



**GRADO EN AMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

CURSO ACADÉMICO 2013/2014

TRABAJO FIN DE GRADO

TÍTULO

**Análisis estratégico de Facebook
Strategic analysis of Facebook**

AUTOR/A

Andrea Sánchez Fernández

TUTOR/A

María Obeso Becerra

FECHA

OCTUBRE 2014

INDICE

RESUMEN/SUMMARY	Pág. 4
1. INTRODUCCIÓN	Pág. 5
2. EVOLUCIÓN DE LA TECNOLOGÍA	Pág. 6
3. HISTORIA DE FACEBOOK	Pág. 8
4. ANÁLISIS PRIMARIO DE LA EMPRESA	Pág. 8
4.1. MISION	Pág. 8
4.2. CAMPO DE ACTIVIDAD	Pág. 9
5. ANÁLISIS INTERNO	Pág. 9
5.1. PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO	Pág. 9
5.2. CADENA DE VALOR	Pág. 12
5.3. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA	Pág. 15
6. ANÁLISIS EXTERNO	Pág. 16
6.1. ENTORNO GENERAL	Pág. 16
6.2. ENTORNO ESPECÍFICO	Pág. 18
7. DAFO	Pág. 20
8. ESTRATEGIA COMPETITIVA	Pág. 21
9. PREVISIONES DE FUTURO	Pág. 22
CONCLUSIÓN	Pág. 23
BIBLIOGRAFÍA	Pág. 24

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1.1. Comparativa de las fortalezas y debilidades de Facebook y Google Plus.

Gráfico 6.1.1: Dimensiones del entorno general.

Gráfico 6.2.1: Cuota de mercado de las redes sociales.

INDICE DE TABLAS

Tabla 7.1: DAFO.

RESUMEN

Facebook se trata de la empresa líder dentro del sector de las redes sociales. Fue fundada en el año 2004 por su creador Mark Zuckerberg con la misión de: *“dar a la gente el poder de compartir y hacer el mundo más abierto y conectado. La gente usa Facebook para mantenerse en contacto con sus amigos y familia, para descubrir lo que está pasando en el mundo, y para compartir y expresar lo que les importa”*.

La empresa cubre las necesidades tecnológicas de sus clientes en cada momento ya sea para interactuar con las personas que estos quieran en un nivel meramente social como de negocios ya que, la mayoría de las empresas actualmente deberían agradecer gran parte de su éxito a su presencia en esta red. Es una red con múltiples funciones ya sea de entretenimiento, informativas, negocios, etc.

Gracias a sus características internas, especialmente a la innovación y a la tecnología, la plataforma puede satisfacer las necesidades de sus clientes. La empresa también tiene grandes ventajas competitivas en estas áreas además de entre las interrelaciones producidas en la cadena de valor como se explicará en el presente trabajo.

Podemos englobar a Facebook en la industria de las redes sociales, una industria en continuo cambio en la que la diferenciación es un elemento esencial para conseguir la fidelidad de sus clientes, clave del éxito prácticamente.

Mediante este trabajo, se podrá ver la estrategia de diferenciación que lleva a cabo la empresa lo cual la hace situarse la número uno en la lista y conseguir esa potente imagen de marca y cuota de mercado de la que actualmente dispone a nivel mundial.

SUMMARY

Facebook is the leader in the social networking sector. It was founded in 2004 by its creator Mark Zuckerberg with the mission: *“to give people the power to share and makes the world more open and connected. People use Facebook to keep in touch with friends and family, to discover what’s happening in the world, and to share and express what matters to them”*.

The company covers the technology needs of its customers at all times either to interact with people that they want on a purely social level business since, most businesses today should thank much of its success to its presence in network. It is a network with multiple functions either entertainment, information, business, etc.

Thanks to its internal characteristics, especially innovation and technology, the platform can meet the needs of its customers. The company also has significant competitive advantages in these areas besides produced in the interrelationships between the value chain as explained in this paper.

We can include Facebook in the social networking industry, an industry in flux in which differentiation is essential to achieve customer loyalty, practically key to success.

Through this work, you can see the differentiation strategy holding company which makes placed number one in the list and get this powerful brand image and market share of currently available worldwide.

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como finalidad analizar la empresa Facebook, líder en el mercado de las redes sociales y la estrategia llevada a cabo por ella mediante los conocimientos adquiridos en la carrera.

He escogido esta empresa puesto que, me parece interesante conocer cómo consigue esta empresa ser líder en el mercado y además, me parece importante el gran impacto que tienen las redes sociales actualmente en nuestras vidas.

Para dar respuesta a esto, empezaremos por una breve descripción de la importante evolución de la tecnología en los últimos años así como la historia de la empresa ya que es importante conocer sus inicios. Posteriormente, llevaremos a cabo un análisis interno y un análisis externo para conocer tanto la estructura interna de la empresa como la estructura externa esto es, los factores ajenos a ella que la influyen. Finalmente, podremos ver un DAFO en donde se resuman las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que hayamos encontrado anteriormente y las previsiones de futuro que le deparan a la empresa para, por último, poder concluir con el trabajo.

2. EVOLUCIÓN DE LA TECNOLOGÍA

La tecnología existe desde la existencia del ser humano pero no en los términos en la que hoy la conocemos. Por esta razón, vamos a ver los cambios que se han producido en importantes ámbitos:

Música:

- En 1957 aparece el autonógrafo inventado por Carlos Andrés Esquinca López, primer dispositivo capaz de grabar una vibración sonora.
- Años más tarde, Thomas Edison inventa el fonógrafo, dispositivo más utilizado para reproducir sonidos del 1870 a 1880.
- En 1888, empieza a utilizarse el gramófono, creado por Emilio Berliner que permitía grabar el sonido además de su reproducción.
- En 1925, se inventa el famoso tocadiscos que utiliza un disco plano como el gramófono pero aportando ventajas como mayor calidad del sonido. Trajo consigo nuevas velocidades para los discos normalmente entre 33 RPM y 45 RPM.
- En 1950, aparecieron los “combinados” que eran tocadiscos con radio y en 1958 empiezan a publicarse los primeros discos en estéreo.
- En 1964, se empiezan a producir radio cassettes grabadores que no se lanzan a Europa hasta 1965. Durante los próximos años fueron evolucionando y, como resultado de su éxito, nació en 1980 el Walkman de Sony de menor tamaño. El Walkman cambió el negocio de los tocadiscos y le dio el primer golpe al disco de vinilo. Tras varios años de evolución del walkman, el 24 de octubre del 2010, Sony anunciaba el cese de producción de walkmans por lo que solo se podrán seguir comprando en China.
- En 1980, Philips y Sony introducen los discos compactos como sustitutos a los discos de vinilo y de los cassetes y, en 1984, crearon el CD-ROM para almacenar y recuperar datos. Estos también han ido evolucionando y creando nuevos modelos como el CD-R (regrabable). Después de esto, llegó el revolucionario DVD.
- En 1984 aparece el primer discman.
- En 1988 se lanza el primer MP3 del mundo que ha ido evolucionando pasando por el MP4 hasta el MP5. Estos aportan mayor calidad, más horas de música, permiten ver vídeos y fotos... Esto también ocurren con los Ipod que tienen una función similar pero son de la compañía Apple.

Ordenadores:

- En 1936 se desarrolla el primer ordenador, el Z1 creado por Honrad Zuse.
- En 1942 se crea la primera compañía, “ABC Computers” y dos años más tarde, el ordenador Harvard Mark I, llevado más allá de la tecnología de los ordenadores.
- Durante los siguientes 10 años, nació el transistor un elemento clave para el funcionamiento de ordenadores.
- En el año 1953, entra en escena IBM, clave en el desarrollo de nuevos sistemas.
- En 1954, nace FORTRAN, el primer lenguaje de programación.
- En 1955 surgen los primeros ordenadores para bancos.

- En 1958 se crea el circuito integrado conocido más comúnmente como chip que es uno de los requerimientos básicos de los ordenadores modernos.
- Años más tarde, nace el primer juego de ordenador (1962), las redes para Internet y el ratón.
- En 1979 nace el primer procesador de texto.
- En los años siguientes empiezan aparecer ordenadores más parecidos a los que conocemos ahora aunque han sufrido diversas evoluciones consecuencia de las continuas guerras entre Microsoft y Apple.

Teléfono:

- El verdadero inventor del teléfono fue Antonio Meucci en el año 1857 y no Bell como se creía que había sido. Meucci creó un teléfono rudimentario que conectaba su casa con el sótano debido a que sus problemas de salud le dificultaban moverse. A partir de aquí, el teléfono sufrió constantes mejoras como hoy en día podemos ver. Por ejemplo, existen ya teléfonos inalámbricos que resultan menos aparatosos.
- En 1973, Martin Cooper, director de Motorola, revolucionó al mundo llamando por primera vez desde un teléfono móvil convocando a la prensa.
- En 1989, aparece el primer móvil ligero con un precio al alcance de muy pocos pero que pesaba bastante menos que su antecesor y se hizo conocido en la película "Reservoir Dogs".
- En 1992, llega el primer móvil con GSM con el Nokia 1011 entrando en la segunda generación o 2G.
- En 1993, se comercializa el primer móvil o PDA.
- En 1995 llegan los SMS y en 1996 los móviles con tapa.
- En 1996 llega el primer Smartphone el cual no tiene nada que ver con lo que ahora conocemos con este término. Este tipo de móvil ha ido evolucionando en calidad, en prestaciones como cámara, Bluetooth, GPS, Internet...

Televisión:

- La televisión fue inventada por John Logie Baird en 1924.
- Inicialmente las pantallas eran pequeñas, en blanco y negro, sin sonido y con una calidad mucho peor que la que hoy conocemos.
- En 1948, después de la Segunda Guerra Mundial, la economía se recuperó y el televisor se convirtió en el elemento que todo el mundo quería tener en casa.
- En 1960 se pasó de la transmisión en blanco y negro a la transmisión en color.
- En los años 90, comenzaron a ser vendidos los televisores de proyección lo cual hacía necesario pantallas más grandes simulando la proyección de los cines.
- En la actualidad los televisores cada vez son más innovadores, ya no tienen el tubo detrás como antes y los plasmas, pantallas LCD y de alta definición son cada vez más livianos y delgados pudiendo poner la televisión en cualquier lugar.

Cabe mencionar que aunque estos son los cambios más importantes, ha habido más evoluciones como las máquinas que han sustituido a empleados de empresas o en los coches ya que estamos en la época de los primeros coches híbridos y eléctricos.

3. HISTORIA DE FACEBOOK

La red social Facebook, nace el 4 de febrero de 2004 de la mano de Mark Zuckerberg que junto con los compañeros de su universidad decide crear una red cuyo objetivo principal, en un principio, podría ser el conocer a chicas de la universidad. Mark, cursaba el segundo año de informática en la prestigiosa Universidad de Harvard y era, lo que hoy conocemos, como un chico muy estudioso, sin mucha vida social, un obsesionado por los ordenadores, tímido e introvertido.

Facebook, nace en principio como una versión en línea de los conocidos *Facebooks*, que son una serie de fotografías que las universidades americanas ponen a disposición de sus estudiantes para facilitar a estos conocerse entre ellos. Mark Zuckerberg y sus compañeros de universidad toman la decisión de llevar esta idea a Internet y así es como poco a poco, va naciendo la red social. Al principio, surgieron muchos problemas con la creación de la plataforma ya que Mark fue acusado de robar ideas y de engañar a gente con el fin de conseguir únicamente la creación de un producto competitivo. Zuckerberg, inició la creación de la red social junto con su compañero de habitación el cual hizo una inversión inicial de mil dólares lo cual fue suficiente para poner en marcha Facebook pero acabó en los tribunales y en la actualidad solo Mark está en la empresa.

En el año 2005, tan solo un año después de su creación, Facebook ya cuenta con un gran éxito y empieza a expandirse tanto por el resto de universidades como por escuelas secundarias recibiendo, de esta manera, el apoyo financiero de Peter Thiel y Accel Partners y creando nuevos servicios en la plataforma como Facebook Notes permitiendo, por ejemplo, subir imágenes.

En el 2007, cuenta con la mayor cantidad de usuarios respecto a otras plataformas de este tipo. En julio, adquiere el sistema operativo web Parse, Inc. En Octubre de este mismo año, vende un 1,6% a la empresa Microsoft con el objetivo de convertirse en un modelo de negocio para marcos de fábrica en donde se ofrezcan productos y servicios.

En el año 2008, queriendo aumentar su expansión, sacan la versión de la red social en idiomas como francés, alemán y español.

En el año 2012, Facebook compra la empresa Instagram, plataforma consistente en compartir imágenes de forma que las vean tus contactos y puedas compartir lo que estás haciendo con ellos.

Recientemente, en este mismo año 2014, Facebook ha comprado la mayor red de mensajería instantánea Whatsapp que al igual que Instagram trabajará como un servicio independiente de la mano de Jan Koum y la compañía Oculus VR destinada a las famosas gafas de realidad virtual.

En la actualidad, cuenta con más de 1.200 millones de usuarios a pesar de que, en algunos países como Irán, Birmania o Bután está prohibida por razones morales y culturales.

4. ANÁLISIS PRIMARIO DE LA EMPRESA

Antes de comenzar el análisis interno y externo de la empresa, es preciso hacer un análisis de la empresa en el que se defina la misión de la empresa y el campo de actividad de la misma.

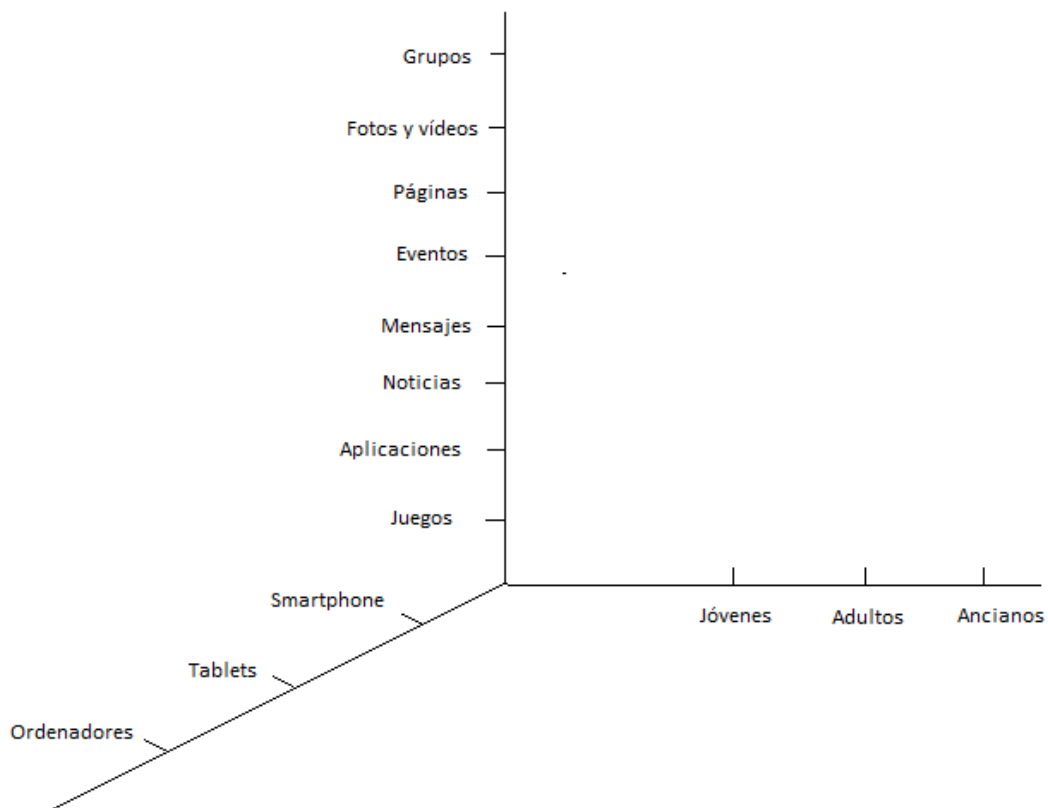
4.1. MISIÓN.

“Fundado en 2004, la misión de Facebook es dar a la gente el poder de compartir y hacer el mundo más abierto y conectado. La gente usa Facebook para mantenerse en contacto con sus amigos y familia, para descubrir lo que está pasando en el mundo, y para compartir y expresar lo que les importa” (FACEBOOK).

La misión de Facebook, es una misión completa puesto que, representa a la perfección la identidad y personalidad de la empresa es decir, cuál es la esencia del negocio y cuál quieren que sea.

4.2. CAMPO DE ACTIVIDAD.

En cuanto al campo de actividad de Facebook, la empresa compete en el mercado de la comunicación y, un poco más específicamente, en el mercado de las redes sociales. La empresa pretende cubrir varias necesidades de los clientes porque aunque inicialmente se creó para comunicarse entre las personas, hoy en día, es mucho más que eso, tratando de ser un lugar también de entretenimiento e información. En relación a la diferenciación que utiliza la empresa, en primer lugar, hace una diferenciación entre segmentos puesto que en función de tus gustos, la plataforma te ofrece unos u otros servicios y, en segundo lugar, también hace una diferenciación entre competidores puesto que, Facebook se diferencia de sus competidores obteniendo así una gran ventaja.



“Gráfico 4.2.1: Campo de actividad Facebook. Fuente: Elaboración propia.”

(Modelo de Abell).

- En primer lugar, los grupos de clientes a los que Facebook satisface sus necesidades son: jóvenes, adultos y ancianos. Además, es destacable mencionar el aumento de usuarios por parte de gente de la tercera edad viéndose por los expertos como el principal nicho de mercado en un futuro próximo. Esto coincide con la disminución por parte del público joven que en 2012 y 2013 cayó un 2%. (ANTENA 3, 2014).
- En segundo lugar, las necesidades que satisface Facebook son las siguientes:
 1. Juegos: En la plataforma podemos encontrar multitud de juegos, algunos de los cuales son incluso anunciados en televisión como el famoso Candy Crash.

2. Aplicaciones: En Facebook nos encontramos también con muchas interesantes aplicaciones como TripAdvisor o Easypromos.
 3. Noticias: La plataforma pretende ser también un sitio de noticias en la que nos podamos informar de la actualidad y compartirlo con nuestros contactos.
 4. Mensajes: Nos permite comunicarnos a través del chat con nuestros o amigos o enviar mensajes a los que no son nuestros amigos también.
 5. Eventos: Nos permite enterarnos de los últimos eventos importantes o ser invitados por el resto de usuarios a eventos.
 6. Páginas: Podemos encontrarnos con páginas de todo tipo de diferentes empresas o de particulares.
 7. Fotos y vídeos: Nos permite compartir con nuestros contactos multitud de vídeos y fotografías.
 8. Grupos: Por último, nos ofrece también crear grupos que podemos compartir con nuestros contactos e incluso con gente a la que no tenemos agregada en nuestro Facebook.
- Por último, en el tercer eje, aparecen las tecnologías con las que Facebook satisface las necesidades mencionadas anteriormente. En un principio solo podíamos acceder a Facebook con nuestros ordenadores pero con la revolución tecnológica que estamos viviendo en los últimos años, actualmente también es posible acceder a nuestro Facebook desde nuestra Tablet o Smartphone. Esto último es algo en lo que Facebook está haciendo especial hincapié.

Analizando el gráfico del modelo de Abell, podemos decir que todas estas necesidades son satisfechas a todos sus clientes. Referente a los grupos y a los eventos, se excluye a los ancianos ya que son necesidades requeridas especialmente por grupos de jóvenes y adultos. En cuanto a las tecnologías, cabe destacar que igual también los ancianos utilizan menos las Tablets o los Smartphone pero en esta época en la que nos encontramos son utilizados por casi todo el mundo por lo que no es necesario excluirlos.

Se puede decir que Facebook lleva a cabo una estrategia indiferenciada debido a que ofrece todos sus productos a todos sus clientes, discrimina entre los grupos por lo que tiende más hacia este tipo de estrategia.

5. ANÁLISIS INTERNO

Para llevar a cabo el análisis interno de la empresa, se deberá analizar el perfil estratégico de la empresa, la cadena de valor y los recursos y capacidades de los que la empresa dispone.

Para poder realizar el análisis interno, es necesario proceder antes a un análisis de la estructura económica de la empresa, el cual se realiza mediante la definición de las siguientes variables:

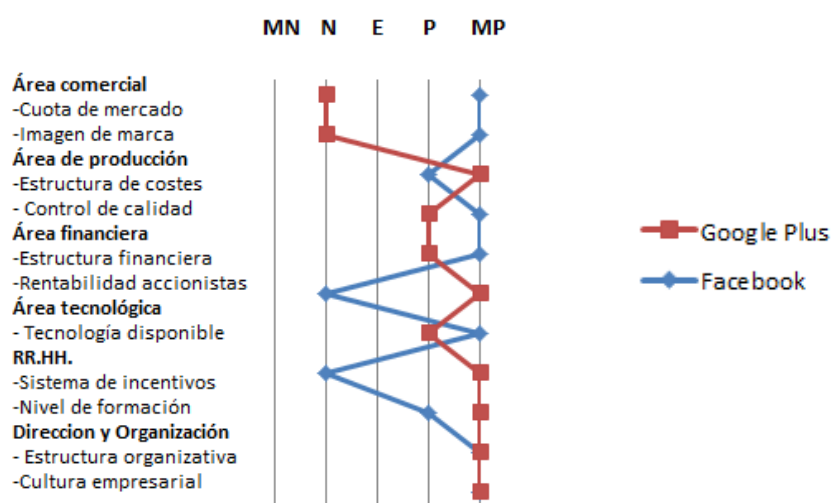
- Edad o ciclo de vida de la empresa: Se trata de una de una empresa adolescente, pues solo tiene 10 años de vida y continúa expandiéndose en la actualidad captando a miles de usuarios y satisfaciendo las nuevas demandas que exige el mercado.
- Localización de la empresa: La sede central de Facebook se encuentra en Palo Alto, California, pero la plataforma da servicio a todos los lugares del mundo a excepción de aquellos países en los que está prohibido acceder a él.
- Tamaño de la empresa: Podemos considerar a Facebook como una empresa muy grande ya que es la red social más grande del mundo y presta servicio a más de 1.200 millones de usuarios y sigue luchando por su expansión y creciendo mediante la compra de otras grandes compañías como WhatsApp.
- Estructura jurídica: Facebook se trata de una sociedad anónima debido a que su capital está dividido en acciones lo cual es propio de este tipo de sociedades.

5.1. PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

El perfil estratégico es una técnica de análisis interno mediante el cual se identifican tanto los puntos fuertes como los puntos débiles de la empresa estudiando cada una de sus áreas funcionales.

En primer lugar, para hablar del perfil estratégico, habrá que proceder a un análisis de la estructura económica de la empresa para el cual vamos a utilizar una serie de variables.

A continuación, voy a realizar un análisis a través del cual podemos ver las fortalezas y debilidades internas de la empresa. Para ello, es necesario analizar una serie de factores clave, como podemos ver en el gráfico siguiente y necesita ser comparada con otra empresa de la competencia para lo cual puede ser interesante Google ya que su red social Google Plus, hace una fuerte competencia a la plataforma Facebook.



“Gráfico 5.1.1. Comparativa de las fortalezas y debilidades de Facebook y Google Plus. Fuente: Elaboración propia.”

Tras realizar este gráfico, procederé a su explicación:

- Área comercial: He otorgado una puntuación de 5 puesto que, Facebook tiene una cuota de mercado muy elevada, la mayor de las redes sociales y bastante por encima del resto (MASINFOGRAFIAS.COM, 2013). Por tanto, en el caso de la imagen de marca, se trata de una imagen muy potente a la que es difícil hacerle competencia. En el caso de Google Plus, he otorgado una puntuación de dos ya que, al buscador más famoso se le resiste su éxito en las redes sociales. El gran buscador, entró tarde en el mundo de las redes sociales cuando Facebook ya era líder indiscutible y no supo prever el crecimiento de otras redes como Twitter. A pesar de que se encuentra en posiciones muy altas en los rankings de este tipo de redes, su actividad es muy reducida puesto que, solo el 27% de los usuarios registrados son activos. En el caso de la imagen de marca, ocurre lo mismo, Google como buscador tiene una imagen muy potente en todo el mundo pero su red social no acaba de triunfar y la mayoría de sus usuarios los consigue a través de las cuentas de Gmail ya que, una vez que te creas una, te unes directamente a la plataforma pero la mayoría de las personas no lo utilizan (ABC, 2014).
- Área de producción: En cuanto a la estructura de costes he otorgado un 4. La empresa tiene una buena estructura pero su forma de financiación es prácticamente a través de comisiones y otras empresas de su sector tienen mejores formas de financiarse por lo que, a pesar de tener buena estructura de

costes, no es la mejor de su mercado. En cuanto a la calidad, la gran red social busca una mejora de calidad y contenidos más relevantes. Quieren contenidos interesantes, que sean duraderos en el tiempo, que provengan de fuentes de confianzas y que así la gente piense si se lo recomendaría a un amigo. Además, evitarán también que se promuevan los memes o peticiones de “me gusta” de manera deliberada (EL PAIS, 2013). Por esta preocupación que la red social tiene por la calidad, he decidido dar una puntuación de 5 ya que buscan la mejora de la misma.

En el caso de Google Plus, depende del control de calidad que se siga en Google el cual es bastante bueno por lo que he otorgado una puntuación de 4. Google utiliza Panda para mejorar la calidad potenciando de esta manera los sitios webs interesante y penalizando los que ofrecen malos contenidos. Esto ha supuesto un efecto positivo sobre Google (20 MINUTOS, 2011). En cuanto a la estructura de costes de esta empresa, le he otorgado un 5. Sus costes son mayormente fijos lo cual le hace obtener elevados beneficios (TARINGA, 2008).

- Área financiera: El área financiera tiene una puntuación de 5 ya que, podemos decir que su estructura financiera es muy positiva y esto ayuda a conseguir el éxito a la empresa. Por otra parte, Facebook hace poco que está en Bolsa y su salida no fue muy exitosa ya que eran acciones a precios muy elevados que realmente no valían tanto. El precio de sus acciones ha disminuido en los últimos años en comparación con el precio de su salida a Bolsa (EL PAIS, 2013). Pasado un tiempo ya desde su salida a la Bolsa, en el 2013, la rentabilidad de Facebook era negativa siendo un 20% menos que en el año anterior por lo que se consideraría no rentable debido a su valor negativo. De todas formas, Facebook suavizó sus caídas presentando un valor negativo del 10,6% el cual está lejos de ese 20% anterior. En el caso de Google, es una máquina de hacer dinero pero, en Wall Street se generó cierta ansiedad sobre la manera en la que gasta la compañía que se vio algo calmada tras la aparición de Google Plus. En este caso, Google sería más rentable que Facebook ya que, en el 2013 aumentó bastante la rentabilidad de Google, siendo una de las más rentables dentro de las empresas tecnológicas (TICBEAT, 2013).
- Área tecnológica: Facebook se sostiene en grandes tecnologías a través de importantes softwares como Linux, Cassandra o Hive adaptándose en todo momento a las necesidades de sus usuarios y proporcionándoles todo lo que necesitan (ALT1040, 2013). En cuanto a Google Plus, también utiliza muchas tecnologías para mantener la plataforma como BigTable o Closure (GENVETADDEV, 2011). A pesar de esto, todavía esta red se encuentra muy lejos de Facebook y necesita muchas mejoras para poder alcanzar a la que ocupa indiscutiblemente el primer puesto.
- Área de Recursos Humanos: En cuanto a esta área, aunque ha sido elegida como la compañía por excelencia para trabajar y dispone de los empleados más productivos, parece ser que no todos sus empleados están de acuerdo con esto. Algunos creen que trabajar supone largas horas por lo que tal vez sus trabajadores, comparando con otras empresas de este tipo, no estén tan satisfechos (ABC 2013). Por otra parte, intentando ayudar a sus empleados, están construyendo una miniciudad para que tengan, de esta manera, un lugar para vivir (THE WALL STREET JOURNAL, 2013).

En cuanto a Google, es bien sabido el buen trato que ofrece a sus empleados los cuales tienen, por ejemplo, una serie de beneficios como comidas y desayunos gratuitos, peluquería gratis o “beneficios” por fallecimiento. Por tanto, sus empleados tal vez sean los más felices del mundo o se encuentren cerca de ellos por lo que su puntuación es indiscutiblemente de 5 (EUREKA STARTUPS, 2013).

- **Dirección y Organización:** En cuanto a la dirección y organización de la empresa es difícil establecer si es buena o mala ya que, es complicado encontrar información que lo diga claramente. Hace un par de años, Wall Street dudaba de que el fundador de Facebook fuese un buen gestor pero, Zuckerberg ya dijo con la salida a Bolsa de la empresa que su intención no era dirigir la compañía siguiendo los designios de Wall Street, sino con una visión y filosofía de largo plazo (EL PAÍS 2012). La empresa, como ya sabemos, está dirigida por Mark Zuckerberg que es el presidente además del consejero delegado y otros seis directivos que dirigen la empresa junto a él (THE OFFICIAL BOARD 2014). Google, se caracteriza por tener una estructura organizacional liviana en la que las líneas de jerarquía no están definidas de forma clara es decir, se trata de una de las nuevas formas de organización de empresas. La empresa se encuentra dentro de una estructura hipertexto la cual consiste en una estructura en red que fomenta el aprendizaje entre los trabajadores a través de redes telemáticas entre los mismos y el entorno. Una de las ventajas que nos ofrece este tipo de estructura es la flexibilidad, algo muy positivo para empresas como Google que se dedican a la innovación y la tecnología. Atendiendo al esquema de Mintzberg, podemos dividir a la empresa en ápice estratégico, línea media, núcleo de operaciones, la tecnoestructura y el staff de apoyo. En el caso de Google, su división organizativa está enfocada al ápice estratégico, ya que es la alta dirección quien se encarga de cumplir la misión empresarial asegurando la coordinación de las diferentes unidades organizativas. Además, esta empresa se caracteriza por la inexistencia de la burocracia y tecnoestructura gracias a las herramientas de comunicación de la empresa. En cuanto a la línea media, Google implantó un modelo de negocio en el que no hicieran falta apenas mandos intermedios y esto se consiguió gracias a la creación de pequeños equipos de trabajo polivalentes lo que facilita su control y favorece el logro de los objetivos (EQUIPO GOOGLE). Ambas se tratan de grandes compañías, que deben tener una buena dirección y organización para poder alcanzar el logro de sus objetivos aunque, tal vez, a pesar de que Google alcanza muy bien sus objetivos, en el caso de su red social está algo más estancado por lo que Facebook les podría superar en cuanto a buena dirección y organización.

5.2. CADENA DE VALOR (Porter 1987)

La cadena de valor es uno de los elementos más importantes y con los que mejor se puede analizar la parte interna de la empresa. La cadena de valor hace referencia al desglose de las actividades básicas que la empresa debe realizar para vender un producto o servicio. Cada una de estas actividades incorpora al producto una parte del valor asociado contribuyendo, de esta forma, al coste total del producto o servicio. En el caso en el que los clientes estén dispuestos a pagar más del coste de las distintas actividades quiere decir que la empresa está generando un margen o beneficio por su actividad. El objetivo de esta cadena de valor es identificar las distintas fuentes de ventaja competitiva es decir, las actividades de la empresa que más contribuyen a la generación del valor total que obtiene.

Las actividades en las que podemos desglosar a la empresa, se dividen en actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias forman directamente parte del proceso productivo básico así como su transferencia y atención post-venta al cliente mientras que, las actividades de apoyo dan soporte a estas actividades primarias garantizando el funcionamiento normal de la empresa. (Guerras y Navas, 2012).

En primer lugar, voy a analizar las actividades primarias siguiendo por las actividades de apoyo y, definiendo, por último, las actividades en las que Facebook tiene su ventaja competitiva.

1. Actividades primarias

- Logística interna, operaciones y logística externa: En cuanto a las operaciones de la empresa, son llevadas a cabo por su directora de operaciones la cual ocupa el segundo poder en la empresa, Sheryl Sandberg. Esta mujer es una gran persona de negocios que se encuentra en el número cinco de la lista de mujeres más poderosas. Sandberg, es una negociadora líder y una mandamás de las ventas de publicidad y responsable de todos los ingresos de Facebook. Además, esta mujer aprovecha todos sus contactos contribuyendo al éxito de la empresa. Por lo tanto, el área de operaciones es dirigida por ella, teniendo mucha importancia para la empresa y ayuda a que la plataforma salga adelante consiguiendo por ejemplo, importantes relaciones comerciales. Sheryl Sandberg tiene mucha culpa del éxito actual que tiene Facebook (CNNEXPANSIÓN, 2013).
- Marketing: Facebook se ha convertido en un gran fenómeno social que aparece incluso en las noticias de televisión dando mucho que hablar tanto a particulares como empresas (AULACLIC). Sin embargo, Facebook, es más conocido por el boja-oreja que otra cosa ya que, el que una persona se cree un perfil suele provocar que la gente de su alrededor también lo haga por lo que, no le hace falta una gran política de marketing.
- Servicio post-venta: El servicio post-venta que ofrece la empresa no es algo que facilite mucho tu comunicación con la empresa si tienes un problema. Para ello, existen distintas rutas con las que te puedes comunicar con la empresa pero, es necesario tener mucha paciencia debido a que su respuesta no es inmediata. Además puede que tengas que ser también insistente para que hagan caso a tu problema (SOCIALBLABLA, 2013). Este no es el mejor servicio post-venta que se puede dar a sus clientes ya que, además de particulares, en Facebook operan grandes empresas que pueden necesitar resolver sus problemas de forma inmediata. Es un servicio que se puede mejorar.

2. Actividades de apoyo

- Aprovisionamiento: Las materias primas que adquiere esta empresa se fundamentan en la tecnología que utilizan que se explicará a continuación y que obtienen el éxito gracias a una buena utilización eficiente de la tecnología y la innovación.
- Desarrollo de la tecnología: Facebook ha ido implantando gran cantidad de avances tecnológicos a lo largo de su existencia lo cual le permite obtener gran rentabilidad así como gran participación en el mercado. Por este motivo, la tecnología juega un papel muy importante en la persecución del objetivo de la empresa. La empresa Facebook se sostiene en siete tecnologías de software: Linux, Cassandra, Hive, Thrift, Scribe, Hip Hop for PHP y Tornado.
 - ✓ En el caso de Linux, particularmente se trata del ecosistema Linux, en particular de LAMP: Linux es el sistema operativo que administra los recursos de cada servidor en Facebook, *Apache* es el servidor de páginas web, MySQL el manejador de las bases de datos es decir, para almacenar los datos de los usuarios y PHP es el lenguaje de programación que automatiza la creación de webs.
 - ✓ Cassandra es un “código” que sirve para almacenar los datos de los usuarios de forma almacenada y distribuida.
 - ✓ Hive sirve para analizar grandes conjuntos de datos, por ejemplo, para buscar entre ellos.

- ✓ Thrift es un kit de herramientas mediante el que Facebook ha combinado diferentes lenguajes de programación.
- ✓ Scribe es un sistema tanto de distribución como de registro de mensajes en los servidores.
- ✓ Hip Hop for PHP es un transformador del código PHP en C++ ya que, el primero tiene algunas limitaciones.
- ✓ Tornado es también un kit de herramientas pero para los servicios web que crecen sin afectar al desempeño o a las funciones del sistema (ALT1040, 2011).
- Recursos Humanos: Hoy en día, Facebook cuenta con casi 50.000 empleados, una cifra muy elevada. A pesar de la gran cantidad de dinero que ganan sus empleados y de los supuestos valores que tiene la empresa además de ofrecer a sus empleados por ejemplo, comidas gratuitas, parece ser que estos no están precisamente contentos con sus condiciones de trabajo. Algunos de sus empleados retractan a Facebook como una empresa en la que no hay privacidad, hay falta de profesionalidad en algunos casos y largas jornadas de trabajo (24 horas 7 días a la semana). Aunque en un principio solo son algunos empleados los que tienen estas quejas, cada día son más los que están manifestando su descontento con la empresa (ABC, 2013). Aun así Facebook sigue intentando mantener a sus empleados contentos en este caso con la intención de crear un pequeño barrio muy cerca de sus oficinas de California de modo que los empleados puedan vivir ahí ya que, existen pocas viviendas cerca de su sede central (THE WALL STREET JOURNAL, 2013).
- Infraestructura: La empresa tiene una red de infraestructuras muy grande que ha ido creciendo con el paso de los años. En el 2010, la empresa ya contaba con más de 500 millones de usuarios activos y era la página web más visitada a nivel mundial lo cual en la actualidad sigue manteniendo. La infraestructura de Facebook debe ser capaz de soportar servicios de plataforma para más de un millón de páginas web y 550.000 aplicaciones que usaban la plataforma Facebook Connect (TARINGA, 2010). En cuanto a los centros de datos de la empresa, se trata de centros diseñados bajo el concepto de “hardware abierto” de manera que toda la comunidad pueda beneficiarse de su concepción a la hora de pensar nuevos servidores y centros de datos. Esto, lo ha hecho abriendo un espacio en la red, Open Compute Project. Facebook asegura que su prototipo de centro de datos consume un 38% menos de energía que las instalaciones existentes y cuesta un 24% menos. Para ello, estos ingenieros han utilizado la tecnología de Intel y AMD (EL PAÍS, 2011). Además, la empresa dispone ya de tres centros de datos, el último ha decidido instalarle en una ciudad al norte de Suecia y es el espacio donde se almacena la información de los usuarios. Se trata del primer centro que se construye fuera de EE.UU. Facebook eligió esta ciudad ya que obtiene más de dos veces la energía que necesita y esta es barata, limpia y renovable puesto que proviene de las centrales hidroeléctricas del río Lule, el cual da el nombre a la localidad (ABC, 2013).

Es importante hacer referencia a los eslabones de la CdV. En el caso de Facebook, encontramos un eslabón horizontal entre el desarrollo de la tecnología y la infraestructura ya que, la red de infraestructuras es totalmente dependiente del desarrollo tecnológico de Facebook puesto que, de ella depende su número de usuarios, los servicios que puede ofrecer o aplicaciones que puede soportar la plataforma, etc. Por otra parte, encontramos un eslabón horizontal también entre la

logística y las operaciones con el servicio puesto que, hacen muy buena gestión de lo primero lo cual reducirá los fallos al final.

Concluyendo este apartado sobre el análisis de la cadena de valor, se puede decir que la ventaja competitiva se encuentra en la tecnología. Facebook ofrece muchos servicios que otras redes sociales no te ofrecen, combina el interactuar con tus amigos mediante conversaciones incluido con videoconferencia gracias a su alianza con Skype así como diferentes aplicaciones como juegos, por ejemplo, además de poder acceder a muchas páginas webs de diferentes empresas del mundo a través de las cuales puedes realizar compras e incluso obtener empleo. Cabe mencionar, que parte de este gran éxito se debe también a la Directora de Operaciones de la empresa, figura clave que gracias a sus múltiples contactos permite alianzas o acuerdos con otras empresas que forman parte del éxito con el que hoy en día cuenta la plataforma.

5.3. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA

Es muy importante en el análisis interno de una empresa, hacer referencia a la llamada Teoría o Visión de Recursos y Capacidades la cual sirve para establecer la ventaja competitiva de la empresa identificando el potencial de la empresa y mediante el análisis de los recursos y capacidades de la misma.

Para llevar a cabo este análisis, voy a utilizar el modelo Grant (2006) y analizaré los recursos, las capacidades y la ventaja competitiva de la empresa.

- **Recursos:** Los recursos de los que dispone una empresa pueden dividirse en recursos tangibles e intangibles. Dentro de los recursos tangibles nos encontramos con el capital físico y el capital humano además de las instalaciones de la empresa y, dentro de los recursos intangibles, nos encontramos con recursos tecnológicos, comerciales, organizativos y humanos. En el caso de Facebook, el capital humano es muy importante ya que requiere personal muy formado. Los empleados de esta empresa son, además, los más rentables dentro del ámbito de las redes sociales y no solo por los beneficios que registra sino porque en proporción a los 4.619, implica que cada empleado le reporta más de un millón de dólares (PUROMARKETING, 2013). Otro recurso fuente de ventaja competitiva, aunque no he encontrado información que así lo afirme, puede ser la tecnología de la que la empresa dispone ya que sin ella y junto con su continua innovación, la empresa no podría alcanzar el éxito que hoy tiene.
- **Capacidades:** Debido a la importancia de Facebook por los recursos intangibles, el capital humano es algo que tiene bastante importancia en la empresa. Está compuesto por personas con una gran capacidad que pueden hacer posible el llevar a cabo el desarrollo de sus actividades y que sin ellas, esto no sería posible.
- **Ventaja competitiva:** La ventaja competitiva de Facebook, se encuentra en la innovación superior puesto que, es bastante superior que la del resto de competidores. El gran gigante de las redes sociales cambia muy a menudo y de una manera espectacular. La cultura de la empresa Facebook, es de constante innovación interna. La plataforma, actualmente, está destacando en su forma de impulsar la innovación móvil internamente mediante la creación de un diseño móvil think thank que ya estableció en 2012. Es tal la innovación de Facebook que afecta incluso a sus lugares de trabajo ya que quieren mantener una oficina en constante cambio con elementos como por ejemplo, paredes móviles y mobiliario de manera que los trabajadores puedan sentirse ágiles y listos para cambiar de marcha, reconfigurando mesas y sillas (OBS, 2013). Concluyendo esto, Facebook es hoy quien es gracias a su importante capacidad de innovación que la hace permanecer en el primer puesto de las redes sociales y que permite ofrecer muchos buenos servicios a sus clientes.

6. ANÁLISIS EXTERNO

Para poder hacer un análisis externo de la empresa, hay que realizar un análisis del entorno. Podemos definir al entorno como el conjunto de factores externos que influyen sobre las decisiones y resultados de la empresa. Para llevar a cabo este análisis, podemos dividir al entorno en entorno general y entorno específico. El primero se refiere al medio externo que rodea a la empresa mientras que, el segundo, hace referencia al sector o industria al que la empresa pertenece.

En primer lugar, realizaré un análisis del entorno general de Facebook y, posteriormente, un análisis de su entorno específico.

6.1. ENTORNO GENERAL

En cuanto al entorno general de la empresa, es necesario tener en cuenta una serie de variables para decir cómo es el entorno, las cuales son: estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad. A continuación, se definirán cada una de ellas:

- Estabilidad: El entorno de Facebook es dinámico ya que los cambios producidos en el sector tecnológico son muy rápidos puesto que constantemente se está cambiando.
- Complejidad: Se trata de un entorno más bien complejo porque se requiere determinado aprendizaje para utilizar estas aplicaciones ya que, aunque mucha gente ha crecido con la tecnología, la mayoría aún necesita adquirir conocimientos para poder utilizar esto.
- Diversidad: Podemos decir que se trata de un entorno diverso porque puede verse afectado por las suficientes variables como para catalogarlo como tal.
- Hostilidad: Se trata de un entorno hostil ya que puede tener gran impacto los cambios en el entorno y es difícil en algunas ocasiones dar respuesta a ello.

Una vez definidas estas variables, se puede decir que se trata de un entorno inestable-turbulento ya que, cumple todas las características de este tipo de entorno.

El análisis del entorno general es un diagnóstico de la situación actual y futura de la empresa para localizar amenazas y oportunidades. Para llevar a cabo el análisis de este tipo de entorno, en primer lugar es necesario definir el nivel de análisis y, en segundo lugar, la dimensión del mismo. En cuanto al nivel de análisis, hablaremos del entorno de nuestro país, España, ya que concentra el 62% de la actividad social del país lo cual está bastante por encima del resto de redes. Referente a la dimensión del análisis, se debe analizar el efecto de las siguientes dimensiones: socio-cultural, económica, tecnológica y político-legal. A continuación, podremos ver un gráfico valorado según la escala Likert (1967) en el que analizaremos como afectan las siguientes dimensiones del entorno en nuestra empresa.

Dimensión socio – cultural:	MN	N	E	P	MP
• Conflictividad social					
Dimensión económica:					
• Disponibilidad de nuevas tecnologías					
Dimensión político – legal:					
• Situación política y económica • Legislación económica y social					

“Gráfico 6.1.1: Dimensiones del entorno general. Fuente: Elaboración propia.”

En cuanto a la dimensión socio-cultural, la conflictividad social refiriéndonos con este concepto a manifestaciones, huelgas y protestas en España habiendo sido calificado por Bruselas como uno de los países con mayor conflictividad junto a Grecia y Portugal, afecta a Facebook de manera positiva debido al incremento de su uso para crear grupos de quedadas para mostrar su descontento o leer noticias relativas a las situaciones conflictivas.

En el caso de la dimensión económica, se puede hablar del PIB el cual puede afectar de manera positiva o negativa. En el caso de que el PIB baje, bajará el poder adquisitivo de la población por lo que tal vez se puede reducir la compra de Smartphone en los que Facebook tiene una importante cuota y es en el mercado que se está centrando últimamente por lo que esto afectaría de manera negativa. En el caso contrario, si el PIB aumentase, aumentará el poder adquisitivo de las personas incrementando con ello la compra de Smartphone y el uso de Facebook en los mismos. En el caso de España, según los datos revelados por el INE, años anteriores se puede ver que el PIB decrecía por lo que esto sería negativo para Facebook pero últimamente está creciendo, habiendo crecido en el último trimestre un 0,6% y que se espera que siga aumentando por lo que en este caso, aumentará el poder adquisitivo de las personas y provocará efectos positivos en Facebook.

En cuanto al desarrollo de la tecnología, afecta de manera positiva ya que, España es un país con un alto potencial tecnológico lo que nos permite tener los medios necesarios para acceder a la plataforma.

En relación con la dimensión político-legal, son varios los factores que pueden afectar en este caso a la empresa. En primer lugar, podemos hablar de que en Facebook se puede reflejar la situación económica y política de los países sirviendo la red social como punto de información o de quedadas entre grupos como se ha explicado en la dimensión socio-cultural. Por otra parte, cabe destacar que en España no existen prohibiciones a Facebook por motivos políticos o sociales como ocurre en otros países por lo que se puede decir que las normas en España no perjudican a Facebook sino que le favorecen.

6.2. ENTORNO ESPECÍFICO

El entorno específico es el conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica y venden un producto bien definido o una línea de productos afines. (Bueno y Morcillo, 1994)

En primer lugar, es necesario hacer referencia en qué tipo de industria está actuando la empresa que se está analizando. En este caso, a Facebook la podemos englobar de dentro de la industria de las redes sociales.

Para realizar el análisis, primeramente, se va a analizar la estructura de la industria para lo cual es necesario hablar de los indicadores de concentración, tamaño e importancia de la industria y el grado de madurez de la misma.

- Los indicadores de concentración de la industria tratan de explicar cómo se distribuye la el mercado entre los diferentes competidores que se encuentran en él. En el caso de Facebook, podemos decir que se trata de una industria concentrada ya que, pocas empresas tienen una alta cuota de mercado. Es más, la cuota de mercado más alta la tiene Facebook, estando el resto de redes sociales bastante por detrás de esta.

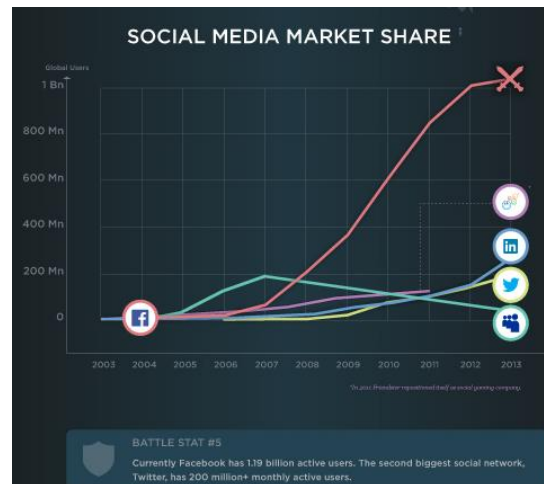


Gráfico 6.2.1: Cuota de mercado de las redes sociales. (Fuente: StatCounter)

- El tamaño e importancia de la industria se define en función de la participación de la industria en el PIB del país así como su potencialidad de futuro. En el caso de Facebook, se trata de industrias estratégicas debido al gran nivel de tecnología que utilizan, es decir, se trata de tecnologías sofisticadas y nuevas para las cuales hacen grandes inversiones.
- El grado de madurez de la industria depende del ciclo de vida de la industria a nivel nacional, internacional y del tipo de tecnología que utiliza. En este caso, se trata de una industria en crecimiento ya que, generalmente este tipo de industrias son también estratégicas y así es.

En segundo lugar, es preciso hacer referencia al análisis de las fuerzas competitivas básicas (Porter, 1982), las cuales son: intensidad de la competencia actual, competidores potenciales, productos sustitutivos y poder negociador de clientes y proveedores.

1. Intensidad de la competencia actual:

- Se trata de una industria concentrada ya que a pesar de haber mucha competencia, pocas empresas tienen una alta cuota de mercado por lo que la intensidad de la competencia no es muy elevada.
- Se encuentra en una industria con un ritmo de crecimiento rápido porque los cambios en las empresas son constantes y esto provocará que la intensidad de la competencia no sea muy alta.
- En este tipo de industria, se busca la diferenciación de los productos y eso lleva a decrecer la intensidad de la industria ya que los clientes son fieles a los productos diferenciados.

2. Competidores potenciales

- En esta industria hay multitud de competidores lo cual se debe a que no existen fuertes barreras de entrada para el ingreso de nuevas empresas ya que, de ser así, la competencia de las redes sociales sería mucho menor.
- En cuanto a la reacción por parte de la competencia ante la entrada de nuevos competidores, las redes sociales deben tener fuertes recursos para poder defenderse a través de adquisiciones. Un ejemplo de esto, puede ser la compra de Instagram por parte de Facebook.

3. Productos sustitutivos

- Puede haber varios productos que sustituyan a las redes sociales. En el ámbito informativo, pueden ser sustituidas por medios de comunicación más fiables como la TV, radio o prensa. En el ámbito de comunicarnos, pueden ser sustituidas por teléfonos que cuentan con multitud de aplicaciones que cumplen las mismas funciones. En el ámbito de los juegos se pueden sustituir por multitud de consolas o por los teléfonos también.
4. Poder negociador de los proveedores y los clientes
- En relación con los proveedores, es necesario saber que Facebook al tratarse de la primera red social, es también la red que más factura muy por encima de la competencia siendo el líder indiscutible. Se puede decir que el poder de los proveedores impacta sobre la rentabilidad del sector puesto que, es difícil que los proveedores abandonen las redes sociales para hacer publicidad ya que suponen una gran oportunidad para ellas. Facebook cuenta con diversos proveedores externos que les ayudan a procesar pagos, analizar datos, realizar y publicar estudios, medir la eficacia de los anuncios... Por ejemplo, los proveedores de datos de Facebook son Acxiom, Datalogix y Epsilon.
 - En el caso de los clientes, son ellos quienes deciden donde quieren tener presencia debido a que todos estos servicios son gratuitos. Es por eso que las redes sociales deben presentar productos innovadores, simples o que al menos les haga diferenciarse claramente de su competencia para lograr atraer a estos clientes ya que su supervivencia depende de ellos por lo que su poder de negociación es elevado.

Para finalizar este apartado, se puede decir que la intensidad de la competencia es baja lo cual provoca que la industria sea atractiva y la posibilidad de obtener grandes rentas será mayor. Debido al gran atractivo de esta industria y las pocas barreras de entrada de la misma, puede explicarse en que haya tantos competidores potenciales. En cuanto a los productos sustitutivos, hay que prestar especial atención a ellos puesto que, hay diversas maneras de sustituir a las redes sociales en todos los servicios que ofrecen y esto puede suponer una amenaza para las mismas. Por último, tanto el poder negociador de los proveedores como de los clientes es elevado ya que tienen gran poder sobre las decisiones de las redes sociales.

7. DAFO

En este apartado del trabajo, podemos ver el análisis de la matriz DAFO de la empresa a nivel mundial ya que, la empresa tiene presencia en casi todos los países del mundo.

La matriz DAFO consiste en un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. De esta manera, se puede resumir tanto el análisis interno como el análisis externo de la empresa es decir, todo el análisis estratégico de la misma. A través de esta matriz, podemos ver los puntos fuertes y débiles que forman parte de la empresa además de factores (amenazas y oportunidades) que pueden influir notablemente en el funcionamiento de esta y que se encuentran en su entorno (Guerras y Navas, 2012).

Debilidades: • Una de las debilidades de Facebook la encontramos en sus empleados puesto que, a pesar de haber sido elegida compañía por excelencia para trabajar, sus empleados están bastante descontentos y esto le podría traer problemas en el futuro. • Otra debilidad, es el servicio post-venta ya que es muy difícil el acceso a la empresa y esto puede provocar el abandono de grandes empresas al necesitar una respuesta inmediata.	Fortalezas: • Facebook es líder de todas las plataformas sociales ocupando el primer puesto de manera indiscutible. • La empresa cuenta con la cuota de mercado más alta en su tipo de industria y tiene una imagen de marca muy potente lo cual provoca que muchas empresas importantes a nivel mundial quieran estar presente en la red social lo cual le otorga a la plataforma una gran importancia. • Su infraestructura también se considera una fortaleza ya que se puede acceder a la red social desde cualquier país del mundo a excepción de los países mencionados anteriormente en los que está prohibida. • En el ámbito de la logística y operaciones, también podemos encontrar un punto fuerte para la empresa puesto que su directora es una importante fuente de relaciones y contribuye al éxito. • Otra fortaleza se encuentra en sus empleados debido a que son los más rentables dentro de las redes sociales y cada uno le reporta a la empresa más de un millón de dólares. Se trata además de personas muy formadas con grandes conocimientos.
Oportunidades: • Supone una oportunidad el crecimiento rápido del mercado del sector tecnológico ya que está en continuo cambio y la empresa se adapta bien en cada caso.	Amenazas: • Es una amenaza para las redes sociales otras fuentes de comunicación, información, entretenimiento que llevan más tiempo en el mercado, siguen conservando el éxito y puede que resulten más fiables.

“Tabla 7.1: DAFO. Fuente: Elaboración propia.”

Según el análisis DAFO realizado anteriormente, puede verse como la empresa cuenta con muchos puntos fuertes siendo superiores al número de debilidades. Facebook es aún una plataforma en desarrollo que se encuentra en un entorno de continuo cambio y que necesita ir superando los diferentes retos que se vayan interponiendo en su camino. La amenaza expuesta en este DAFO puede ser superada

prestando especial atención a la diferenciación del producto ofrecido de forma que satisfaga las necesidades de los clientes en cada momento.

La estrategia se define como “emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa (Porter, 1982).

Relativo al tipo de estrategia que lleva a cabo la empresa, es bastante complicado obtener una información exacta que permita saber realmente cuál es. A partir de los datos obtenidos en esta matriz, se puede ver que la empresa lleva a cabo o al menos debería llevar, una estrategia FO es decir, una estrategia ofensiva consistente en utilizar sus múltiples fortalezas para aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado. De esta manera, podrá reducir las debilidades y posteriormente, acabar con las amenazas que surjan del entorno. Facebook sigue siendo líder en el mercado pero debido a la enorme competencia a la que se enfrenta, debería eliminar sus puntos débiles y hacer frente a la amenaza del entorno diferenciando su producto consiguiendo desbancar a sus principales competidores como Twitter o Google. Para ello, puede llevar a cabo una estrategia ofensiva en la que a través de la innovación pueda obtener una importante ventaja de diferenciación.

8. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Las estrategias competitivas que nos podemos encontrar son liderazgo en costes, diferenciación o segmentación del mercado. En el caso de Facebook, la estrategia que lleva a cabo o, al menos, la que debería llevar, es la diferenciación. Facebook busca diferenciarse del resto de redes sociales en todo momento para poder mantener su puesto de líder en el mercado. La plataforma comparte determinadas características con el resto de redes sociales pero, contiene herramientas que la hacen casi única. De hecho, podemos decir que en cuanto a los servicios que incluye la red social, se trata de la red más completa en comparación con su competencia. Existen diferentes maneras de diferenciarse de la competencia: mediante la innovación, mediante la calidad o mediante políticas de marketing. En el caso de Facebook, se diferencia a través de la innovación puesto que se trata del líder del mercado y continuamente está innovando en su red social introduciendo nuevos servicios para ofrecer a sus usuarios. La compañía, como dice su fundador Mark Zuckerberg, ha sido construida tanto ella como su cultura, en torno a la innovación. Para ello, desde la empresa se motiva a los empleados de forma que puedan generar nuevas ideas para sacar adelante. Para lograr esto, modifican códigos todos los días y tienen la tradición de realizar eventos para que todos sus ingenieros y toda la compañía puedan reunirse y permanecer toda la noche construyendo lo que ellos quieran no solo lo relacionado con su trabajo, probando e innovando. (INNOVACION.CL, 2012).

Para concluir este apartado, cabe destacar que la estrategia de Facebook es adecuada ya que, debido a la multitud de competidores que existen en su industria es importante tener elementos diferenciadores que le hagan ser diferente a la competencia y mediante los que logre la fidelidad de los clientes.

9. PREVISIONES DE FUTURO.

Actualmente, el futuro de Facebook es algo imprevisible, son muchas las dudas y teorías que surgen cuando se habla de este tema. Una vez desbancado MySpace, su principal rival, es cierto que Facebook tiene competidores pero no se pueden comparar. Lo que también es cierto, es que el número de usuarios ha decrecido especialmente entre sus jóvenes y así lo corrobora su propio director financiero mientras que, en twitter, siendo este un importante rival de Facebook se ha producido un incremento del 50%.

Entre las teorías que se barajan sobre el futuro Facebook, podemos encontrar las siguientes:

- Por una parte, la universidad de Princeton (EE.UU.) cree que los usuarios de Facebook caerán en un 80% en el año 2017 basando esta teoría en el número de veces que Facebook es buscado en Google Trends ya que, ha disminuido. Estos científicos creen que esto se debe a que cada vez es más habitual acceder a las aplicaciones desde los dispositivos móviles.
- Por otra parte, nos encontramos con la opinión de psicólogos, sociólogos y otros expertos los cuales nos revelan que la gente se está cansando de saber todo sobre la vida de los demás, o de ver fotos de gente desconocida a la vez que muchos jóvenes pueden estar cansado al haber demasiados mensajes publicitarios o de que su vida sea conocida por todos sus vecinos.

El problema que tiene Facebook es que se tiene que adaptar a distintos tipos de públicos tanto personas individuales como empresas y la clave de su éxito es gustar a todos para poder mantener el puesto de primera red social.

A pesar de todas las teorías pesimistas que surgen acerca de la compañía, casi una quinta parte del tiempo que los estadounidenses dedican a sus Smartphone lo pasan en Facebook, aplicación muy utilizada según las estadísticas en la mayoría de los países en los que está aplicación se utiliza. Esto, supera al tiempo que pasamos en utilizar nuestros Smartphone para otra cosa por un amplio margen. Hace tiempo que Facebook no es revolucionario por las nuevas funciones que ofrece sino por las grandes sumas de dinero que ha pagado por comprar servicios como Whatsapp. Esto indica que la innovación de Facebook anda algo estancada últimamente, lo cual parece ser que no le preocupa en absoluto a su creador Mark Zuckerberg puesto que, está creando algo llamado "Creative Labs" que principalmente quiere individualizar la gran aplicación azul. En su mente está separar Facebook en servicios pequeños que puedas utilizar en tu móvil de los que algunos de ellos ni siquiera requerirán de que tengas una cuenta aquí para poder utilizarlos al igual que no llevarán siquiera la marca de Facebook.

Personalmente creo que el futuro de Facebook es algo todavía que está en incertidumbre. A día de hoy, a pesar de ser una compañía muy conocida no todo el mundo dispone de una cuenta en este lugar por lo que creo que el número de usuarios aún seguirá aumentando durante al menos algunos años. El hecho de no tener una fuerte competencia también ayudará a esta red social ya que, aunque dispongamos de otras muchas redes sociales creo que ninguna la podemos comparar a Facebook ya que abarca grandes ámbitos desde relaciones meramente sociales hasta relaciones de negocios puesto que, si publicas tu empresa en esta red social tienes muchas más probabilidades de alcanzar el éxito. Si la empresa logra frenar ese estancamiento en la innovación que tienen ahora, podrán crecer y seguir manteniendo el primer puesto de primera red social durante muchos años. Por otra parte, el hecho de haber comprado Whatsapp y de que la gente no lo asocie con la compañía, también les harán tener un gran éxito. Tal vez, Facebook pueda desaparecer en unos años pero las empresas que a día de hoy está comprando la empresa les facilitarán la obtención de beneficios durante algunos años más ya que, como todos sabemos, hay más aplicaciones de mensajería instantánea pero ninguna es igual de utilizada que Whatsapp.

Concluyendo este tema, puedo decir que es realmente difícil estimar el futuro que le depara a Facebook y que a pesar de ser la gran red social, si se estanca y deja de innovar, podrá ser superada por otras red sociales llegando incluso a desaparecer dentro de unos cuantos años ya que, aún tiene un gran tirón.

CONCLUSIÓN

Teniendo en cuenta lo explicado anteriormente, no cabe duda de que Facebook es líder en las redes sociales con la mayor cuota de mercado y una imagen de marca muy fuerte provocando que muchas empresas y personas individuales quieran tener presencia en ella. Se trata de una red social con múltiples funciones tanto de uso informativo, como sitio de interacción o entretenimiento.

El presente trabajo nos ha ayudado a conocer la estructura interna de la empresa pudiendo conocer sus fortalezas y debilidades así como los factores ajenos a ella que le afectan. Gracias a esto, hemos podido conocer que Facebook lleva a cabo una estrategia de diferenciación.

Finalmente, cabe hacer mención que a Facebook le espera un futuro lleno de incertidumbre en el que tendrá que ir superando los posibles problemas que vayan surgiendo. Como propuestas de mejora, en mi opinión, deberían mejorar el servicio post-venta ya que, resulta algo importante para sus clientes además de mejorar el trato a sus empleados puesto que son una parte vital de la empresa. Además, debería hacer fuertes inversiones en innovación de manera que, pueda seguir diferenciándose del resto y satisfaciendo las necesidades de los clientes en cada momento.

BIBLIOGRAFÍA

- 20 minutos: *Google amplía su control de calidad de las páginas web a las búsquedas en español*. 2011. [sitio web]. España. [Consulta: 5 junio 2014]. Disponible en: <http://www.20minutos.es/noticia/1134183/0/algoritmo/google/ortografia/>
- 20 minutos: *El futuro de Facebook y Twitter, según los anunciantes españoles*. 2014. [sitio web]. España. [Consulta: 10 abril 2014]. Disponible en: <http://www.20minutos.es/noticia/2110138/0/facebook-twitter/futuro-redes-sociales-omexpo/anunciantes-espanoles/>
- 20 minutos: *Facebook cumple 10 años entre dudas sobre su futuro y con el “me gusta” como bandera*. 2014. [sitio web]. España. [Consulta: 10 abril 2014]. Disponible en: <http://www.20minutos.es/noticia/2048466/0/facebook-aniversario/10-anos/futuro-moviles-big-data/>
- ABC TECNOLOGÍA: *Lo peor de trabajar en Facebook contado por sus empleados*. 2013. [sitio web]. Madrid. [Consulta: 5 abril 2014]. Disponible en: <http://www.abc.es/tecnologia/redes/20130904/abci-facebook-trabajo-criticas-201309041644.html>
- ABC TECNOLOGÍA: *Google Plus: ¿el mayor fracaso de Google?*. 2014. [sitio web]. Madrid. [Consulta: 5 abril 2014]. Disponible en: <http://www.abc.es/tecnologia/redes/20140705/abci-google-plus-redes-sociales-fracaso-numero-usuarios-facebook-twitter-rivales-201407041349.html>
- ABC TECNOLOGÍA: *Facebook vuelve a las ganancias en bolsa tras la compra de WhatsApp*. 2014. [sitio web]. Madrid. [Consulta: 6 abril 2014]. Disponible en: <http://www.abc.es/tecnologia/redes/20140220/abci-facebook-compra-whatsapp-evolucion-201402201621.html>
- ALT1040: *Siete tecnologías de software que sostienen a Facebook*. 2011. [sitio web]. [Consulta: 5 abril 2014]. Disponible en: <http://alt1040.com/2011/02/7-tecnologias-de-software-que-sostienen-a-facebook>
- Bols@manía: *Facebook sube un 2% tras triplicar su cuota global de mercado en los anuncios móviles*. 2013. [sitio web]. [Consulta: 6 abril 2014]. Disponible en: <http://www.bolsamania.com/noticias/mercados/facebook-sube-un-2-tras-triplicar-su-cuota-global-de-mercado-en-los-anuncios-moviles--149141.html>
- CNNEXPANSIÓN: *Sandberg: el segundo poder en Facebook*. 2013. [sitio web]. [Consulta: 15 abril 2014]. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2013/10/11/sheryl-sandberg-la-verdadera-historia>
- CNNEXPANSIÓN: *Facebook vence bloqueo chino...a medias*. 2014. [sitio web]. [Consulta: 7 abril 2014]. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2014/05/13/facebook-abrira-oficina-en-china>
- CRONISTA.COM. 2012. [sitio web]. Buenos Aires. [Consulta: 25 agosto 2014]. Disponible en: <http://www.cronista.com/financiamiento/Facebook-actua-a-la-defensiva-ante-el-fuerte-aumento-de-la-competencia-en-Internet-20120412-0007.html>
- El Confidencial: *Jornadas eternas, maltrato... los trabajadores retractan a Facebook*. 2013. [sitio web]. [Consulta: 10 junio 2014]. Disponible en:

- http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2013-09-08/jornadas-eternas-maltrato-los-trabajadores-retratan-a-facebook_25810/
- El Cultural: *Multimillonarios por accidente. El nacimiento de Facebook*. 2010. [sitio web]. España. [Consulta: 3 abril 2014]. Disponible en: <http://www.elcultural.es/revista/letras/Multimillonarios-por-accidente-El-nacimiento-de-facebook/27133>
 - El Mundo: *Facebook compra WhatsApp por 19.000 millones de dólares*. 2014. [sitio web]. Nueva York. [Consulta: 15 junio 2014]. Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2014/02/19/53052f1e268e3eed5d8b456c.html>
 - EL PAÍS: *Facebook entra en el diseño de centros de datos bajo el concepto de “hardware” abierto*. 2011 [sitio web]. Barcelona. [Consulta: 20 septiembre 2014]. Disponible en: http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2011/04/08/actualidad/1302253262_850215.html
 - EL PAÍS: *Wall Street duda de que el fundador de Facebook sea un buen gestor*. 2012. [sitio web]. Nueva York. [Consulta: 20 septiembre 2014]. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2012/08/05/actualidad/1344199786_589460.html
 - EL PAÍS: *Arboles, nieve, hielo y... Facebook*. 2013 [sitio web]. Suecia. [Consulta: 30 agosto 2014]. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2013/09/20/actualidad/1379692710_770123.html
 - EL PAÍS: *Facebook busca contenido de calidad*. 2013. [sitio web]. Madrid. [Consulta: 10 septiembre 2014]. Disponible en: http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2013/08/26/actualidad/1377519595_729767.html
 - EL PAÍS: *Las acciones de Facebook cumplen su primer año en bolsa teñidas de rojo*. 2013 [sitio web]. Nueva York. [Consulta: 12 mayo 2014]. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2013/05/17/actualidad/1368802446_627082.html
 - *Equipo Google: Estructura de Google*. [blog]. equipogoogleucm.blogspot.com. [Consulta: 5 septiembre 2014]. Disponible en: <http://equipogoogleucm.blogspot.com.es/2011/12/estructura-google-hipertexto.html>
 - *Estudio de comunicación: #Facebook: Una de variables, pronósticos, rachas y tendencias*. [blog]. Estudiodecomunicación.com. [Consulta: 12 mayo 2014]. Disponible en: <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/facebook-una-de-variables-pronosticos-rachas-y-tendencias/>
 - Europa press. 2013. *Bruselas identifica a España entre los países con más conflictividad social por los recortes*. [sitio web]. Bruselas. [Consulta: 30 septiembre 2014]. Disponible en: <http://www.europapress.es/economia/laboral-00346/noticia-economia-bruselas-identifica-espana-paises-mas-conflictividad-social-recortes-20130411160042.html>

- Expansión: *¿Cuáles son las redes sociales con más éxito en España?*. 2014. [sitio web]. [Consulta: 22 abril 2014]. Disponible en: <http://www.expansion.com/2014/03/30/empresas/digitech/1396187893.html>
- Facebook. *¿Cómo colabora Facebook con los proveedores de datos?*. 2014. [sitio web]. España. [Consulta: 30 septiembre 2014]. Disponible en: <https://www.facebook.com/help/494750870625830>
- GUERRAS Y NAVAS. 2012. *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Navarra: Editorial Aranzadi, S.A.
- INFORMADOR.MX: *Facebook se convierte en el gigante de las inversiones*. [sitio web]. Guadalajara, Jalisco. [Consulta: 16 julio 2014]. Disponible en: <http://www.informador.com.mx/economia/2011/260993/6/facebook-se-convierte-en-el-gigante-de-las-inversiones.htm>
- Innovacion.cl. *¿Cómo se genera la innovación en Facebook?*. 2012. [sitio web]. [Consulta: 17 agosto 2014]. Disponible en: <http://www.innovacion.gob.cl/2012/11/como-se-genera-la-innovacion-en-facebook/>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA. [sitio web]. 2014. Madrid: INE. [Consulta: 20 septiembre 2014]. Disponible en: <http://www.ine.es>
- La Tercera: *Los desafíos de Facebook a 10 años de su nacimiento*. 2014. [sitio web]. Los Ángeles. [Consulta: 7 mayo 2014]. Disponible en: <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2014/02/659-563649-9-los-desafios-de-facebook-a-10-anos-de-su-nacimiento.shtml>
- La Vanguardia: *7 cosas que no sabías de Facebook*. 2014. [sitio web]. [Consulta: 10 septiembre 2014]. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/hemeroteca/20140204/54400580922/tecnologia-telecomunicaciones-internet-redes-sociales.html>
- Masinfografías.com: *Infografías cuotas de mercado de navegadores, sistemas operativos y redes sociales de la última década*. 2013. [sitio web]. [Consulta: 7 septiembre 2014] Disponible en: <http://www.masinfografias.com/lideres-internet-2003-2013/>
- Minutouno.com: *Mark Zuckerberg reveló el futuro de Whatsapp y Facebook*. [sitio web]. [Consulta: 10 mayo 2014]. Disponible en: <http://www.minutouno.com/notas/319777-mark-zuckerberg-revelo-el-futuro-whatsapp-y-facebook>
- Oblog: *Los teléfonos móviles que cambiaron la historia*. [blog]. 2013. [España]: Ono.es [Consulta: 12 abril 2014]. Disponible en: <http://blog.ono.es/2013/08/los-telefonos-moviles-que-cambiaron-la-historia/>
- OBS: *La cultura innovadora de Facebook*. [blog]. 2013. [España]: Obs-edu.com. [Consulta: 10 septiembre 2014]. Disponible en: <http://investigacionobs.wordpress.com/2013/03/19/la-cultura-innovadora-de-facebook/>
- OJOCURIOSO. *Quién inventó la televisión: John Logie Baird*. Fernando Pino. 2013. [sitio web]. [Consulta: 10 septiembre 2014]. Disponible en: <http://curiosidades.batanga.com/2011/11/10/quien-invento-la-televisi-on-john-logie-baird>
- PuroMarketing: *Facebook, la red social con los empleados más productivos*. 2013. [sitio web]. [Consulta: 12 abril 2014] Disponible en:

<http://www.puromarketing.com/16/15570/facebook-social-empleados-productivos.html>

- RPPP NOTICIAS: *Sepa cómo ha cambiado la tecnología en los últimos 30 años*. 2011. [sitio web]. Perú. [Consulta: 15 septiembre 2014]. Disponible en: http://www.rpp.com.pe/2011-07-26-sepa-como-ha-cambiado-la-tecnologia-en-los-ultimos-30-anos-noticia_388187.html
- Socialblabla.com: *Cómo contactar con Facebook para resolver problemas*. 2013. [sitio web]. [Consulta: 8 mayo 2014]. Disponible en: <http://www.socialblabla.com/como-contactar-con-facebook-para-resolver-problemas.html>
- Taringa!. *Creación de Facebook [Mark Zuckemberg]*. 2010. [sitio web]. [Consulta: 8 abril 2014]. Disponible en: <http://www.taringa.net/posts/economia-negocios/9755498/Creacion-de-Facebook-Mark-Zuckemberg.html>
- Taringa!. *La evolución de la televisión*. 2010. [sitio web]. [Consulta: 15 septiembre 2014]. Disponible en: <http://www.taringa.net/posts/info/9339473/La-evolucion-de-la-televisión.html>
- Taringa!. *Los servidores de Facebook*. 2010. [sitio web]. [Consulta: 20 agosto 2014]. Disponible en: <http://www.taringa.net/posts/info/8656179/Los-servidores-de-Facebook.html>
- Taringa!. *Reproductores de música la evolución*. 2010. [sitio web]. [Consulta: 7 mayo 2014]. Disponible en: <http://www.taringa.net/posts/info/9019072/Reproductores-de-musica-la-evolucion.html>
- THE WALL STREET JOURNAL: *Facebook creará una miniciudad para sus empleados*. 2013. [sitio web]. [Consulta: 7 mayo 2014]. Disponible en: <http://lat.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304520704579127873346735880?tesla=y>
- *Think Big: Antonio Meucci, el verdadero inventor del teléfono*. [blog]. 2013. [España]: Thinkbig.com. [Consulta: 15 septiembre 2014]. Disponible en: <http://blogthinkbig.com/antonio-meucci-verdadero-inventor-telefono/>
- TICbeat: *Yahoo! Y Google, las empresas tecnológicas más rentables en bolsa*. 2013. [sitio web]. [Consulta: 10 mayo 2014]. Disponible en: <http://www.ticbeat.com/economia/yahoo-google-empresas-tecnologicas-mas-rentables-en-bolsa/>
- Universia: *Eduardo Saverin: el cofundador de Facebook que no puede hablar sobre la red social*. 2011. [sitio web]. Venezuela. [Consulta: 25 agosto 2014]. Disponible en: <http://noticias.universia.edu.ve/ciencia-nntt/noticia/2011/01/19/781422/eduardo-saverin-cofundador-facebook-no-puede-hablar-red-social.html>