de boicot que pudiera afectar al sector y por ende a Apple. También es una oportunidad si Apple es capaz de gestionar esta situación de una forma más ética que la competencia. (op5) (am7).

Factores legales

- Problemas legales

Con la competencia: las demandas millonarias cruzadas, principalmente, entre Apple y Samsung, suponen una importante amenaza para las cuentas de resultados de ambas compañías. (am8)

2.1.2. Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter)

Continuamos analizando las oportunidades y amenazas vinculadas con el microentorno, y para ello utilizamos la herramienta de las 5 fuerzas de Porter.

Amenaza de nuevos competidores: alta (am9)

Es muy probable que haya nuevos competidores y que los actuales se vayan convirtiendo, a medida que pasa el tiempo, en una amenaza mayor.

A pesar de la necesidad de contar con una marca fuerte, las dificultades de acceso a la red de distribución y las barreras de entrada asociadas a la inversión requerida para lanzar nuevos productos, la alta rentabilidad de este mercado hace que la amenaza de nuevos competidores sea elevada. A destacar: la aparición de empresas chinas que hasta hace poco ni existían.

Poder negociador de los clientes: bajo (op6)

Tanto si por compradores nos referimos al cliente final o a los distribuidores que venden los teléfonos, su poder de negociación es bajo. La atracción de una marca como Apple resta poder a los intermediarios, y el bajo volumen de compra de los individuos resta poder a los clientes finales.

En resumen, consideramos que el poder de negociación de los clientes es bajo o muy bajo, y no vemos riesgo en el corto plazo.

Amenaza de productos sustitutivos: alta (am10)

A día de hoy los principales productos que comercializa Apple apenas tienen sustitutos (teléfonos móviles). Quizás en ocasiones las tabletas o los ordenadores podrían considerarse productos sustitutivos entre ellos. La amenaza es que, en cualquier momento, se podría lanzar un producto que sustituyese las funcionalidades de los teléfonos actuales y redefiniese la categoría, como en su momento consiguió el Iphone.

Esta amenaza, a pesar de su intangibilidad, es la que probablemente más desvelos causa al equipo directivo de Apple.

Poder de negociación de los proveedores: moderada

El valor de los productos de Apple está en el diseño, simplicidad y funcionalidad, más que en las materias primas utilizadas. Las amenazas pueden provenir de la falta de disponibilidad de algunos materiales necesarios para la fabricación de un número creciente de móviles (como el cobalto, el wolframio, el coltán, el estaño y otros).

En resumen, consideramos que el poder negociación de los proveedores es moderado, aunque sí vemos algunas amenazas en el horizonte.

Rivalidad de los competidores: alta (am11)

Esto es el resultado de los 4 factores o variables vistos anteriormente. La competencia en la industria de móviles era entendida como un cierto duopolio a nivel mundial (Apple versus Samsung) pero vemos una creciente competencia por parte de fabricantes chinos como Huawei y Xiaomi.

Se hacen necesarios lanzamientos disruptivos (como fue el Iphone en su momento) para redefinir la categoría y que determinados productos no se conviertan en *commodities*, donde lo que prime sea el precio.

Estamos en un sector atractivo para las empresas participantes por los potenciales beneficios a obtener y donde la rivalidad es alta.

2.2. Debilidades y fortalezas (análisis interno)

Entramos directamente a ver ahora las debilidades y fortalezas de Apple. Son múltiples y de gran importancia:

Fortalezas

- **Marca**
Es la marca más valorada del mundo según el estudio de Interbrand de 2019. Es una marca icónica, auténtico mito de la transformación digital y sueño de cualquier amante de la economía del consumo.
- **Experiencia de usuario**
El comprador/usuario está en el centro de toda la estrategia de la compañía. Muchas empresas dicen ser *customer centric* pero, a la hora de la verdad, se cuentan con los dedos de una mano las que realmente lo son. Apple es el *súmmum* de esta estrategia. Sus cuidados diseños, la simplicidad y la excelente usabilidad de sus dispositivos son el referente del resto de compañías, no solo de su industria sino de muchos otros sectores.
- **Anticipación de necesidades**
Hasta ahora han sido capaces, como nadie, de identificar necesidades que ni sus potenciales clientes sabían que tenían, y satisfacerlas de una manera muy rentable para la compañía. En muchas ocasiones se basan en estudios de mercado, pero en otras han sido capaces de anticiparse... como en el caso de innovaciones disruptivas. Como decía Henry Ford tras inventar el coche: «Si le hubiese preguntado a la gente qué quería, me hubiesen dicho que un caballo más rápido».

- **Tesorería**
Apple dispone de una situación de tesorería envidiable, con centenares de miles de millones de euros. Ese dinero la convierte en una empresa capaz de realizar procesos de innovación y lanzamiento de nuevos productos casi infinitos, e incluso de comprar a todas esas compañías, que habiendo sido *startups*, hayan alcanzado un cierto éxito en la comercialización de sus soluciones. En resumen, si Apple no tiene éxito con sus próximos lanzamientos, dispone de dinero para comprar cualquier empresa que sí lo haya conseguido.

Debilidades

Las debilidades son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa o institución, en este caso de Apple, que aunque tiene pocas debilidades, sí que son preocupantes.

- **Red de distribución**
Contar con una red de distribución propia reducida te deja a merced de terceros. Aunque esto podría ser una debilidad muy preocupante para cualquier empresa, en el caso de Apple y por su fortísimo valor de marca, esta debilidad se ve muy mitigada.
- **Falta de Steve Jobs**
Nadie puede obviar que gran parte del éxito de Apple se debe a la visión revolucionaria de uno de sus fundadores: Steve Jobs. Ello podría suponer un serio problema en el medio o largo plazo, que es cuando tenemos que empezar a ver nuevas soluciones revolucionarias y no solo mejoras incrementales de los productos o soluciones actuales.

- Productos ya consolidados

Apple cuenta con lo que en *marketing* se conoce como «vacas lecheras» (productos que a día de hoy están dando muchos beneficios pero que a futuro, como es lógico, irán decayendo y su rentabilidad irá disminuyendo). Un *portfolio* de productos sano cuenta también con productos «estrellas» (con alta tasa de crecimiento y altas necesidades de inversión) y productos «interrogantes» (futuro prometedor, pero incierto).

Creo, en mi humilde opinión, que Apple está en un proceso de transición de productos «estrella» a productos «vaca lechera», situación muy peligrosa si no viene nada «detrás».

- Cuenta solo con un perfil de cliente

Los clientes de Apple son los que se conocen como «crema», que no son otros que aquellos con mayor poder adquisitivo. Esto, *a priori*, es una fortaleza, pero también puede llegar a ser una debilidad al dejar gran parte del mercado a los competidores, los que, con más participación en él, pueden obtener mejoras de costes y acompañar a esos clientes en su crecimiento personal y profesional.

3. Seleccionamos solo las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas más relevantes

Una vez hemos listado las oportunidades y amenazas tras el análisis del entorno (micro y macro), recomendamos que el siguiente paso sea asignar una puntuación del 0 al 3 a la probabilidad de que las mismas se materialicen en un futuro cercano, y que hagamos lo mismo según el impacto que causarían. Una vez obtenida esa doble puntuación, reflejamos

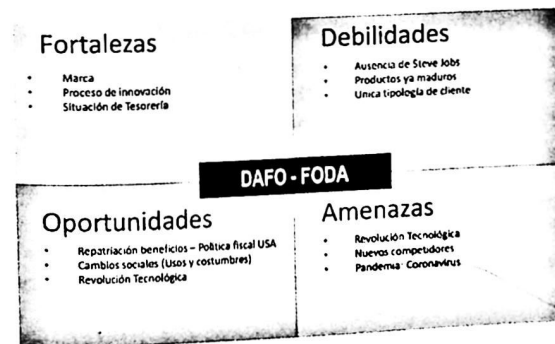
esas amenazas y oportunidades en un eje de ordenadas y abscisas, lo que nos facilitará eliminar aquellas menos importantes y quedarnos solo con las más relevantes.

Filtrar las debilidades y las fortalezas es más sencillo, pues no hace falta un eje de ordenadas y abscisas, sino que utilizamos una única variable de filtro: el grado de impacto, tanto positivo como negativo, que esas fortalezas y debilidades suponen para la consecución del objetivo planteado.

Vemos que aunque tenemos muy buenas oportunidades, también hay muchas amenazas que tienen gran probabilidad e intensidad. Nos quedamos solo con las oportunidades y amenazas más importantes para no correr el riesgo de perder foco en la realización del análisis.

4. Cumplimentamos la matriz FODA o DAFO

Una vez tenemos filtradas las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, cumplimentamos la matriz FODA o DAFO:



Si le damos una rápida lectura, queda claro que nuestras fortalezas son mucho más fuertes que nuestras debilidades, pero en cuanto a lo que nos depara el entorno, tanto oportunidades como amenazas se presentan con un mismo grado de intensidad.

5. Realizamos el análisis CAME

Lo que dice el análisis CAME es que las debilidades hay que corregirlas (C), las amenazas hay que afrontarlas (A), las fortalezas hay que mantenerlas (M) y las oportunidades hay que explotarlas (E).

5.1. Confrontar las variables internas/externas de la matriz FODA

Es especialmente útil, y nos ayudará a seleccionar la mejor estrategia, el confrontar fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas, así como realizamos las siguientes preguntas:

- ¿Nos permiten las fortalezas internas aprovechar las oportunidades que nos provee el entorno?
- ¿Nos impiden las debilidades internas hacer frente con garantías a las amenazas existentes o futuras?
- ¿Nos permiten las fortalezas internas hacer frente a las amenazas que se ciñen sobre nosotros?
- ¿Nos impide las debilidades internas aprovecharnos de las oportunidades que se nos presentan?

En el caso de Apple, creo que contamos con una fortaleza que claramente nos puede permitir aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas. Estamos hablando de la situación de tesorería. Contar con cientos de miles de millones de dólares de caja nos permite lanzar muchos productos innovadores sin que el fracaso de uno de ellos ponga en riesgo a nuestra compañía, e incluso comprar competidores o *startups* innovadoras que nos permitan alcanzar el éxito de manera inorgánica si no somos capaces de conseguirlo por nuestros propios medios.

5.2. Selección de estrategia

Con las respuestas a las preguntas anteriores adquirimos una conciencia clara de cuál es nuestra situación actual. Ahora nos toca seleccionar la estrategia.

En el caso de Apple y entendiendo el dinamismo del sector en que compete, creemos que no le queda otra que trabajar en una permanente estrategia de reorientación en búsqueda de nuevos «océanos azules» que le permitan seguir siendo la empresa innovadora y rentable que es actualmente. Sus productos actuales están pasando de «estrellas» a «vacas lecheras» y es momento de lanzar nuevos productos o servicios innovadores que redefinan nuestro día a día.

5.3. Definir y priorizar acciones

Una vez seleccionada la estrategia llega la hora de definir y priorizar acciones. Lo que habría que hacer es definir una o varias acciones para corregir nuestras debilidades, mantener nuestras fortalezas, afrontar las amenazas y explotar las oportunidades de nuestro entorno.

Lógicamente priorizaremos aquellas que estén en línea con nuestra estrategia, que hemos dicho que sería de reorientación y que nos llevaría a centrarnos en corregir debilidades y explotar oportunidades.

Corregir debilidades

- Ausencia de Steve Jobs

Parece que Tim Cook puede ser el CEO que sustituya con garantías a Steve Jobs, aunque solo el tiempo lo confirmará. Si en los próximos ejercicios Apple no consigue tener un éxito similar a los obtenidos en el pasado y su cuenta de resultados empeora, tendrán que buscar nueva figura para su máxima dirección.

- Productos ya maduros

Seguir invirtiendo en desarrollo de nuevos y revolucionarios productos es el camino. Otra opción, dada la excelente situación de tesorería de Apple, es comprar *startups* prometedoras (próximos unicornios = empresa que lleguen a valer 1.000 millones de euros) o incluso empresas ya consolidadas.

Se viene especulando mucho con la compra de Netflix o Disney para poder dar el salto al mundo de los contenidos audiovisuales, donde hasta ahora Apple no cuenta con un papel protagónico. También se rumorea la compra de Tesla.

- Única tipología de clientes

Para muchos de sus productos del *portfolio* de Apple, el *target* es un cliente de clase media alta-alta y, por lo tanto, con elevado poder adquisitivo. Eso no deja de ser una muy buena noticia si, como ha sucedido, tienen éxito en atacar a este colectivo. El punto preocupante es

que hay una gran parte del mercado cedida a los competidores. Teniendo en cuenta que ahora muchas economías, con millones de habitantes, están mejorando sus condiciones laborales y de vida, una manera de ir a por estos clientes podría ser tener una nueva marca que no compita ni «ensucie» el nombre de Apple y que, beneficiándose de tecnología ya amortizada, permita obtener beneficios adicionales captando clientes que hasta ahora no eran *target* de la compañía.

Explotar oportunidades

- Repatriación de beneficio

No deben cambiar lo que están haciendo, que es repatriar sus beneficios para la optimización de su cuenta de resultados.

- Cambios sociales. Usos y costumbres

El refuerzo de su departamento de investigación de mercados y/o la compra de empresas que sepan detectar necesidades vinculadas a los cambios de usos y costumbres derivadas del dinámico y cambiante mundo actual son acciones fundamentales para garantizar la rentabilidad futura de Apple.

- Revolución tecnológica

El refuerzo de su departamento de I+D y/o la compra que empresas tecnológicas es fundamental para conseguir lanzar nuevos productos y soluciones que den satisfacción de las nuevas demandas de los clientes finales.

5.4. Calendarizar acciones con fechas, responsables, inversiones y métricas

Una vez tenemos claro qué acciones priorizar en función de la estrategia seleccionada, solo queda calendarizar las acciones a implementar (con responsable, coste, fecha, objetivo a cumplir y métricas a medir).

Análisis FODA o DAFO Amazon

Amazon, compañía norteamericana fundada por Jeff Bezos en 1994, es el principal icono del comercio *online* mundial. No obstante, dispone también de importantes divisiones en las áreas de servicios en la nube, altavoces inteligentes (Alexa) y contenidos audiovisuales (Amazon Prime Vídeo).

En 26 años ha pasado de no existir a valer 1 billón de euros; y de perder dinero durante sus primeros 6 años de vida a ganar decenas de miles de millones de euros al año.

El futuro de Amazon es muy halagüeño ya que, al incremento de la penetración mundial de internet, se suma la tendencia de compras *online* (y eso que aún le quedan muchos mercados que conquistar). Si tuviese que elegir una empresa por la que apostar de entre todas las que componen el denominado GAFA (Google, Amazon, Facebook y Apple), claramente me decantaría por Amazon.

¿Cómo se hace un análisis FODA o DAFO para una empresa como Amazon?

Las fases por las que hay que pasar son las de un proceso FODA o DAFO estándar:

1. Selección de la situación a analizar y del objetivo a alcanzar

En este caso, y como ya anticipábamos, estudiaremos a Amazon frente al desafío que supone mantener su posición de privilegio en los próximos años.

2. Realización del análisis FODA o DAFO propiamente dicho

El análisis FODA o DAFO propiamente dicho consiste en, a través de un concienzudo análisis interno, listar nuestras fortalezas y debilidades, y a través de un minucioso análisis del entorno (externo), detectar las oportunidades y amenazas más relevantes.

2.1. Oportunidades y amenazas (análisis externo)

Para detectar oportunidades y amenazas tendremos que analizar tanto el macroentorno como el entorno más cercano a la empresa (microentorno).

Comenzamos analizando las oportunidades y amenazas vinculadas con el macroentorno y para ello utilizamos la herramienta PESTEL (recordemos que su nombre es acrónimo de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales).

2.1.1. Macroentorno: PESTEL

Factores políticos

- Aperturismo

Hay un creciente aperturismo político y económico de muchos países, lo que genera numerosas oportunidades de negocio especialmente para aquellas multinacionales que tienen músculo financiero para poder aprovecharlas.

En el caso de Amazon, esta es una gran oportunidad ya que a día de hoy está físicamente presente en 17 países. (op1)

- China

China es el mercado más grande del mundo y, aunque Amazon está presente, se está encontrando con importantes dificultades por varios motivos: es el país de su principal rival en el comercio *online* (Alibaba) y se encuentra con obstáculos por parte de los censores chinos. Por ejemplo, Twitch (el servicio de transmisión de juegos en vivo más popular del mundo y propiedad de Amazon) ya no es accesible para los usuarios dentro de China. (am1) (op2)

Factores económicos

- Evolución económica mundial

Estábamos en un ciclo de crecimiento económico a nivel mundial. A más crecimiento, más renta disponible y, a mayor renta disponible, mayor gasto del que se benefician todas las compañías, y especialmente aquellas que tienen más factores del entorno a su favor, como Amazon. No obstante, con la llegada del coronavirus

nos encontramos con una situación compleja en la que se avecina una crisis económica de duración e impacto inciertos. (am2) (op3)

- Acusaciones de ingeniería fiscal

A gran parte de las multinacionales, y especialmente a las tecnológicas, se las acusa de ingeniería fiscal. En EE. UU., con la llegada de Trump, pero también en otros mercados, se han impulsado medidas para «incentivar» a estas compañías a que repatrien sus beneficios a sus países de origen o para que tributen allí donde obtienen los ingresos. (am3)

Factores sociales

- Incremento de compras por internet

Cada vez se realizan más compras por internet. Es una tendencia imparable que aunque al principio se encontró con ciertos obstáculos derivados de los miedos al robo de información financiera, ahora mismo han sido superados y, a medida que los jóvenes se incorporan a internet, el porcentaje de compradores *online* y el ticket promedio crece sin freno. (op4)

- Consumismo

Es una tendencia social el incremento del consumo que lleva a comprar, a veces sin control, más bienes y servicios de los que necesitamos. De esa tendencia se benefician compañías como Amazon. (op5)

- Éxodo rural

Se está produciendo un éxodo rural en muchos países desarrollados y en vías de desarrollo, lo que lleva aparejado un cierre de comercios tradicionales que deja como única alternativa a quienes siguen viviendo en pequeños

pueblos, la adquisición *online* de productos y servicios. (op6)

- Internet de las cosas

Cada vez hay más dispositivos del hogar (y de fuera del hogar) conectados y esto supone un importante mercado pendiente de explotar. Amazon, a través de Alexa, su altavoz inteligente y sus sistemas operativos, está empezando a realizar sus primeras incursiones en este mundo. (op7)

- Pandemia del coronavirus

El que estemos cambiando nuestras costumbres por culpa del coronavirus, evitando el contacto físico y quedándonos más en casa, tiene efectos directos y muy positivos para el icono del comercio electrónico mundial, que es Amazon. (op8)

Factores tecnológicos

- Penetración de internet

La penetración de internet aumenta imparablemente beneficiando por tanto a todas aquellas compañías que necesitan esta tecnología para vender o expandirse. (op9)

- *Adblockers*

Cada vez se usan más los bloqueadores de publicidad. No afectaría a los principales negocios de Amazon, pero sí a uno incipiente: la venta de publicidad programática de sus portales *online*. (am4)

- Ciberdelincuencia

Al haber cada día más dispositivos conectados a internet, es creciente la amenaza de ciberdelincuentes. El número de ciberdelitos está aumentando y es una tendencia que será difícil detener. (am5)

Factores ecológicos

- Sostenibilidad

Podríamos pensar que Amazon, al ser una empresa tecnológica y de servicios (no vinculada a procesos productivos) no está muy afectada por las tendencias ecológicas que están empezando a moldear el comportamiento de cada vez más consumidores. Sin embargo, estaríamos equivocados.

Su segundo negocio por facturación y su primero por beneficios es el almacenaje en la nube (Amazon Web Services). Este es un servicio que requiere de mucho consumo de energía para refrigerar los servidores y, por lo tanto, no es nada ecológico, salvo que el origen de la energía que se consuma provenga de fuentes renovables. (am6) (op10)

Factores legales

Los factores legales son muy relevantes para las compañías multinacionales ya que se enfrentan a multitud de legislaciones diferentes que pueden amenazar su negocio.

- Laboral

La legislación laboral que, cada vez más, protege a los trabajadores, supone una amenaza pero a la vez una oportunidad para Amazon.

Una amenaza ya que Amazon utiliza mucha mano de obra poco cualificada y los incrementos de los salarios mínimos que se están produciendo en muchos países desarrollados les afecta directamente en sus costes. A la vez, eso es una oportunidad ya que hay muchos pequeños comercios que no pueden soportar dichas subidas de

ven abocados a cerrar y dejan un espacio en el mercado del que se aprovechan empresas con músculo financiero, como Amazon. (am7)

- Leyes de protección de datos

La entrada en vigor en Europa del Reglamento General de Protección de Datos afecta muy directamente a todas aquellas empresas que aprovechen sus datos para rentabilizar sus negocios. Las empresas tecnológicas como Amazon son de las más afectadas. Hay que pensar que este no es un fenómeno únicamente europeo y que se va a extender por el resto de los mercados mundiales. (am8)

2.1.2. Microentorno: 5 fuerzas de Porter

Continuamos analizando las oportunidades y amenazas ahora vinculadas con el microentorno y para ello utilizamos la herramienta 5 fuerzas de Porter.

Amenaza de nuevos competidores: baja (op11)

Es posible que haya nuevos competidores, aunque el riesgo es relativamente limitado ya que Amazon ha creado importantes barreras de entrada gracias a su tamaño.

En este análisis FODA estamos considerando más el principal negocio de Amazon (*e-commerce*) que otras de sus áreas como el *cloud computing* (Amazon Web Service), la generación de contenidos audiovisuales (Amazon Prime Vídeo) o los altavoces inteligentes (Alexa), donde es más probable que aparezcan más competencia.

Poder negociador de los clientes: bajo (op12)

El poder negociador de los consumidores de Amazon es bajo, ya que al estar el mercado tan segmentado, el tamaño

de los clientes es ínfimo como para que estos tengan un fuerte poder negociador.

Que el poder de negociación de los clientes sea bajo es una oportunidad para subir precios, márgenes y mejorar, por lo tanto, su cuenta de resultados.

Amenaza de productos sustitutivos: moderada

Entendemos que Alibaba, su principal rival en el comercio *online*, estaría más en la categoría de competidores que de productos sustitutivos.

La amenaza de productos sustitutivos está más bien relacionada con la preferencia de una parte de la población a realizar compras físicas, a vivir esa experiencia que en el mundo digital se pierde. No obstante, creemos que esta amenaza es moderada y decreciente ya que cada vez más nos movemos por la conveniencia y apostamos por servicios que nos simplifican la vida ahorrándonos tiempo (comercio *online*).

Poder de negociación de los proveedores: bajo (op13)

El poder negociador de los proveedores de Amazon es bajo. Nos centraremos en analizar a sus principales proveedores, que son los fabricantes/distribuidores de bienes que se venden a través de su plataforma. En estos casos, aunque su poder varía en función de la fuerza de la marca, el poder suele ser más bien bajo.

Las empresas saben que, si quieren utilizar la plataforma de Amazon, pagarán un porcentaje sobre el precio de venta del producto. Tal porcentaje varía por categoría pero, *a priori*, no por la empresa que utilice sus servicios. Los precios están fijados y no son negociables.

Rivalidad de los competidores: moderada

La competencia es moderada ya que la venta de bienes, ya sea por canales físicos o digitales, siempre ha sido un sector competido y agresivo en precios debido a su atomización, aunque ahora, y por los importantes elementos de diferenciación que aporta Amazon sobre sus competidores, esa rivalidad se ha atenuado.

Por ello, consideramos que la situación de Amazon es privilegiada y que las expectativas futuras son más que halagüeñas.

2.2 Debilidades y fortalezas (análisis interno)

Entramos directamente a ver ahora las debilidades y fortalezas de Amazon:

2.2.1. Fortalezas

Son múltiples y de gran importancia:

- **Tamaño**
Es un negocio que no basa su principal fortaleza en la tecnología (estoy hablando de su principal división, de la venta *online*: amazon.com) sino en el tamaño. Esto, junto a su buena imagen de marca, supone importantes barreras de entrada a nuevos posibles competidores. (f1)
- **Cuenta de resultados y tesorería**
Amazon es una empresa que ha experimentado un cambio drástico en cuanto a sus cuentas de resultados, y ha pasado de tener importantes pérdidas a beneficios multimillonarios. Esto le da una posición ventajosa de cara a nuevas inversiones o para comprar a posibles competidores. (f2)

- **Rapidez**
Una de las más importantes ventajas competitivas de Amazon es su logística y, específicamente, su rapidez de entrega. (f3)
- **Servicio**
Aunque Amazon a través de su principal división es una compañía de venta de productos, lo que la distingue es su servicio: a la rapidez anteriormente mencionada hay que añadir su servicio posventa, su amplio catálogo, la usabilidad de su web, sus certeras recomendaciones a sus clientes (gestión de datos), etc. Es difícil que se diga nada malo del servicio de esta compañía, que sabemos cuenta con un índice de recomendación o NPS (Net Promoter Score) insuperable (cerca de 70 puntos). (f4)

2.2.2. Debilidades

Las debilidades son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa o institución, en este caso de Amazon. Aunque pudiéramos pensar que una empresa como Amazon no tiene debilidades, todas las empresas las tienen (aunque a veces no sean tan visibles).

- **Excesivo *portfolio***
Amazon.com como comercio *online*, AWS (Amazon Web Services) como almacenaje en la nube, Alexa como altavoz inteligente para el hogar conectado, Kindle como lector de *ebooks*, Amazon Prime Vídeo como empresa de generación de contenidos audiovisuales, Twitch como servicio de retransmisión de videojuegos en directo, Amazon Go como supermercados físicos... Son muchas divisiones, y muy diversas, que no permiten

a la corporación centrarse lo suficiente en cada una de ellas como para rentabilizarlas todas, derivando en una pérdida de foco que puede perjudicar cada línea de negocio y, por lo tanto, a la corporación en sí. (d1)

- **Dependencia de un número limitado de mercados**
Aunque Amazon es una compañía con cada vez una mayor huella física, lo cierto es que actualmente sus ingresos están muy concentrados en determinados mercados que, en caso de sufrir algún tipo de problema, podrían deteriorar muy seriamente sus ganancias. (d2)
- **Negocio sencillo de reproducir**
El principal negocio de Amazon, la venta *online*, no es un negocio que se base en una tecnología propia imposible de copiar. Su principal ventaja competitiva es el tamaño que ha alcanzado, que supone una barrera de entrada para nuevos competidores. Esa ventaja es difícil de superar pero mucho menos difícil que si estuviese basada en una patente o innovación tecnológica. (d3)

3. Seleccionamos las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas más relevantes

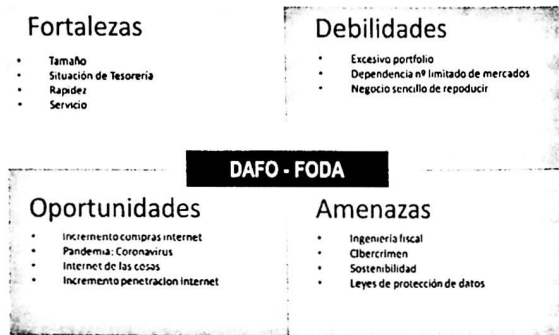
Una vez que conocemos las oportunidades y amenazas listadas tras el análisis del entorno, recomendamos que el siguiente paso sea asignar una puntuación del 0 al 3 a la probabilidad de que se materialicen en un futuro cercano, y que hagamos lo mismo según el impacto que causarían.

Una vez realizada esa doble puntuación reflejamos esas amenazas y oportunidades en un eje de ordenadas y abscisas, lo que nos facilitará eliminar aquellas menos importantes y quedarnos solo con las más relevantes.

Filtrar las debilidades y las fortalezas es más sencillo, pues no hace falta un eje de ordenadas y abscisas sino que utilizamos una única variable de filtro. Se debe hacer por el grado de impacto, tanto positivo como negativo, que esas fortalezas y debilidades suponen para la consecución del objetivo planteado. Nos quedamos solo con las debilidades y fortalezas más relevantes.

4. Cumplimentamos la matriz FODA o DAFO:

Una vez tenemos filtradas las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, cumplimentamos la matriz FODA o DAFO:



5. Realizamos el análisis CAME

Toca ahora realizar el análisis CAME, que indica corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

Las distintas fases de un análisis CAME son:

5.1. Confrontar las variables internas/externas de la matriz FODA

Es especialmente útil, y nos ayudará a seleccionar la mejor estrategia a seguir, el confrontar fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas de la matriz FODA y realizamos las siguientes preguntas:

- ¿Nos permiten las fortalezas internas aprovechar las oportunidades que nos provee el entorno?
- ¿Nos impiden las debilidades internas hacer frente con garantías a las amenazas existentes o futuras?
- ¿Nos permiten las fortalezas internas hacer frente a las amenazas que se ciñen sobre nosotros?
- ¿Nos impide las debilidades internas aprovecharnos de las oportunidades que se nos presentan?

De todas las empresas analizadas en este libro, Amazon es la que cuenta con la posición competitiva más ventajosa (mejores fortalezas, menores debilidades, mayores oportunidades y menores amenazas).

5.2. Selección de estrategia

Con las respuestas a las preguntas anteriores adquirimos una conciencia clara de cuál es nuestra situación actual. Ahora nos toca seleccionar la estrategia.

En el caso concreto de Amazon, apostamos por una estrategia ofensiva. Goza de una situación de privilegio con una cuenta de resultados y de tesorería envidiable, ha

alcanzado un tamaño que ya ha creado barreras de entradas a nuevos competidores, es percibida como una empresa con un servicio de rapidez sin igual y de una excelente calidad. Sin embargo, solo está presentes en 17 mercados. Su potencial de crecimiento es ilimitado y, para capturar el mayor valor posible, tiene que seguir creciendo en más mercados geográficos, e incluso en más mercados verticales (el IOT con los altavoces inteligentes, como Alexa, y el almacenamiento en la nube son dos buenos ejemplos).

5.3. Definir y priorizar acciones

Una vez seleccionada la estrategia, llega la hora de definir y priorizar acciones. Lo que habría que hacer es definir una o varias acciones para corregir nuestras debilidades, mantener nuestras fortalezas, afrontar las amenazas y explotar las oportunidades de nuestro entorno. Lógicamente priorizaremos aquellas que estén en línea con nuestra estrategia, que hemos dicho que sería ofensiva y que nos llevaría a centrarnos en explotar las oportunidades y mantener fortalezas.

Mantener fortalezas

- **Tamaño**

Seguir creciendo tanto en los mercados existentes con nuevas soluciones como (y sobre todo) en nuevos mercados geográficos donde es importante llegar el primero para generar barreras de entrada a nuevos competidores.

Esta acción es aplicable tanto para su área de negocio *e-commerce* como para la de almacenamiento en la nube y la de altavoces inteligentes.

- **Cuenta de resultados y tesorería**

Es importante incrementar el tamaño e invertir en nuevos negocios, pero para ello se necesita continuar con una cuenta de resultados saneada y un flujo de tesorería continuo. No hay que despistarse ni descuidar estas métricas.

- **Rapidez**

Probar el reparto con drones. Esto permitiría entregas aún más rápidas que las actuales.

Incrementar el número de almacenes para mejorar la capilaridad de su distribución y acortar los tiempos de entrega.

Trasladar el servicio diferencial de Amazon de reparto de bienes no perecederos a los bienes perecederos (alimentos), donde actualmente no está compitiendo, o al menos no lo hace con la misma fuerza.

- **Servicio**

Seguir manteniendo el foco en su servicio para que no se deteriore «por culpa» del esperado e importante crecimiento en países y en algunas unidades de negocio durante los próximos años. Es habitual que, cuando se crece muy rápido, se deteriore el servicio.

Explotar oportunidades

- **Incremento compras por internet**

Implementar programas que minimicen los miedos a comprar por internet (por el robo de datos, por ejemplo.).

- **Pandemia del coronavirus**

Facilitar el acceso gratuito a contenidos de Amazon Prime TV o regalar algunos meses para intentar captar

usuarios de contenidos audiovisuales que se sumarían a la plataforma.

Limitar o eliminar proveedores de amazon.com que estén especulando con bienes de primera necesidad como mascarillas, geles, guantes etc., fortaleciendo la credibilidad de la compañía y aportando valor a la sociedad más allá de ser una mera plataforma de compra-venta de bienes.

Dimensionar correctamente amazon.com para asegurar buenos tiempos de entrega ante un previsible incremento de la demanda. Una ventaja diferencial como la rapidez de entrega no se puede ver comprometida por un incremento del interés de los clientes.

- Internet de las cosas

Seguir invirtiendo y empujando las iniciativas que vayan hacia ese nuevo «sector de oro», donde muchas compañías tecnológicas (Google y la propia Amazon), telecos (AT&T, Movistar, Vodafone) y compañías de seguridad han invertido miles de millones de euros en los últimos años.

- Incrementar penetración de internet

Aunque nos parezca extraño, todavía hay muchos países en los que la penetración de internet es baja. Es allí donde empresas como Amazon tienen que facilitar, a través de programas de colaboración, el acceso a internet de todos aquellos que a día de hoy no pueden y que en un futuro no muy lejano se convertirían en nuevos clientes.

5.4. Calendarizar acciones con fechas, responsables, inversiones y métricas

Una vez tenemos claro qué acciones priorizar en función de la estrategia seleccionada, solo queda calendarizar las acciones a implementar (con responsable, coste, fecha, objetivo a cumplir y métricas a medir).

Análisis FODA o DAFO Disney

Disney es la compañía de medios de comunicación y entretenimiento más grande del mundo. Es propietaria de parques temáticos, canales de televisión (ABC, Fox, Baby TV, ESPN, National Geographic, Disney Channel), productoras (21st Century Fox, Pixar, Marvel, la propia Walt Disney) y de Disney Merchandising, licenciataria de los principales personajes de la compañía.

Fue creada el 16 de octubre de 1923 por Walt Disney, y es una empresa icónica a la que la mayoría de nosotros asociamos los recuerdos más valiosos de nuestra infancia gracias a personajes de grandes películas como *Dumbo*, *Cenicienta*, *Bambi*, *Blancanieves y los siete enanitos*, *Alicia en el país de las maravillas*, *Peter Pan*, *La dama y el vagabundo*, *La bella durmiente*, *101 dálmatas*, *Mary Poppins*, *El libro de la selva*, *La sirenita*, *Bella y la bestia*, *Aladdin*, *El jorobado de Notre-Dame*, *Mulán* y *Tarzán*, entre otras muchas.

Si hay una empresa que se merece que le dediquemos tiempo y cariño en un detallado análisis FODA o DAFO, esa no puede ser otra que Disney.

¿Cómo se hace un análisis FODA o DAFO para una empresa como Disney?

Las fases por las que hay que pasar serían las de un proceso FODA o DAFO estándar:

1. Selección de la situación a analizar y del objetivo a alcanzar

En este caso, y como ya anticipábamos, estudiaremos a Disney frente al desafío que supone mantener su posición de privilegio en los próximos años.

2. Realización del análisis FODA o DAFO propiamente dicho

2.1. Oportunidades y amenazas (análisis externo)

Para detectar oportunidades y amenazas tendremos de analizar tanto el macroentorno como el entorno más cercano a la empresa (microentorno).

Comenzamos analizando las oportunidades y amenazas vinculadas con el macroentorno usando la herramienta PESTEL.

2.1.1. Macroentorno: PESTEL

Factores políticos

- Guerra política/comercial EE. UU.-China
Vivimos desde hace ya tiempo una guerra político-comercial entre EE. UU. y China, la que puede tener efectos perjudiciales para la economía mundial y sobre todo para el comercio internacional.
En principio afectaría más a la economía china, que es más dependiente de la americana, que a la inversa. No obstante, compañías como Disney podrían ser muy penalizadas pues generan un cada vez mayor porcentaje de sus ingresos en el mercado más poblado del mundo. (am1)
- Creciente apertura de más países
Cada vez más países se incorporan a las políticas menos restrictivas y antiarancelarias, y se abren a la influencia de otros mercados y sus compañías, lo que supone una oportunidad para las grandes multinacionales como Disney. (op1)

Factores económicos

- Evolución económica mundial
Estábamos en una fase de expansión de la economía mundial que suponía una oportunidad, especialmente para las compañías multinacionales que, como Disney, compiten en cada vez más mercados y que siguen consolidando, vía crecimiento orgánico e inorgánico (compras), su posición de dominio.

Eso, hasta que llegó el coronavirus, una pandemia con efectos en la economía que pueden ser devastadores en caso de que esta enfermedad no logre controlarse en mucho tiempo, encadene rebrote tras rebrote y nos obligue a continuos confinamientos. Tenemos que esperar la evolución de la enfermedad para ver si la economía es una oportunidad más que una amenaza, o a la inversa. (am2) (op2)

- **Burbuja de la economía china**

Actualmente muchos expertos avisan que la economía china, especialmente su mercado inmobiliario, se encuentra en una burbuja a punto de pincharse, lo que podría aparejar una crisis económica de consecuencias difíciles de predecir para la economía mundial. (am3)

Factores sociales

- **Cambios socioculturales: empoderamiento de la mujer, diversidad sexual y cultural**

La tolerancia, respeto a la diversidad y el empoderamiento de la mujer son fenómenos socioculturales que deben ser tenidos en cuenta por una empresa como Disney. (op 3)

- **Crecimiento de la cultura del entretenimiento**

Cada vez se poseen menos bienes y se incrementa el pago por uso y la demanda de ocio o entretenimiento. Estamos en medio de un cambio cultural en el que el disfrute está por encima de la propiedad y del que compañías como Disney se están beneficiando y se podrían beneficiar aún más (con sus parques de atracciones, películas, series). (op4)

- **Pandemia del coronavirus**

El coronavirus es una grandísima amenaza para Disney a la vez que puede ser una buena oportunidad para alguna de sus divisiones.

Como amenaza, puede ser mortal para su división de parques de atracciones, donde la proximidad física podría facilitar el contagio entre personas y, por lo tanto, ser una actividad muy regulada por las autoridades (lo que afectaría enormemente a su rentabilidad).

A la vez, el coronavirus es una buena oportunidad para su división de contenidos audiovisuales, ya que los confinamientos y los cambios de usos y costumbres promueven que evitemos las aglomeraciones y fomentan que nos quedemos en casa. (am4) (op5)

Factores tecnológicos

- **Nuevas tecnologías: realidad virtual, aumentada, otras**

El crecimiento de las nuevas tecnologías supone una gran oportunidad, para una compañía como Disney, de diferenciarse de sus competidores tanto en el área de contenidos audiovisuales como en la de parques de atracciones. (op6)

- **Incremento del uso del móvil**

El incremento del uso del móvil supone un cambio de paradigma en cuanto a los soportes a través de los cuales se consume un contenido. Esta es una oportunidad y a la vez una amenaza para todos los contendientes. (am5) (op7)

- **Piratería**

La evolución creciente de la piratería a nivel mundial supone una seria amenaza para Disney, empresa con un

fuerte peso en el sector audiovisual y el licenciamiento de productos (ropa, juguetes.) (am6)

Factores ecológicos

- Mayor concienciación

La mayor concienciación sobre la ecología y la necesidad de sostenibilidad del planeta supone un filón desde un punto de vista del posible aprovechamiento argumental para los contenidos de TV o cine a producir por Disney. (am7) (op8)

- Uso sostenible de los recursos

En lo que a los parques de atracciones se refiere, los consumidores serán cada vez más exigentes para que el uso de los recursos (agua, energías) sea lo más eficiente posible. (am8) (op9)

Factores legales

- Creciente defensa de la propiedad intelectual

Aunque tecnológicamente la piratería cada vez es más fácil de llevar a cabo, no es menos cierto que cada vez se persigue más y en más países. Eso es una gran oportunidad para Disney, pues su principal activo son los contenidos y sus marcas. (op10)

2.1.2. Microentorno: 5 fuerzas de Porter

Continuamos analizando oportunidades y amenazas, ahora vinculadas con el microentorno. Para ello utilizamos la herramienta 5 fuerzas de Porter.

Según Porter, la rivalidad de los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas: las amenazas de

nuevos competidores, el poder negociador de los clientes, la amenaza de nuevos productos o servicios y el poder negociador de los proveedores.

Amenaza de nuevos competidores: moderada

En las áreas de parques de atracciones y de contenidos audiovisuales, hay un cierto riesgo de nuevos competidores.

Analicemos uno por uno los atributos que pueden aumentar o disminuir la amenaza de aparición de dichos nuevos competidores:

Existen grandes barreras de entrada en la generación de contenidos propios, aunque en el lado de la distribución y gracias a la nube y los televisores inteligentes, estas barreras son casi inexistentes.

El importe del valor de la marca es muy elevado, no solo por la marca Disney en sí sino también por otras del grupo, a saber: Marvel (*Spiderman*, *X-men*, *Los 4 fantásticos*) y Lucasfilm (*Star wars*, *Indiana Jones*).

Hay un relativo requerimiento de capital (inversión en tecnología recursos humanos, estudios, licencias, etc.) que complica la entrada de nuevos competidores.

En resumen, y tras lo analizado anteriormente la amenaza de nuevos entrantes la consideramos media y por lo tanto no la consideraríamos ni como una amenaza ni como una oportunidad.

Poder negociador de los clientes: baja (op11)

El poder negociador de los clientes es bajo, ya que al estar el mercado tan segmentado, el tamaño de los clientes es ínfimo como para que estos tengan un fuerte poder negociador con Disney.

Amenaza de productos sustitutivos: moderada

Creemos que aunque es cada vez más amplia la oferta de ocio que pudiera considerarse sustitutiva de la oferta actual de Disney, el mayor problema no lo tienen con los productos sustitutivos sino con los competidores directos en el área de contenidos, tales como HBO, Netflix o Amazon Prime Video.

Poder de negociación de los proveedores: baja (op12)

El poder negociador de los proveedores es bajo. La fuerza de su modelo de negocio está en la creatividad y en los personajes creados a partir de ella. Por lo tanto los proveedores de materiales para los parques de atracciones, para la producción de sus películas o fabricación de sus productos licenciados son absolutamente prescindibles o, mejor dicho, fácilmente sustituibles.

Rivalidad de los competidores: moderada

Como comentábamos, esto es el resultado de los 4 factores o variables vistos anteriormente. Hay una cierta rivalidad, principalmente en el sector de la generación y distribución de contenidos audiovisuales, que creemos que es moderada, y que hay mercado para todos.

2.2. Debilidades y fortalezas (análisis interno)

Entramos directamente a ver ahora las debilidades y fortalezas de Disney:

2.2.1. Fortalezas

Son múltiples y de gran importancia:

- **Marca**

Disney es la décima marca más valiosa del mundo (Informe Interbrand, Best Global Brands 2019). Y no solo es una marca valiosa, sino reputada, cuyo sello supone una garantía de calidad en cualquier producto físico, digital o audiovisual. (f1)

- **Portfolio de productos/servicios**

Disney es una compañía que cuenta con unos activos valiosísimos. Estamos hablando no solo de los personajes históricos más reconocidos, sino de los personajes de Pixar, los superhéroes de Marvel o sagas míticas como *Indiana Jones* y *Star wars*. De hecho, la última película de la saga de los vengadores (*Avengers: Endgame*) ha sido la cinta más taquillera de todos los tiempos. (f2)

- **Distribución**

Disney, tras muchas décadas en el mercado, cuenta con una red de distribución propia y externa de productos físicos, digitales y audiovisuales difícil de igualar por el resto de contendientes. (f3)

2.2.2. Debilidades

Las debilidades son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa o institución, en este caso, de Disney. Algunas de sus debilidades son:

- **Consumo de contenidos bajo demanda**

Aunque han lanzado un canal propio de contenidos audiovisuales en *streaming*, su *portfolio* de películas/series y su capacidad para la generación de nuevos contenidos de manera rápida y exitosa es actualmente mucho

menor que la de sus principales competidores en esta área: Netflix, Amazon y HBO. (d1)

- Falta de innovación

El crecimiento de los últimos años de Disney se ha basado en compras acertadas de otras compañías (Pixar, Lucasfilm, Marvel) y en algunos éxitos creativos, sin haber realizado o introducido en su cadena de valor innovación radical alguna para poder encarar el futuro con más optimismo. (d2)

- Tamaño

Aunque puede sorprender que digamos que el tamaño de Disney es pequeño y que esto puede suponer una debilidad tras las muchas compras hechas recientemente, lo cierto es que hay que verlo en términos relativos.

Una empresa como Netflix, creada hace 20 años, ha llegado a superar en valor bursátil a una empresa centenaria como Disney. El sector audiovisual se está consolidando en los últimos años y, o creces y compras, o serás comprado.

Para evitar una posible OPA, Disney todavía tiene que seguir aumentando su tamaño. (d3)

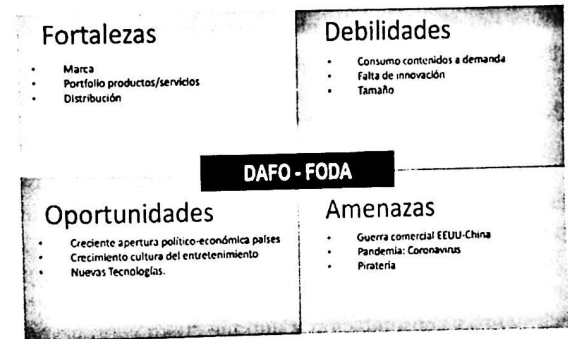
3. Seleccionamos solo las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas más relevantes

Una vez tenemos las oportunidades y amenazas listadas tras el análisis del micro y el macroentorno, recomendamos que el siguiente paso sea asignar una puntuación del 0 al 3 a la probabilidad de que se materialicen en un futuro cercano, y que hagamos lo mismo según el impacto que causarían.

Con esa doble puntuación, reflejamos esas amenazas y oportunidades en un eje de ordenadas y abscisas, lo que nos facilitará eliminar aquellas menos importantes y quedarnos con las más relevantes.

Filtrar las debilidades y las fortalezas es más sencillo, pues no hace falta un eje de ordenadas y abscisas sino que utilizamos una única variable de filtro: el grado de impacto, tanto positivo como negativo, que esas fortalezas y debilidades suponen para la consecución del objetivo planteado. Nos quedamos solo con las debilidades y fortalezas más relevantes.

4. Cumplimentamos la matriz FODA o DAFO



5. Realizamos el análisis CAME

Toca ahora realizar el análisis CAME, cuyos principios son corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades.

5.1. Confrontar las variables internas/externas de la matriz FODA

Es especialmente útil, y nos ayudará a seleccionar la mejor estrategia a seguir, el confrontar fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas, y realizarnos las siguientes preguntas:

- ¿Nos permiten las fortalezas internas aprovechar las oportunidades que nos provee el entorno?
- ¿Nos impiden las debilidades internas hacer frente con garantías a las amenazas existentes o futuras?
- ¿Nos permiten las fortalezas internas hacer frente a las amenazas que se ciñen sobre nosotros?
- ¿Nos impide las debilidades internas aprovecharnos de las oportunidades que se nos presentan?

5.2. Selección de estrategia

Con las respuestas a las preguntas anteriores adquirimos una conciencia clara de cuál es nuestra situación actual. Ahora nos toca seleccionar la estrategia.

En el caso concreto de Disney, creo que lo mejor es una estrategia ofensiva. La empresa está en un sector de gran crecimiento y consolidación y, aunque cuenta con grandes fortalezas, no se puede despistar. Si no sigue creciendo, será comprada en un futuro no muy lejano por alguna otra corporación.

5.3. Definir y priorizar acciones

Una vez seleccionada la estrategia, llega la hora de definir y priorizar acciones. Lo que habría que hacer es definir una o varias acciones para corregir nuestras debilidades, mantener nuestras fortalezas, afrontar las amenazas y explotar las oportunidades de nuestro entorno. Lógicamente priorizaremos aquellas que estén en línea con nuestra estrategia, que hemos dicho que sería ofensiva y que nos llevaría a centrarnos en explotar las oportunidades y en mantener fortalezas.

Mantener fortalezas

- **Marca**
Para seguir reforzando la marca proponemos:
 - o Realizar acciones que generen un *branding* positivo, asociando la marca Disney a acciones de apoyo a la infancia y sostenibilidad del planeta, por ejemplo.
 - o No diluir la marca paraguas Disney entre las otras muchas marcas potentes del grupo (Pixar, Marvel, Star Wars). La idea es que exista un ecosistema de marcas que convivan beneficiándose mutuamente unas de otras.
- **Portfolio de productos/servicios**
Proponemos las siguientes acciones:
 - o Seguir reforzando la política de compras de otras compañías que ofrezcan servicios complementarios o generen sinergias con las actuales divisiones de Disney.

- o Seguir apostando por Disney y su reciente plataforma de contenidos en *streaming* como competidora de Netflix y HBO en un sector pujante y muy rentable.
- Distribución
 - Proponemos:
 - o Seguir reforzando la distribución en aquellos mercados pujantes donde actualmente se tenga menos capilaridad.
 - o Replantearse el seguir empujando canales propios de distribución que coexistan con los de terceros.

Explotar oportunidades

- Creciente apertura político-económica de nuevos países
 - Apertura de nuevos parques de atracciones en aquellos mercados de más crecimiento futuro (India y resto de Asia, Oriente Medio, etc.).
 - Producir contenidos audiovisuales cuyos protagonistas sean personas de estos mercados objetivo.
- Crecimiento de la cultura del entretenimiento
 - Desarrollar nuevas formas de entretenimiento basadas en los nuevos usos y costumbres sociales
 - Paquetizar nuevas soluciones basadas en las existentes dentro del *portfolio*. La idea es buscar sinergias en el *portfolio* de servicios sin necesidad de crear algo desde 0 (p.ej.: bono anual parque de atracciones + *pack* cine anual + disfruta de 12 meses de Disney+ por 299€/ año).
- Nuevas tecnologías
 - Incorporar las nuevas tecnologías (realidad virtual, realidad aumentada) al actual *portfolio* de servicios,

vinculadas tanto al consumo de contenidos (plataforma en *streaming*) como a los parques de atracciones.

Desarrollar nuevas formas de entretenimiento aún no inventadas alrededor de estas innovaciones tecnológicas.

5.4. Calendarizar acciones con fechas, responsables, inversiones y métricas

Una vez tenemos claro qué acciones priorizar en función de la estrategia seleccionada, solo queda calendarizar las acciones a implementar (con responsable, coste, fecha, objetivo a cumplir y métricas a medir).

Análisis FODA o DAFO Netflix

Netflix es una compañía que habiendo sido creada hace poco más de 20 años, ha sido capaz de reinventarse y adaptarse con tremendo éxito a los nuevos tiempos, pasando de ser una compañía de alquiler de DVD por envío postal a un servicio de *streaming* con acceso ilimitado, personalizado y sin publicidad a sus contenidos. Cuenta con casi 200 millones de clientes y genera millones de dólares de ingresos y beneficios.

Es una empresa que algunos califican de plataforma de vídeo, otros de distribuidor audiovisual, cadena de televisión, de corporación mediática global, compañía tecnológica, de sistema de *software*, negocio de *big data*, industria cultural, estilo de vida... Lo que está claro es que es una de las marcas más relevantes y queridas por los usuarios del panorama actual.

¿Cómo se hace un análisis FODA o DAFO para una empresa como Netflix?

Las fases por las que hay que pasar serían las de un proceso FODA o DAFO estándar:

1. Selección de la situación a analizar y del objetivo a alcanzar

En este caso, y como ya anticipábamos, estudiaremos a Netflix frente al desafío que supone mantener su posición de privilegio en los próximos años.

2. Realización del análisis FODA o DAFO propiamente dicho

El análisis FODA o DAFO propiamente dicho consiste en un concienzudo análisis interno destinado a listar fortalezas y debilidades, así como un minucioso análisis del entorno para detectar las oportunidades y amenazas más relevantes.

2.1. Oportunidades y amenazas (análisis externo)

Para detectar oportunidades y amenazas tendremos que analizar tanto el macroentorno como el entorno más cercano a la empresa, el microentorno.

Comenzamos analizando las oportunidades y amenazas vinculadas con el macroentorno y para ello utilizamos la herramienta PESTEL.

2.1.1. Macroentorno: PESTEL

Factores políticos

- Guerra comercial EE. UU.-China
Vivimos en una guerra político-comercial entre China y EE. UU. que no ayuda a una compañía como Netflix

a poder comenzar sus operaciones en dicho país asiático. (am1)

- Censura Gobierno chino

Más allá de la guerra político-comercial entre EE. UU. y China, lo cierto es que actualmente Netflix no está presente en China sobre todo por la censura a la que sus contenidos se tendrían que enfrentar para poder ser emitidos. Aunque en los últimos años ha existido cierta apertura política en ese país, parece que todavía estamos lejos de llegar al escenario ideal en el que una compañía como Netflix sienta que pueda estar presente en ella con garantías. (am2)

Factores económicos

- Evolución económica mundial

Cuanto más crecimiento, mayor renta disponible, y cuanto más renta disponible mayor consumo de bienes o servicios que no son de primera necesidad, como por ejemplo los contenidos en *streaming* (Netflix).

El problema es ver cómo evoluciona la economía tras la llegada del coronavirus a nuestras vidas, lo que podría generar importantes y negativas consecuencias económicas y afectarían la capacidad de compra de los potenciales y actuales clientes de Netflix. (am3) (op1)

- Tipos de cambio (divisas)

Al ser una empresa presente en 194 países, Netflix está muy expuesta a las fluctuaciones de los tipos de cambio de las diferentes monedas, lo que puede afectar muy directamente su cuenta de resultados. (am4)

Factores sociales

- Menor consumo de TV
Es un hecho constatado que los jóvenes y no tan jóvenes cada vez consumen menos TV tradicional, ya bien sea por la aversión a los anuncios o porque la gente quiere ver lo que le apetece en cualquier momento sin tener que esperar a un día y una hora concreta para la emisión. Este es un fenómeno social que beneficia claramente a compañías como Netflix. (op2)
- Mercados segmentados pero globales
Solo compañías globales presentes en muchos países pueden convertir lo que sería un producto de nicho en un país en un fenómeno global. Ejemplo: *La casa de papel*. Esta es una serie española que tuvo un relativo éxito en su país de origen pero que fue un auténtico *boom* mundial al estrenarse vía Netflix, pues muchos mercados se retroalimentaron unos a otros y, a base de pequeños fenómenos de *fans* en cada país, se creó un gran fenómeno mundial alrededor de ella. (op3)
- Pandemia del coronavirus
La llegada de una enfermedad que ha cambiado nuestros hábitos sociales obligándonos a quedarnos en casa durante largos periodos, es un fenómeno que ha afectado muy negativamente a la economía en general salvo a unas muy pocas empresas entre las que se encuentran las farmacéuticas, las empresas de comercio electrónico y las de contenidos audiovisuales, como es el caso de Netflix. (op4)

Factores tecnológicos

- Creciente uso de móviles
Aunque afecta a todos los sectores, el de contenidos audiovisuales es quizás uno de los más afectados por el uso de móviles y tabletas. El adaptarse a estos entornos tanto desde un punto de vista tecnológico como de experiencia de usuario es esencial para tener éxito y superar a los competidores. (op5) (am5)
- Tecnología de los televisores
La evolución tecnológica de los televisores y de los dispositivos asociados a estos hace que cada vez más una importante parte de la población pueda acceder a contenidos en *streaming*. (op6)

Factores ecológicos

- Creciente sensibilidad por la sostenibilidad
Las empresas de contenido en *streaming* son muy demandantes de servidores y estos a su vez tienen elevadas exigencias de refrigeración, lo que genera una importante huella de carbono. Trabajar para reducir las emisiones es esencial para estas compañías, de cara a ganarse la simpatía y lealtad de sus consumidores. (op7) (am6)

Factores legales

- Siria, Corea del Norte y Crimea
Aunque no son países realmente demandantes a día de hoy de los productos de Netflix, lo cierto es que esta compañía tiene prohibido (por la legislación de EE.UU.) vender sus servicios en esos mercados. (am7)

- Legislación sobre protección de datos

El algoritmo que predice, en función de lo que has consumido, aquellos contenidos que más te encajarían (y que es una de las ventajas competitivas de Netflix), se podría ver afectado por una creciente dureza en cuanto al uso de los datos de los clientes con fines comerciales. (am8)

2.1.2. Microentorno: 5 fuerzas de Porter

Continuamos analizando las oportunidades y amenazas ahora vinculadas con el microentorno. Para ello utilizamos la herramienta 5 fuerzas de Porter, según la cual la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas: las amenazas de nuevos competidores, el poder negociador de los clientes, la amenaza de nuevos productos o servicios y el poder negociador de los proveedores.

Amenaza de nuevos competidores: alta (am9)

En el área de la generación de contenidos audiovisuales y su comercialización vía *streaming* con acceso ilimitado, creo que irán apareciendo nuevos competidores que se sumen a los tradicionales Netflix, HBO y Disney. Estamos hablando de un sector creciente y altamente rentable del que lógicamente querrán participar más empresas, como ha demostrado recientemente un *outsider* del mundo audiovisual como es Amazon, con Amazon Prime Video.

Poder negociador de los clientes: baja (op8)

Aunque no hay costes de cambio para los clientes y eso sería un punto a su favor del poder negociador, el mercado está tan segmentado que el poder de los clientes versus las grandes compañías de contenidos audiovisuales es muy bajo.

Amenaza de productos sustitutivos: moderada

Consideramos como producto sustitutivo cualquier opción de ocio que pueda competir con la preferencia del gasto de tiempo o dinero de los clientes en Netflix.

Analicemos en detalle cada uno de los atributos que condiciona el grado de amenaza de los productos sustitutivos:

- Propensión del comprador a sustituir: hay una fidelidad relativa. Es verdad que Netflix ha creado una marca y un fenómeno *fan* alrededor de sus series que genera cierta fidelidad; no obstante, no es menos cierto que hay clientes que lo son de más de una plataforma o de varias opciones de ocio.
- Precios relativos de los productos sustitutivos: si como sustitutivo entendemos cualquier producto de ocio, en este mundo hay de todo. Desde opciones más baratas a otras más caras. Es de justicia reconocer que el consumo de series en *streaming* es barato (+/- 10 a 15 €/mes) y que esto en un punto a favor de Netflix y de su potencial de crecimiento en número de clientes.
- Coste o facilidad de cambio del comprador: no hay ningún coste económico asociado a un cliente por dejar de consumir Netflix.
- Nivel percibido de diferenciación de producto medio/alto: el nivel de diferenciación es, en el caso de Netflix, medio-alto.

En resumen, por todo lo visto anteriormente, la amenaza de productos sustitutivos la consideramos media o moderada (no son considerados ni una oportunidad ni una amenaza).

Poder de negociación de los proveedores: moderado

En el caso de Netflix, estaríamos hablando de actores y guionistas (con un poder más elevado) y del resto de oficios necesarios para la producción de contenidos audiovisuales, donde el poder es mucho menos relevante.

Rivalidad de los competidores: moderada

Como comentábamos, esto es el resultado de los 4 factores o variables vistos anteriormente. La competencia es moderada ya que a algunas fuerzas altas se contraponen otras moderadas o bajas. No vemos que este sea un sector donde no vaya a haber más competencia, pero lo cierto es que las inversiones y el conocimiento necesario hacen que el número de potenciales competidores sea limitado y que se mantenga cierto *status quo*.

2.2. Debilidades y fortalezas (análisis interno)

Entramos directamente a ver ahora las debilidades y fortalezas de Netflix:

2.2.1. Fortalezas

Son múltiples y de gran importancia:

- **Liderazgo**
Netflix es la empresa líder mundial en la generación y venta de contenido audiovisual en *streaming* con acceso ilimitado, y ese liderazgo, esa fortaleza, lleva aparejada una serie de ventajas que solo los líderes pueden disfrutar: mayor fidelidad de sus clientes, mayor facilidad de captar nuevos clientes, mayores posibilidades para rentabilizar su cartera actual. (f1)

- **Algoritmo**
Una de las fortalezas claves de Netflix es su algoritmo, por el cual, en función de los contenidos que has consumido y de otras variables psicodemográficas, puede predecir qué otros te pueden gustar, de tal manera que aumentas el consumo y le das más valor al producto, fidelizándote más e incluso convirtiéndote en un ferviente prescriptor. (f2)
- **Contenido propio**
Netflix es una de las plataformas con mayor número de referencias de contenido propio tanto en series como en películas. Ese contenido original y la calidad del mismo generan una mayor diferenciación con otras plataformas competidoras. (f3)
- **Especialización**
Netflix es una empresa centrada única y exclusivamente en la generación de contenidos audiovisuales, lo que les da mucho foco y les permite acertar con mayor probabilidad en los gustos y preferencias de sus potenciales clientes. (f4)
- **Precio asequible**
El precio de Netflix, plataforma que te permite consumir bajo demanda contenidos de manera ilimitada, es relativamente bajo para todo lo que da a cambio. (f5)

2.2.2. Debilidades

- **Retraso en exhibición de películas**
Aquellas películas que han tenido éxito en el cine pero que hayan sido producidas por otra compañía, tendrán que esperar un largo tiempo para poder ser vistas en esta plataforma. (d1)

- Reducido catálogo de películas

Netflix es una plataforma más centrada en series y sobre todo de contenido propio. Su catálogo de películas es limitado en cuanto número y mejorable en cuanto a calidad. (d2)

- Tamaño

Aunque es una empresa que ha crecido mucho bursátilmente hablando, no es menos cierto que es una compañía independiente que, al no pertenecer a un gran grupo, es relativamente fácil de adquirir para otras corporaciones más grandes. Ejemplo: Amazon, si ve que su apuesta por Amazon Prime Video no funciona, sería un claro potencial comprador de Netflix. (d3)

3. Seleccionamos las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas más relevantes

Una vez tenemos las oportunidades y amenazas listadas tras el análisis del micro y el macroentorno, recomendamos que el siguiente paso sea asignar una puntuación de 0 al 3 a la probabilidad de que se materialicen en un futuro cercano, y hagamos lo mismo según el impacto que causarían.

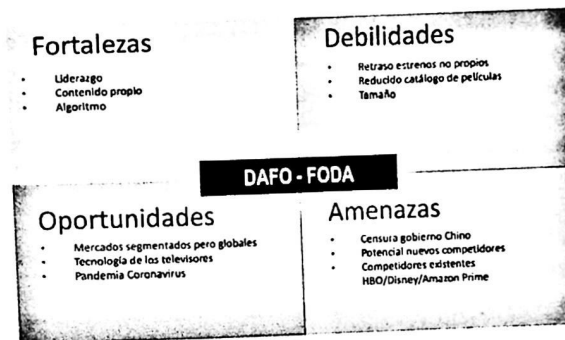
Una vez realizada esa doble puntuación, reflejar esas amenazas y oportunidades en un eje de ordenadas y abscisas, lo que nos facilitará eliminar aquellas menos importantes y quedarnos con las más relevantes.

Filtrar debilidades y fortalezas es más sencillo: no hace falta un eje de ordenadas y abscisas sino que utilizamos una única variable de filtro. Se debe hacer por el grado de impacto, tanto positivo como negativo, que esas fortalezas y debilidades suponen para la consecución del objetivo

planteado. Nos quedamos solo con las debilidades y fortalezas más relevantes.

4. Cumplimentamos la matriz FODA o DAFO

Una vez tenemos todas las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas ya filtradas, cumplimentamos la matriz FODA o DAFO:



5. Realizamos el análisis CAME

Toca ahora realizar el análisis CAME. Lo que dice esta herramienta es que las debilidades hay que corregirlas (C), que las amenazas hay que afrontarlas (A), que las fortalezas hay que mantenerlas (M) y que las oportunidades hay que explotarlas (E).

Las distintas fases de un análisis CAME son:

5.1. Confrontar las variables internas/externas de la matriz FODA

Es especialmente útil, y nos ayudará a seleccionar la mejor estrategia a seguir, el confrontar fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas de la matriz FODA o DAFO y realizamos las siguientes preguntas:

- ¿Nos permiten las fortalezas internas aprovechar las oportunidades que nos provee el entorno?
- ¿Nos impiden las debilidades internas hacer frente con garantías a las amenazas existentes o futuras?
- ¿Nos permiten las fortalezas internas hacer frente a las amenazas que se ciñen sobre nosotros?
- ¿Nos impide las debilidades internas aprovecharnos de las oportunidades que se nos presentan?

5.2. Selección de estrategia

Con las respuestas a las preguntas anteriores adquirimos una conciencia clara de cuál es nuestra situación actual. Ahora nos toca seleccionar la estrategia.

En el caso concreto de Netflix, creo que lo mejor es una estrategia ofensiva. Debe seguir creciendo y reforzándose en el sector audiovisual, aprovechando todas las oportunidades del entorno pero sin dejar de lado sus fortalezas actuales.

5.3. Definir y priorizar acciones

Una vez seleccionada la estrategia llega la hora de definir y priorizar acciones. Lo que habría que hacer es definir una o varias acciones para corregir debilidades, mantener

fortalezas, afrontar las amenazas y explotar las oportunidades de nuestro entorno. Lógicamente priorizaremos aquellas que estén en línea con nuestra estrategia, que hemos dicho que sería ofensiva y que nos llevaría a centrarnos en explotar las oportunidades y en mantener fortalezas.

Mantener fortalezas

- Liderazgo
Proponemos las siguientes acciones:
 - Seguir generando un amplio surtido de contenidos propios, no solo de series sino también de películas.
 - Incluir en el catálogo películas de terceros, después de su estreno, en menor tiempo del que se tarda actualmente.
- Contenido propio
Netflix debe producir muchas más películas para no encasillarse ahí donde hasta ahora han sido más fuertes, las series.
- Algoritmo
Deben seguir invirtiendo en mejorar el algoritmo que predice que otras series o películas nos gustarán en función de los datos que tiene Netflix sobre nosotros.

Explotar oportunidades

- Mercado segmentado pero global
Deben seguir produciendo contenido en determinados países pero que pueda cumplir con los gustos globales de grandes nichos de consumidores. Ejemplo: la tercera

temporada de *La casa de papel*, producción realizada en España con éxito mundial.

- Tecnología de los televisores

Se debe incentivar con algún tipo de política comercial la posibilidad de poder acceder a Netflix a través de televisiones que, aun no siendo *smart*, podrían tener acceso a internet vía Chromecast, Android TV, Apple TV, etc. (Ej.: si contratas Netflix y pagas 6 meses por adelantado, te regalamos un Chromecast para convertir tu televisión en una Smart TV).

- Pandemia del coronavirus

A medida que el covid-19 avanza por los países, se deberían poner en marcha políticas comerciales para que, aprovechando el confinamiento, se incentive la contratación de nuestro producto. Ejemplos de ellas serían:

- o Descuentos por la contratación y pago por adelantado de más meses buscando un mayor uso de la plataforma antes de que las restricciones a la movilidad se vayan levantando.
- o Descuentos por la contratación de más dispositivos por usuario y mes, buscando también un mayor uso de la plataforma (por estar disponible es más soportes).

5.4. Calendarizar acciones con fechas, responsables, inversiones y métricas

Una vez tenemos claro qué acciones priorizar en función de la estrategia seleccionada, solo queda calendarizar las acciones a implementar (con responsable, coste, fecha, objetivo a cumplir y métricas a medir).