



Facultad De Ciencias Económicas y Empresariales

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE FACEBOOK Y CONCLUSIONES SOBRE SU SOSTENIBILIDAD

Autora: Olivia Martínez Ribó

Clave: 201602077

Directora: María Luisa Blázquez de la Hera

MADRID | Abril, 2021

Resumen

Este trabajo cuestiona si la estrategia y forma de operar de Facebook es realmente sostenible en el largo plazo, tanto desde un punto de vista ético como de cumplimiento normativo. Esto se ve acentuado por el polémico debate que gira en torno a la privacidad de los datos de los usuarios y la regulación de desarrollo que invade cada vez más esta industria. A tal fin, tras un recorrido por el desarrollo de la plataforma y su evolución a lo largo de los años, se elabora un análisis estratégico exhaustivo sobre diversos aspectos en los que dicha estrategia encuentra su razón de ser, tales como el funcionamiento de la industria, los recursos y capacidades clave de la empresa y otros elementos que cobran relevancia en su modelo de negocio. Ello nos permitirá acercarnos a los pilares en los que descansa la ventaja competitiva de Facebook. Aunque el debate dista de estar resuelto, el análisis realizado abre la puerta a la necesaria reflexión sobre el posible conflicto entre el modelo de negocio de Facebook y elementos tan esenciales como la ética, la regulación existente y la creciente preocupación social al respecto.

Palabras clave

Facebook, estrategia, ética, privacidad, amenaza, modelo de negocio.

Abstract

This paper questions whether Facebook's strategy and way of operating is really sustainable in the long term, both from an ethical and regulatory compliance standpoint. This is accentuated by the contentious debate surrounding user data privacy and development regulation that increasingly pervades this industry. To this end, after a journey through the development of the platform and its evolution over the years, an exhaustive strategic analysis is prepared on various aspects in which this strategy finds its *raison d'être*, such as the functioning of the industry, the company's key resources and capabilities, and other elements that are relevant to its business model. This will allow us to get closer to the pillars on which Facebook's competitive advantage rests. Although the debate is far from being resolved, the analysis carried out opens the door to the necessary reflection on the possible conflict between Facebook's business model and such essential elements as ethics, existing regulation and the growing social concern in this regard.

Key words.

Facebook, strategy, ethics, privacy, threat, business model.

Listado de abreviaturas

AEPD: Agencia Española de Protección de Datos

API: Application Programming Interface

CCPA: Ley de Privacidad del Consumidor de California

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

DESI: Economía y Sociedad Digital

FBAR: Facebook Auto Remediation

FBRG: Grupos de Recursos de Facebook

FTC: Comisión Federal de Comercio

MIT: Instituto de Tecnología de Massachusetts

OCU: Organización de Consumidores y Usuarios

PHP: Hypertext Preprocessor

PIB: Producto Interior Bruto

RGDP: Reglamento General de Protección de Datos

RSC: Responsabilidad Social Corporativa

RSU: Unidades de Acciones Restringidas

TJUE: Tribunal de Justicia de la Unión Europea

UAM: Usuarios Activos Mensuales

VRIO: Value, Rarity, Inimitability & Organization

INDICE:

| | | |
|-------------------|--|-----------|
| CAPÍTULO 1 | INTRODUCCIÓN | 7 |
| 1.1 | OBJETO PRINCIPAL DE ESTUDIO | 7 |
| 1.2 | JUSTIFICACIÓN | 8 |
| 1.3 | OBJETIVOS Y METODOLOGÍA | 9 |
| 1.1 | ESTRUCTURA | 10 |
| CAPÍTULO 2 | ANÁLISIS PRELIMINAR DE FACEBOOK | 11 |
| 2.1 | EVOLUCIÓN | 11 |
| 2.2 | MISIÓN | 12 |
| CAPÍTULO 3 | ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LAS REDES SOCIALES | 13 |
| 3.1 | DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA | 13 |
| 3.1.1 | <i>Evolución de las redes sociales</i> | 13 |
| 3.1.2 | <i>Alcance de Facebook en la industria de las redes sociales</i> | 14 |
| 3.2 | ENTORNO GENERAL: ANÁLISIS DAFO | 16 |
| 3.2.1 | <i>Fortalezas</i> | 17 |
| 3.2.2 | <i>Debilidades</i> | 19 |
| 3.2.3 | <i>Oportunidades</i> | 21 |
| 3.2.4 | <i>Amenazas</i> | 23 |
| 3.3 | CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DAFO | 26 |
| 3.4 | ENTORNO ESPECÍFICO: CINCO FUERZAS DE PORTER | 27 |
| 3.4.1 | <i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i> | 29 |
| 3.4.2 | <i>Amenaza de productos sustitutos</i> | 33 |
| 3.4.3 | <i>El poder de negociación del cliente</i> | 34 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 3.4.4 | <i>El poder de negociación del proveedor</i> | 36 |
| 3.4.5 | <i>La naturaleza de la rivalidad existente</i> | 36 |
| 3.4.6 | <i>Conclusiones del análisis Porter</i> | 38 |
| | <i>¿Cómo ha logrado Facebook cubrir estos factores clave de éxito?</i> | 38 |
| CAPÍTULO 4 ANÁLISIS INTERNO DE FACEBOOK | | 43 |
| 4.1 | INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA DE FACEBOOK | 43 |
| 4.1.1 | <i>Definición de su estrategia</i> | 43 |
| 4.1.2 | <i>Desarrollo continuo</i> | 43 |
| 4.1.3 | <i>Adquisiciones estratégicas</i> | 43 |
| 4.2 | ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE FACEBOOK | 45 |
| 4.2.1 | <i>Recursos</i> | 45 |
| 4.2.2 | <i>Capacidades</i> | 48 |
| 4.3 | CADENA DE VALOR DE FACEBOOK | 50 |
| 4.3.1 | <i>Actividades principales</i> | 50 |
| 4.3.2 | <i>Actividades de apoyo</i> | 54 |
| 4.4 | ANÁLISIS VRIO | 56 |
| 4.4.1 | <i>Valor</i> | 56 |
| 4.4.2 | <i>Rareza</i> | 58 |
| 4.4.3 | <i>Difícil de Imitar</i> | 59 |
| 4.4.4 | <i>Apoyo organizativo</i> | 61 |
| 4.4.5 | <i>Conclusión del Análisis VRIO</i> | 63 |
| CAPÍTULO 5 CONCLUSIÓN | | 65 |
| 5.1 | SOSTENIBILIDAD DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE FACEBOOK | 65 |

| | | |
|-------------------|---|-----------|
| 5.1.1 | <i>Conclusiones del análisis externo</i> | 65 |
| 5.1.2 | <i>Conclusiones del análisis interno</i> | 65 |
| 5.1.3 | <i>Elementos de distorsión</i> | 66 |
| 5.2 | VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS | 69 |
| 5.2.1 | <i>Conclusión final en conexión con el análisis del trabajo</i> | 72 |
| CAPÍTULO 6 | ANEXOS | 75 |
| CAPÍTULO 7 | BIBLIOGRAFÍA | 87 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Línea del Tiempo de las Redes Sociales (Fuente: Elaboración Propia)..... | 13 |
| Figura 2: Market Cap of Big Tech Companies (Fuente: Basado en VisualCapitalist)... | 15 |
| Figura 3: Usuarios Activos Mensuales de Las Redes Sociales Más Usadas del Mundo (Fuente: Hootsuite)..... | 16 |
| Figura 4: Adquisiciones sucesivas de Facebook (Fuente: Elaboración Propia) | 19 |
| Figura 5: Publicación de Ingresos de Facebook (en millones)–Q4 2020 | 21 |
| Figura 6: Resumen Análisis DAFO de Facebook | 27 |
| Figura 7: Fuerzas Competitivas de Porter | 28 |
| Figura 8: Centros de Datos de Google (Fuente: Google.com–about data centers) | 30 |
| Figura 9: Aplicaciones más descargadas en enero 2020 (Fuente: Sensor Tower) | 37 |
| Figura 10: Resumen de las Cinco Fuerzas de Porter | 38 |
| Figura 11: Centros de Datos de Facebook (Basado en Baxtel.com) | 46 |
| Figura 12: Fuente de Ingresos de Facebook (Basado en Nudelman, 2017) | 49 |
| Figura 13: Lanzamiento de nuevas funcionalidades en Facebook (Fuente: Elaboración Propia) | 50 |
| Figura 14: Oficinas de Facebook (Fuente: about.fb.com) | 52 |
| Figura 15: Cadena de Valor de Facebook | 56 |
| Figura 16: UAMs de Facebook al final de cada año (Fuente: Basado en Statista, 2021) | 57 |
| Figura 17: Afirmaciones de Jaron Lanier (Fuente: JFontana.fr) | 70 |
| Figura 18: Resumen sobre las conclusiones de sostenibilidad | 72 |

CAPÍTULO 1 Introducción

1.1 Objeto principal de estudio

El objetivo principal de este trabajo es evaluar la estrategia y modelo de negocio de Facebook, y así poder llegar a una conclusión sobre la sostenibilidad de su ventaja competitiva. Actualmente, Facebook es la red social con más volumen del mundo, que aglutina a 2.740 millones de usuarios y ostenta una gran cuota del mercado (Hootsuite, 2021), esto es, un 13% del mismo (CSIMarket, 2020). Estas cifras posicionan a la compañía como líder del sector.

Las redes sociales nos sirven principalmente como herramienta para conectar con otros usuarios. No obstante, detrás de esta función, hay una estrategia que muchos de sus usuarios ignoramos. Además de una planificación de diseño exhaustiva para captar la atención del usuario, estas emplean anunciantes para que estos puedan publicitar su negocio a cambio de un coste, aprovechando los millones de clientes a los que pueden llegar.

De esta forma, los objetivos de Facebook están en gran medida alineados con los objetivos de sus anunciantes y su capitalización depende del tamaño de la base de sus usuarios activos. Esto se debe a que Facebook, obtiene la mayoría de sus ingresos mediante la venta de espacios publicitarios a marcas, anunciantes o aplicaciones. De esta forma, las redes sociales quieren asegurarse de que, si un anuncio se publica, va a tener éxito. Así, su estrategia radica en hacer permanecer a sus usuarios en línea el máximo tiempo posible. Sin embargo, para lograr esto hay que conseguir grandes predicciones del consumidor (cuales son sus gustos, intereses, amistades...) y estas grandes predicciones comienzan con un recurso clave: los datos del usuario.

Por tanto, el modelo de negocio de Facebook y otras redes sociales se basa en cerciorarse que los anunciantes tengan el mayor éxito posible, asegurándose que van a lograr conversión con los anuncios que muestran a los usuarios. Este es mercado compite en base a las mejores predicciones posibles y que han hecho de las compañías tecnológicas las empresas más ricas del mundo.

Sin embargo, es precisamente ese *modus operandi* el que se ve amenazado por la creciente preocupación social sobre la privacidad de los usuarios y la regulación que frena, a medida que evoluciona, el libre desarrollo de las empresas que operan en esta industria. Por tanto, cabe cuestionarse, desde un punto de vista ético y de cumplimiento legislativo, si la forma en la que opera Facebook va a lograr sostenerse en el largo plazo o, de lo contrario, tiene que cambiar el enfoque de su modelo de negocio. Para dar respuesta a este dilema, se trae a colación, desde un enfoque de la industria e interno, los distintos aspectos que dan sentido a su estrategia y que nos permiten concluir en qué se sustenta su ventaja competitiva, así como averiguar hasta qué punto Facebook puede operar bajo un modelo de negocio que tiene como elemento central el uso de datos, cuya privacidad genera cada vez más preocupación social, tiene más presión regulatoria y tiene más consideraciones éticas.

1.2 Justificación

Facebook es un producto que ha conseguido cautivar a gran parte de la población mundial mediante estrategias de innovación, desarrollo e inversión constante para lograr así la mayor base de usuarios en la industria de las redes sociales. Se trata de la plataforma con más usuarios del mundo y para lograr esto, ha desarrollado una estrategia que ha marcado precedentes en la historia del mundo *online*. Es así como comencé a interesarme sobre el modelo de negocio y estrategia ejemplar de Facebook y sobre cómo estos le habían llevado convertirse en el líder del sector. Sin embargo, a medida que he ido documentándome acerca de la empresa, he ido contrastando información que ponía en duda la sostenibilidad de su estrategia, especialmente en el largo plazo. Entre estas dificultades, entra en juego la creciente preocupación por la privacidad de los usuarios y la regulación de la protección de datos que cada vez es más restrictiva. De esta forma, me decanté por la elección de este tema, pues en este trabajo se dará contexto al entorno en el que operan las redes sociales y se llevará a cabo un análisis sobre la estrategia de Facebook, que finalizará con una conclusión sobre la misma, en la que se tratará de sacar a la luz las principales amenazas que cuestionan su sostenibilidad.

1.3 Objetivos y Metodología

En cuanto a la metodología, se trata de recurrir a un análisis deductivo para desempeñar este trabajo de la forma más eficiente posible. Esto es, extraer de distintas fuentes publicadas información como, por ejemplo, trabajos de investigación, información oficial de la compañía, informes u opiniones de expertos, para poder crear un análisis preciso. Esto me ayudará a ordenar de forma lógica el trabajo, pues, partiendo de una base fáctica y objetiva, se llevará a cabo una aproximación subjetiva sobre el tema, extrayendo de la premisa inicial deducciones de carácter lógico. En sentido amplio, y atendiendo al rigor de investigación que esta labor requiere, también se acudirá a otras fuentes de las que se extraerán estadísticas, artículos web y noticias de prensa o incluso otros archivos de internet que puedan resultar relevantes para el trabajo. Por último, también se extraerá información de dos entrevistas con expertos del sector que han sido incluidas en el anexo. Estos son Alejandro Cava, Client Solutions Manager de Facebook y Manuel Echanove, Industry Manager de Retail en Google.

El estudio de investigación se desdoblará en cuatro partes distintas. En primer lugar, se proporcionará un **análisis preliminar** sobre Facebook y de cómo ésta ha evolucionado a lo largo de los años, así como una aproximación a la misión y objetivos de la compañía. Estos elementos nos permitirán averiguar más a fondo sobre su trayectoria, así como ponernos en contexto de cómo la empresa funciona.

En segundo lugar, se procederá a profundizar sobre el **análisis de la industria** en la que opera Facebook y su alcance en la misma. Además, se emplearán herramientas estratégicas para conocer más sobre el entorno competitivo de la compañía y las principales amenazas y oportunidades que imperan en este. Para evaluar este entorno se desarrollarán los análisis DAFO y Porter.

En tercer lugar, se llevará a cabo un **análisis interno** de la compañía, en el que se investigará acerca de sus principales recursos y capacidades, para así identificar mediante el análisis VRIO de dónde proviene la ventaja competitiva de Facebook.

Finalmente, se cubrirá el objeto principal de este trabajo. Tras una pormenorización de los elementos que integran su estrategia, se elaborará una **conclusión** sobre la

sostenibilidad de esta y de cómo Facebook ha logrado combatir las amenazas que se presentaban en la industria y cómo otras se intentan abrir paso haciendo temer la posición de liderazgo de Facebook.

De esta forma, se parte sobre la base de una hipótesis nula (H_0) o el “*status quo*” que se reduce a la siguiente afirmación: *Facebook cuenta con una estrategia competitiva que ha logrado posicionarse como líder del sector*. Y se trata de probar, tras el análisis explicado *supra*, la siguiente hipótesis alternativa (H_1): *la estrategia de Facebook es insostenible en el largo plazo*.

1.1 Estructura

El estudio se va a estructurar como sigue: en el segundo capítulo, se llevará a cabo un análisis preliminar sobre Facebook, dónde se hablará sobre su evolución y su misión principal. En el tercer capítulo, se proporcionará a cabo un análisis de la industria de las redes sociales, estudiado a través del análisis DAFO y las cinco fuerzas de Porter. En el cuarto capítulo, se proporcionará un análisis interno de la compañía, su estrategia y sus recursos y capacidades clave—a través de una cadena de valor—y un análisis VRIO para evaluar estos dos últimos elementos. Por último, se concluirá sobre la sostenibilidad de la ventaja competitiva de Facebook, así como sobre los apartados descritos previamente. Además, en este último apartado se dará una respuesta a la hipótesis que se pretende verificar.

CAPÍTULO 2 Análisis Preliminar de Facebook

2.1 Evolución

Facebook fue producto de un joven estudiante de Harvard, Mark Zuckerberg, que comenzó teniendo interés en construir sitios web con componentes sociales, así como en inscribirse en profundidad en la codificación de algunos proyectos desde temprana edad (Kirkpatrick, 2011).

El 11 de enero de 2004, Zuckerberg pagó a Register.com por registrar el dominio web de Thefacebook.com un total de treinta y cinco dólares (DN Academy, 2018) . El producto que creó tenía ideas mixtas de Friendster, una red social cuyo objetivo era la creación de perfiles de usuarios para que estos pudieran ser vinculados a los de otros usuarios, fundado con el principal objetivo de conectar con gente para organizar citas (Kirkpatrick, 2011).

El deseo de Zuckerberg por crear un directorio basado en información real de los estudiantes se convirtió en el concepto central de Thefacebook. El proyecto comenzó con el objetivo principal de que los estudiantes de Harvard pudieran acceder a la información de otros usuarios y que estos pudieran compartir lo que quisieran. Por tanto, podemos ver como la información se convierte en el centro de la idea desde un primer momento, pues el concepto gira en torno a utilizar la difusión de información del usuario para hacer de eso una especie de *hobbie*.

El nuevo servicio que Mark creó era una plataforma de comunicación básica que pretendía resolver un problema tan sencillo como poder mantenerte al día en la rutina de tus compañeros de la universidad. Poco a poco la plataforma fue usándose por la mayoría de los miembros de la facultad, de tal forma que Zuckerberg, tuvo que encontrar ayuda para gestionar la web. Poco después de su lanzamiento, se permitió el acceso a distintas universidades como Columbia, Stanford o Yale (Bruegger, 2015). En abril del año en que se lanzó, la plataforma contaba con un total de 70.000 usuarios, pero en diciembre esta cifra aumentó a 1 millón, y a finales del año siguiente la plataforma contaba con más de 6 millones de usuarios (Bruegger, 2015). En mayo de 2005, Thefacebook se lanzó para otras 800 universidades americanas (Bruegger, 2015), y en octubre, Facebook—cuyo

nombre se modificó ese septiembre– comenzó a abrirse paso fuera de Estados Unidos (Bruegger, 2015).

De esta forma, se creó una red social entre los usuarios que estaban conectados entre sí, poniendo a su disponibilidad la información del perfil a aquellos que formaban parte de esa red. A medida que Facebook aumentaba, se fueron introduciendo cambios que aportaban valor para los usuarios y que hacían su uso mucho más interesante. Por ejemplo, seis meses después del lanzamiento, se introdujo un "muro" en cada perfil, donde los usuarios podían publicar mensajes para sus amigos y compartir contenido.

Hoy en día la empresa ya cumple con más de una década en funcionamiento y lo que ahora nos parece de lo más banal, en su día fue un cambio histórico en la vida social de sus usuarios. Ahora, por primera vez en la historia, hay más de 3.000 millones de personas que usan activamente Facebook, Instagram, WhatsApp o Messenger cada mes, todas propiedades de Facebook Inc. Eso incluye aproximadamente un total de **2.740 millones** de personas que usan **Facebook** (Hootsuite, 2021).

2.2 Misión

La misión de Facebook es *“ofrecer a las personas el poder de crear comunidades y hacer del mundo un lugar más conectado”* (About.fb.com). Como se ha resaltado, los productos de Facebook acercan a más de 3.000 millones de personas del mundo entero para que estos puedan poner ideas en común. Además, Facebook se rige sobre la base de una cultura asentada en la diversidad, que siempre está realizando nuevos cambios, resolviendo problemas y trabajando para conectar a las personas de todo el mundo (About.fb.com). A su vez, se rigen sobre distintos valores y principios que se centran en la idea de conexión y unión entre distintas comunidades, así como en la de tratar de llegar con su tecnología a todo el mundo. Así, Facebook se ha convertido la red social por antonomasia para mantenerse en contacto con amigos y familiares, para descubrir lo que sucede en el mundo y para compartir y expresar lo que a la gente le importa (Investor Relations, Facebook).

CAPÍTULO 3 Análisis de la Industria de las Redes Sociales

3.1 Definición de la Industria

La industria de Facebook se define como el sector de la tecnología y en particular, el de las **redes sociales**. Según Boyd y Ellison una red social se define como el conjunto de servicios basados en la web que permiten a las personas construir un perfil público o semipúblico dentro de un sistema determinado, articular una lista de otros usuarios con los que están conectados y recorrer sus conexiones y las realizadas por otros dentro de la plataforma (Boyd et al., 2007). Por otro lado, Abbas se refiere a las redes sociales como a los medios que habilitan la interacción entre las personas en los que éstas crean, comparten e intercambian información e ideas en comunidades y redes virtuales (Abbas y Singh, 2014).

3.1.1 Evolución de las redes sociales

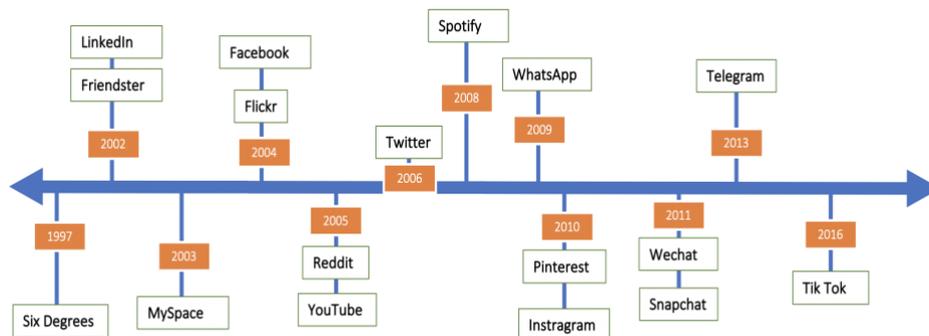


Figura 1: Línea del Tiempo de las Redes Sociales (Fuente: Elaboración Propia)

Tal y como podemos observar en la línea del tiempo elaborada, la primera gran red social que surgió fue SixDegrees.com, fundada en 1997 (Howard, 2008) y que permitía crear perfiles de usuario y la búsqueda de otros perfiles. Nos referimos a ella como la primera ‘gran’ red social porque previamente ya existían algunas otras (AIM; ICQ, Classmates.com), sin embargo, esta ofrecía funcionalidades más desarrolladas (Boyd et al., 2007). Pese a que inicialmente parecía que la aplicación era un éxito, la participación en la misma disminuyó porque la plataforma dejó de desarrollarse y sus usuarios

perdieron interés (Evansy Schmalensee, 2010). De esta forma, SixDegrees cerró su negocio en el 2000, y surgieron otras redes como, por ejemplo, BlackPlanet, AsianAvenue, MiGente, Cyworld o LunarStorm que permitían crear perfiles a los usuarios tanto personales o profesionales como para citas (Durukan y & Hamsioglu, 2012). El siguiente ‘boom’ de redes sociales surgió con el lanzamiento en el año 2001 de Ryze.com, que nació a la vez que Tribe.net, LinkedIn y Friendster. Estas cuatro se desarrollaron cooperando entre sí, pues pensaban que podían coexistir sin tener que competir entre ellas ya que cada uno de los mercados al que se dirigían era lo suficientemente grandes como para no pisar a su competencia (Festa, 2003). Entre estas cuatro, la única que acabó abriéndose paso entre la industria fue LinkedIn, pues el resto quedaron en el olvido. En particular, Friendster, una aplicación de citas que competía directamente con Match.com, acabó topándose con dificultades técnicas y empezó a fallar, pues sus servidores y bases de datos no estaban diseñados de forma adecuada para aguantar su rápido crecimiento y desarrollo (Boyd et al., 2007).

3.1.2 Alcance de Facebook en la industria de las redes sociales

Tras lo que se ha observado, Facebook nació en un entorno competitivo en el que las redes sociales estaban evolucionando, por tanto, la industria ya había comenzado a crecer antes de que Facebook se introdujera en el mercado. En 2005, solamente el 6% de los adultos estadounidenses eran miembros de alguna red social y a lo largo de la década siguiente, esta cifra se propulsó a un 65% (Andrew, 2015). A pesar de que la industria estaba creciendo y que otros competidores ya lideraban en el sector, Facebook consiguió superar rápidamente a sus rivales. Por ejemplo, Facebook logró derrotar a su principal competidor, MySpace, que operaba en las redes desde un año antes. Por tanto, en una industria que estaba empezando a desarrollarse, Facebook consiguió hacerse camino principalmente gracias al resultado de su estrategia de adquisición y desarrollo web (Glick y Ruetschlin, 2019).

Sin embargo, pese a que Facebook consiguiera hacerse con el mercado en sus primeros años, hoy, coexiste con muchas otras redes sociales que le hacen la competencia. No solo eso, sino que la industria es cada vez más ambigua, pues, a medida que Facebook crece y va adquiriendo distintas funcionalidades, las líneas que definen su marco de actuación

son cada vez más borrosas. De esta forma, Facebook no solo compite en la industria de las redes sociales, sino en el de las Big Tech, también conocidas como las Big Five Tech Companies: Amazon, Apple, Facebook, Alphabet y Microsoft (Desai, 2020). Estas empresas combinaron unos ingresos totales de \$ 900 mil millones de dólares en 2020, una cifra que representa más que el PIB de cuatro de las naciones del G20¹ (Wallach, 2020). Para hacernos una idea de su tamaño, a continuación, podemos ver un gráfico que representa la capitalización bursátil y dimensión económica de cada empresa en 2020 sobre el valor conjunto de estas, un total de \$ 6.24 mil millones (Wallach, 2020).

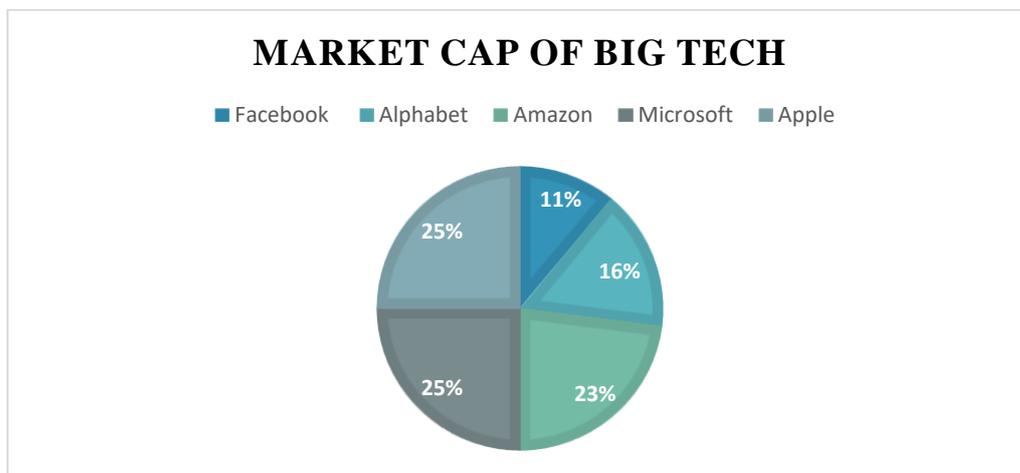


Figura 2: Market Cap of Big Tech Companies (Fuente: Basado en VisualCapitalist)²

Para visualizar el tamaño de Facebook, también podemos medirlo en términos de usuarios. En un mundo con unas 7.500 millones de personas, 2.740 millones de ellas se encuentran en la comunidad de Facebook (Mejía, 2021). Esto nos da una idea del volumen que tiene Facebook, que se ha ido nutriendo del uso que hacemos de su plataforma, pues

¹ Grupo de los 20: grupo de países más poderosos del mundo que representan aproximadamente el 85% de la economía mundial.

la red social recibe de media un total de cincuenta minutos diarios de sus usuarios (Stewart, 2016).

Si bien es cierto que existen miles de redes sociales o empresas tecnológicas que tratan de hacer la competencia a Facebook, esta ha adquirido un tamaño muy difícil de derrumbar en la industria.

Además, es muy complicado competir contra sus inversiones, pues no debemos olvidar que Facebook desembolsó hace poco por WhatsApp, un total de 19.000 millones (Suárez, 2014) de dólares, pero que estuvo dispuesto a pagar con tal de mantener su posición de liderazgo. A continuación, se muestra un gráfico con algunas de las redes sociales con más uso del mundo en función de sus usuarios activos.

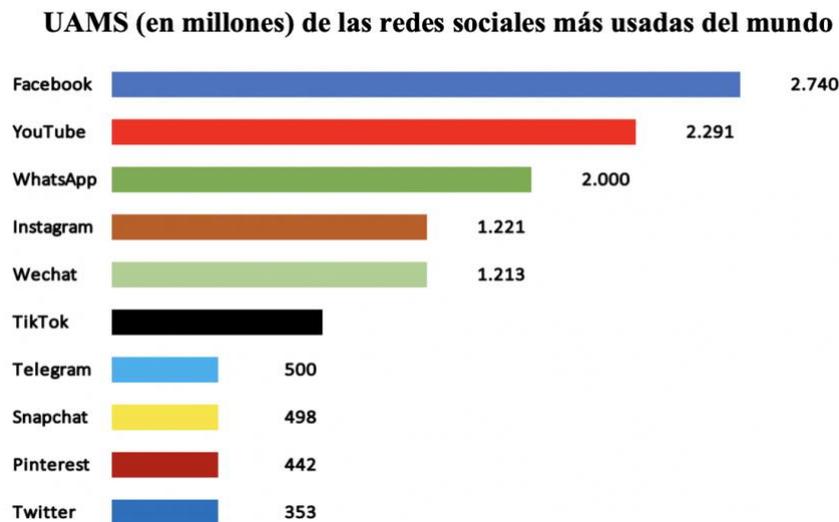


Figura 3: Usuarios Activos Mensuales de Las Redes Sociales Más Usadas del Mundo (Fuente: Hootsuite)

3.2 Entorno General: Análisis DAFO

Después de definir la industria en la que Facebook opera, se procederá a evaluar de qué forma la empresa y su modelo de negocio se adaptan a su entorno para **beneficiarse de las oportunidades** y **prepararse para las amenazas**, así como **maximizar las fortalezas** al tiempo que se **contrarrestan las debilidades**. Esta herramienta nos permitirá averiguar, de forma global, qué aspectos negativos y positivos imperan tanto en el plano interno como el externo, permitiéndonos así construir una balanza que nos

ayudará a averiguar en la conclusión final de este trabajo, si Facebook está capacitado para hacer frente al lado negativo que pesa sobre esta báscula.

De esta forma, el análisis DAFO es el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan a una empresa y le ayuda a identificar el entorno competitivo y otras externalidades, así como a identificar otros factores dentro de la organización (Gürel et al, 2017). Mientras que el **análisis externo** se centra en las amenazas y oportunidades del entorno a las que se enfrenta una organización, el **análisis interno** ayuda a una organización a identificar sus fortalezas y debilidades organizativas.

3.2.1 Fortalezas

Las fortalezas son aspectos *internos* de la empresa con respecto al objetivo del análisis DAFO (Sarsby, 2016). En el caso de Facebook, podemos encontrar:

- 1 **Número de usuarios**: En la actualidad, Facebook se sitúa entre los sitios web con más tráfico del mundo (Alexa, 2019). Facebook cuenta con un **alcance mundial** prácticamente absoluto, lo cual es de gran ayuda para **atraer a nuevos anunciantes** que quieren publicitarse y usuarios que quieren estar conectados con el mundo. En 2020 registró un total de 2.740 millones Usuarios Activos Mensuales³ (en adelante UAMs) y, además, es la red social más utilizada del mundo, tal y como se ha mencionado previamente. Estas cifras indican que Facebook tiene un tráfico y alcance difícil de replicar, pues es necesario mucho tiempo y esfuerzos económicos para superarlo.
- 2 **Ventajas tecnológicas**: Facebook cuenta con sus **propios servidores**, herramientas de **programación** y **librerías software**, así como **centros de datos** en más de 17 localizaciones distintas de todo el mundo (Baxtel, 2020), tal y como se analizará *a posteriori*. Esta tecnología fortalece a Facebook en tanto que le

³ Traducido del inglés, Monthly Active Users. Conforman un indicador clave de rendimiento (KPI) para el éxito de los productos de internet, en nuestro caso aplicable a una red social.

permite gestionar de forma eficiente y rápida el contenido de sus más de 2 mil millones de usuarios activos. Entre el software que ayuda a Facebook operar encontramos principalmente PHP, Linux, MySQL y Apache, además de otros lenguajes más avanzados (Pingdom, 2020).

- 3 **Datos:** Facebook cuenta con una **gran base de datos**. Esto se plasma en sus más de 60.000 servidores que respaldan sus operaciones (DataCenter Knowledge, 2010), capaces de alojar 80 mil millones de fotografías y de gestionar más de 25 terabytes de datos al día, unas 1.000 veces el volumen de correo entregado en Estados Unidos (Miller, 2009). Este conjunto de datos es difícil de replicar pues Facebook ha logrado esto mediante sus sucesivas inversiones, no solo en tecnología sino también adquiriendo otras empresas, esto prueba que este es un gran activo para la compañía.

- 4 **Tamaño:** Facebook ha ido **adquiriendo empresas** que le han ayudado a alcanzar su tamaño actual. El historial de Facebook demuestra cómo las adquisiciones pueden desempeñar un papel principal en el desarrollo de las grandes empresas tecnológicas. Con más de 70 adquisiciones (Hallman, 2020) realizadas a sus espaldas, estas configuran pequeñas, medianas y grandes empresas que han transferido **tecnología clave** y **experiencia** en el sector, además de permitirle **desarrollar funcionalidades básicas** de la plataforma (mensajería instantánea, servicios de localización, intercambio de fotos, y otras muchas) (Glick et al., 2019). Facebook ha ido comprando las siguientes empresas a lo largo de su trayectoria (Hallman, 2020):



Figura 4: Adquisiciones sucesivas de Facebook (Fuente: Elaboración Propia)

3.2.2 Debilidades

Las debilidades se refieren a aquellos aspectos *internos* que pueden debilitar a una empresa y que frenan la posibilidad de aprovecharse de las oportunidades a las que se enfrenta (Sarsby, 2016). En el caso de Facebook encontramos:

- 1 ***Reputación dañada por acciones legales emprendidas en su contra:*** Entre sus principales debilidades encontramos los problemas relativos a la falta de *compliance*⁴ de la plataforma, que ha cobrado especial relevancia tras las acciones legales en las que esta se ha visto inmersa. Esto ha afectado en gran parte a su *brand equity*⁵ pues ha sido objeto de escrutinio por escándalos relativos a la privacidad de sus usuarios. La empresa ha llevado a cabo repetidamente

⁴ En español, cumplimiento normativo.

⁵ Este es el valor inherente de una marca y que se genera a partir de las opiniones, emociones y experiencias que los consumidores sienten como resultado de las interacciones que tienen con la empresa.

reformas relativas a sus políticas de privacidad, pero en ocasiones, no ha sido capaz de salvaguardar la privacidad de manera efectiva.

- Uno de los primeros casos que impactaron a la compañía fue en **2007**, tras el **lanzamiento de Beacon**, un programa diseñado para **rastrear actividades** de los usuarios en los sitios web que mostraban anuncios en la plataforma y posteriormente publicar estos movimientos a los contactos del usuario (Vijayan y Heavenstein, 2007). Un investigador de CA Inc. persiguió la conducta de Facebook y sacó a la luz que ésta seguía permitiendo que se publicaran las actividades de sus usuarios incluso si estos habían desactivado la función (Perez, 2007), cosa por la que más tarde su creador se disculpó públicamente.
- En **2009**, Facebook se volvió a ver inmerso en un escándalo ya que, tras un **cambio en las condiciones** de sus servicios, esta conseguía acceso a determinados datos de los usuarios.
- A finales de **2011**, Facebook se enfrentó a la **Comisión Federal de Comercio** (FTC), la cual, tras su acuerdo, sometió a la compañía a 20 años de auditorías independientes por haber violado reiteradamente las leyes contra prácticas engañosas e injustas (El Economista, 2011).
- A estos sucesos se le une el de **Cambridge Analytica**, un caso que tuvo lugar en el año 2016 y que ha tenido un gran impacto en el *brand equity* de Facebook tal y como se analizará más adelante.

2 **Única fuente de ingresos:** pese a que la **publicidad** constituya una inmensa fuente de beneficio para la compañía, la plataforma en la actualidad depende principalmente de esta para obtener la **mayoría de sus ingresos**, en concreto, un 97% (*vid infra*). Además, los anunciantes no están jurídicamente vinculados a Facebook y, por tanto, no existe ningún compromiso para con la plataforma. La dependencia de Facebook en los anunciantes indica su vulnerabilidad, pues si el negocio publicitario deja de funcionar tan bien como hasta ahora, su falta de diversificación puede llegar a ser un problema.



Figura 5: Publicación de Ingresos de Facebook (en millones)–Q4 2020

3.2.3 Oportunidades

Las oportunidades son aspectos *externos* sobre los cuales una empresa no tiene control, pero pueden ser provechosos para esta si saca partido de ellos (Sarsby, 2016). Entre las oportunidades que rodean el entorno de Facebook podemos encontrar:

- 1 **Cambio en tendencias publicitarias:** el marketing digital ha evolucionado de forma rápida y ha llegado para quedarse. Por ejemplo, en Argentina y Brasil, según Mobility Technology Company, el **presupuesto** que destinaron los anunciantes a los **anuncios digitales** para dispositivos móviles fue **un 6% mayor** al de los medios tradicionales como la televisión (Facebook, 2020). Por este motivo, Facebook debe aprovechar su plataforma para atraer nuevos anunciantes y entablar relaciones duraderas con ellos. La tasa de crecimiento de la inversión en marketing digital en España desde el año 2015 es de un 131% (Orús, 2020), siendo Facebook la red social con más *leads*⁶ del mundo (Orús, 2020). De esta forma, aparece una gran oportunidad en el entorno de las redes sociales que las empresas no pueden pasar por alto.

⁶ Los *leads* son usuarios en las redes sociales que facilitan datos útiles para los anunciantes, con el objetivo de que estos puedan convertirse en potenciales clientes en un futuro. Son las redes sociales las que proporcionan a los anunciantes los datos de sus *leads* a cambio de un precio.

- 2 ***Aumento de la digitalización:*** nos hemos movido hacia un mundo en el que la digitalización se ha convertido en un aspecto clave en nuestra economía global, en la forma en la que nos relacionamos e incluso en como trabajamos. En concreto, el “índice de digitalización DESI” nos permite hacer una comparación de como han evolucionado los países europeos desde 2013 (Deloitte, 2019)⁷. En España, la **digitalización ha aumentado en un 7%** de forma anual, frente al 10% de media de Europa (Deloitte, 2019). Como podemos comprobar, la revolución digital es una realidad que impera en nuestro mundo actual y, por tanto, una gran oportunidad para Facebook, que puede sacar partido de un entorno influenciado en gran medida por las nuevas tecnologías.
- 3 ***Expansión de las redes sociales:*** en los últimos años, las redes sociales han evolucionado de forma exponencial. Hemos visto como estos medios introducían nuevas figuras en el mundo online que han resultado ser los protagonistas de la evolución de paradigma en el consumo de información. Estos son los ‘*influencers*’, nuevos roles que han adquirido cada vez más importancia en las redes, hasta el punto de alcanzar millones de seguidores. Por tanto, se han convertido en figuras responsables de las decisiones de muchos de sus ‘*followers*’ a través del contenido que comparten en su perfil. La importancia de estos ha sido tal, que uno de los informes más aclamados llevado a cabo por Schlesinger Associates (2015) para Augure, señalaba que un total de 84% marcas de todo el mundo por aquel entonces ya destinaban parte de su inversión a publicidad a través de estos personajes públicos (Zietek, 2016). Por tanto, esta es una oportunidad clave para las redes sociales como Facebook, pues millones de personas que veneran a estas nuevas figuras, usan las redes sociales para informarse del nuevo contenido que éstas publican.
- 4 ***Impulso incentivado por la crisis:*** Ligado con lo anterior, Facebook se ha visto reforzada por la **crisis actual**, pues en un marco complicado para las empresas,
-

en las que las relaciones con sus clientes se han visto afectadas por un muro llamado “**Covid-19**”, se han visto forzadas a buscar otras alternativas. En particular, estas han visto que la falta de **contacto con sus clientes** podía suplirse mediante las **plataformas tecnológicas**, pues ayudaban a mantener sus negocios abiertos en una época en la que todos teníamos que permanecer en casa. Esto ha hecho que las estrategias de negocio de muchas empresas cambiaran con el panorama actual. Por tanto, muchas empresas han hecho uso de la publicidad de la plataforma o de Facebook Marketplace para llegar a más clientes. Prueba de ello son las cifras, pues este último año sus ingresos han incrementado en un 22% con respecto al año anterior (Méndez, 2021).

3.2.4 Amenazas

Las amenazas son factores *externos* que no se pueden controlar y que pueden dañar a una empresa si no se superan (Sarsby, 2016). En el caso de Facebook, son muchas las amenazas a las que se enfrenta, sin embargo, ha demostrado con el tiempo que ha sido capaz de superar las dificultades que se han ido presentando durante su trayectoria. Entre ellas encontramos:

- 1 **Amenazas regulatorias:** Encontramos un sector donde la regulación es muy cambiante y la **evolución de las leyes** hacen que sea cada vez más complicado el **libre desarrollo de estas empresas**. Tal y como establece Manuel Echanove en nuestra entrevista (vid *infra*), la principal amenaza actualmente es regulatoria, pues aspectos como la privacidad de los usuarios, derechos de publicidad, la **protección de datos**, contratos electrónicos, competencia o protección del consumidor están siendo cada vez más regulados de forma restrictiva y proteccionista para el consumidor. Por otro lado, es probable que nos estemos adentrando poco a poco en el nacimiento de una nueva disciplina, el **Derecho artificial**, creando una legislación más próxima a esta realidad social que invade cada vez más aspectos de nuestras vidas (Ametller, 2019).

Esto cobra especial relevancia tras la promulgación del Reglamento General de Protección de Datos, que desplaza a la antigua Ley Orgánica de Protección de

Datos de Carácter Personal que regía en nuestro país, introduciendo así novedades que tratan de salvaguardar en mayor medida los datos de carácter personal. De esta forma, se amplían de forma significativa los derechos de los usuarios como es, por ejemplo, la introducción del derecho al olvido⁸. Así las cosas, Estados Unidos, principal potencia reguladora de estas compañías, ha decidido tomar medidas con la promulgación, en 2020, de la Ley de Privacidad del Consumidor de California (CCPA). Esta introduce una novedad significativa como es el **derecho de exclusión voluntaria** (*right to opt-out*⁹) del usuario a que se venda su información personal (artículo 2 de la CCPA¹⁰). Este derecho, iguala a los residentes de California al mismo nivel que da el amparo del RGDP¹¹. De esta forma, es probable que la CCPA frene a los titulares de esta información, como es Facebook, y dé los primeros pasos hacia una legislación de protección de datos más estricta a nivel federal y estatal.

- 2 ***Creciente preocupación social por la privacidad***: Un estudio del MIT, examina cómo la **preocupación** por la privacidad **ha aumentado** a lo largo del tiempo, en gran medida debido al aumento de experiencia de los usuarios con el paso de los años (Goldfarb y Tucker, 2012). Por otro lado, en 2019, una encuesta realizada por PreciseSecurity, establecía que el 53% de la población mundial había incrementado su interés en la privacidad online en comparación con el año anterior (CSO Computerworld, 2019). Hasta ahora, los usuarios habían estado

⁸ El derecho a solicitar, bajo ciertas condiciones, que el acceso a tus datos personales no figure en los resultados de una búsqueda en internet.

⁹ Artículo 2 de la CCPA: El objetivo es informar a los consumidores de su derecho a ordenar a una empresa que vende sus datos personales a terceros que deje de venderlos. Además, el derecho de exclusión voluntaria se diseñará y presentará de forma que sea fácil de leer y comprensible para los consumidores.

¹⁰ Artículo 2. Notices to Consumers, § 999.306. Notice of Right to Opt-Out of Sale of Personal Information, CCPA.

¹¹ Otorgándoles el derecho a solicitar acceso a su información personal, derecho a solicitar su eliminación y derecho a **optar por no participar en la venta** de esta misma.

dispuestos a prestar sus datos—sin ser del todo conscientes de ello—a estas empresas y así poder acceder de forma ilimitada a estas plataformas, sin embargo, a medida que estos se han ido educando, cada vez son **más conscientes** (especialmente tras los acontecimientos que se han sacado a la luz sobre Facebook), de cómo la forma de operar de estas empresas afecta a su privacidad.

A su vez, los expertos de Kaspersky¹²(CSO Computerworld, 2019), destacan que los servicios de Facebook *per se* que prestan a sus anunciantes hacen de su negocio el punto de mira en temas de privacidad. Esto se debe a que la compañía evoluciona en servicios cada vez más localizados y campañas de publicidad segmentadas que permiten que las campañas de marketing se envíen según la localización física del Smartphone del usuario (Malenkovich, 2013). A su vez, un estudio de estos mismos expertos pone en relieve que el 40% de los españoles afirman estar dispuestos a darse de baja de las redes sociales si así pudieran garantizar su privacidad (CSO Computerworld, 2019).

- 3 **Competencia significativa:** Facebook se enfrenta a una **alta competencia** en el sector de las redes sociales. Tal y como hemos analizado, la industria cuenta con muchos competidores, en especial, desde el lanzamiento de TikTok, en 2016, que se ha empezado a abrir paso sobretodo entre los más jóvenes (Zucarelli, 2020). No obstante, Facebook ha conseguido crear una alternativa a Tik Tok en su red social de Instagram, de la cual es propietaria, a través de los **nuevos “Reels”**. Se trata de una nueva funcionalidad de Instagram, que permite la creación de videos desde la propia aplicación, convirtiéndose así en la competencia directa de TikTok (Peiró, 2020). Así, Facebook Inc. consigue mantenerse por delante de sus competidores, pues además de haber creado un producto innovador, reporta beneficios adicionales de los que su competidor no disfruta, pues, al contrario de TikTok, Reels se beneficia de la mensajería instantánea de Instagram (Peiró,

¹² Kaspersky es una compañía internacional dedicada a la seguridad informática con presencia en aproximadamente 195 países del mundo

2020). Además, otras redes sociales le hacen la competencia a Facebook, como, por ejemplo, YouTube, Wechat o Snapchat.

3.3 Conclusión del análisis DAFO

Tras lo analizado, vemos como Facebook ha sido capaz de **aprovechar las oportunidades** que han ido surgiendo. De esta forma, Facebook ha sido capaz de:

- Aprovechar un gran cambio en las **tendencias publicitarias**, pues su modelo de negocio se monetiza mediante la publicidad online.
- Sacar partido de la era de la **digitalización y creciente popularidad de las redes sociales**, pues su plataforma se basa en esa idea de conexión global, que se alcanza en la medida en que sus usuarios se socialicen a través de sus dispositivos electrónicos.
- Beneficiarse de la **pandemia** causada por el COVID-19, ya que gracias a que su negocio funciona online, éste no ha sufrido grandes perjuicios.

Por otro lado, sus **fortalezas** le han permitido enfrentarse a **algunas** de las amenazas que se han presentado en el entorno en el que opera:

- En particular, su gran **volumen y alcance**, así como sus **ventajas tecnológicas**, le han permitido reaccionar de forma rápida y eficaz a la **competencia significativa** que impera en el sector. Gracias a que Facebook tiene la capacidad y los recursos, ésta percibe lo que podría ser una gran amenaza para otra empresa—esto es, la alta competencia y un sector muy cambiante—como una **oportunidad de enriquecer la industria**¹³ y ser más competitivos.

Si bien Facebook ha aprovechado las oportunidades del sector y sacado partido a sus fortalezas, no puede afirmarse que esté del todo capacitada para afirmar que ha

¹³ Tal y como apunta Alejandro Cava en nuestra entrevista (*“hace que despertemos y nos adaptemos”*).

contrarrestado todas las amenazas mencionadas, pues hay algunas que aún se enfrentan a la integridad de la compañía:

- Una educación generalizada de los usuarios hace que éstos sean cada vez **más** conscientes del tratamiento de los datos que hacen estas compañías, y, por tanto, que haya una mayor sensibilidad sobre la **privacidad** de estos.
Facebook todavía no ha sido capaz de **limpiar su imagen** tras los escándalos ocurridos, pues, en la actualidad, aún se le asocia al reciente caso de Cambridge Analytica (que veremos más adelante) y esto afecta a la percepción que tiene el usuario sobre la marca.
- La **regulación**, especialmente relativa a la privacidad, aún está en **proceso de desarrollo** y a medida que esta evolucione—tal y como se explicará más adelante—afectará cada vez más a su forma de operar.



Figura 6: Resumen Análisis DAFO de Facebook

3.4 Entorno Específico: Cinco Fuerzas de Porter

Tras haber llevado a cabo un análisis DAFO, que nos da una idea de donde se encuentra ahora mismo Facebook, se procederá a analizar el **atractivo de la industria** de las redes sociales desde el punto de vista de aquellos que operan en ella. Esto añadirá un **componente de valor a nuestra hipótesis** concluyente, pues evaluando cómo de atractiva es la industria en este momento, podemos averiguar si los esfuerzos que

Facebook ha de emplear para seguir en ella han de ser considerables o si, de momento, la estrategia competitiva con la que opera es suficiente.

Las cinco fuerzas competitivas de Porter, publicado en el año 1979, nos ayuda a entender si una industria es atractiva (Isabelle et al., 2020). Estas cinco fuerzas son, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos en el mercado, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y el grado de rivalidad entre los competidores.

El análisis de estas cinco fuerzas competitivas permite dibujar un marco para poder adelantarse a la competencia y conocer la posición actual en el sector en el que compete la empresa que se pretende estudiar. A través de este enfoque, se puede lograr un **mejor posicionamiento** de la compañía en cuestión, conociendo y potenciando los desafíos que frenan a los rivales a entrar en un sector. Las fuerzas más características no siempre son obvias, por esta razón es importante elaborar un análisis exhaustivo de cada una de ellas, para entender, en nuestro caso, cómo de atractiva es la **industria de las redes sociales** desde el punto de vista de la empresa que queremos analizar, esto es Facebook.

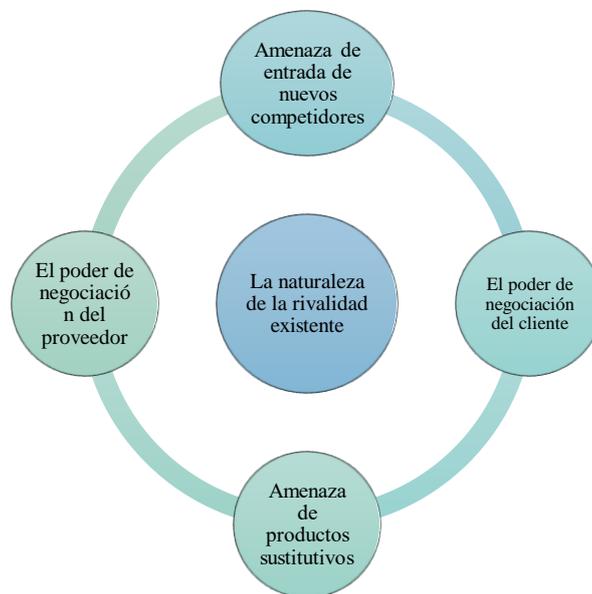


Figura 7: Fuerzas Competitivas de Porter

3.4.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada pone una barrera en el beneficio potencial de una industria (Porter, 2008), esto se debe a que, cuando la amenaza de que nuevos competidores entren es alta, las empresas asentadas¹⁴ en el sector en cuestión han de bajar los precios de sus productos o incrementar las inversiones para, así, disuadir a los posibles competidores. La amenaza de entrada de nuevos competidores depende de las barreras de entrada presentes en el sector, así como la reacción que los nuevos entrantes esperan de las empresas existentes en el mercado (Porter, 2008). De esta manera, la **amenaza de entrada es baja cuando las barreras de entrada son altas** y viceversa.

Para proceder al análisis de las barreras de entrada en la industria de las redes sociales que tienen que superar los rivales de Facebook para competir en su sector, vamos a hacerlo usando las siete barreras principales que define Michael Porter en su libro titulado *On Competition*, comportando cada una de ellas una ventaja para las firmas asentadas en la industria:

- **Economías de escala:** estas surgen cuando las empresas que producen en mayores volúmenes disfrutan de menores costes por unidad, pues son capaces de repartir los costes fijos entre más unidades, emplear una tecnología más eficiente o conseguir mejores condiciones para los proveedores. Estas economías de escala disuaden el acceso en el mercado a nuevos competidores al obligarles a entrar en la industria a gran escala o a aceptar una desventaja en costes de producción. La industria de las redes sociales se ampara en las economías de escala gracias a la **infraestructura tecnológica** que tienen las empresas del sector y los **datos** que estas tienen sobre sus usuarios:
 - Los competidores de la industria cuentan con una **base de usuarios** muy grande que han conseguido obtener a lo largo de los años, mediante inversiones en desarrollo y tecnología. De esta forma, tal y como se puede

¹⁴ Traducido del inglés: *incumbents*

observar en la figura 3, en enero de 2021, YouTube registró 2.291 millones de usuarios activos, Wechat 1.213 millones, TikTok 689 millones, Snapchat 498 millones y Twitter 353 millones (Mejía, 2021).

- Por otro lado, entrar en la industria implica **invertir en infraestructura** para estar a la altura de los que operan en ella, pues estos han invertido ingentes sumas de capital en centros de datos para que sus plataformas funcionen de manera eficiente e ininterrumpida. Por ejemplo, **Google**–propietario de YouTube–anunció en 2019 una inversión de más de 13.000 millones de dólares en sus centros de datos (Iglesias, 2019). Además, actualmente cuenta con más de 20 centros de datos, como podemos ver en la siguiente figura. Prueba de esta necesidad de inversión es el último plan de acción de **Tik Tok**, uno de los competidores más recientes en entrar en la industria, pues en 2020 anunció una inversión de alrededor de 497 millones de dólares para abrir su primer centro de datos en Europa (Lomas, 2020).

CENTROS DE DATOS DE GOOGLE

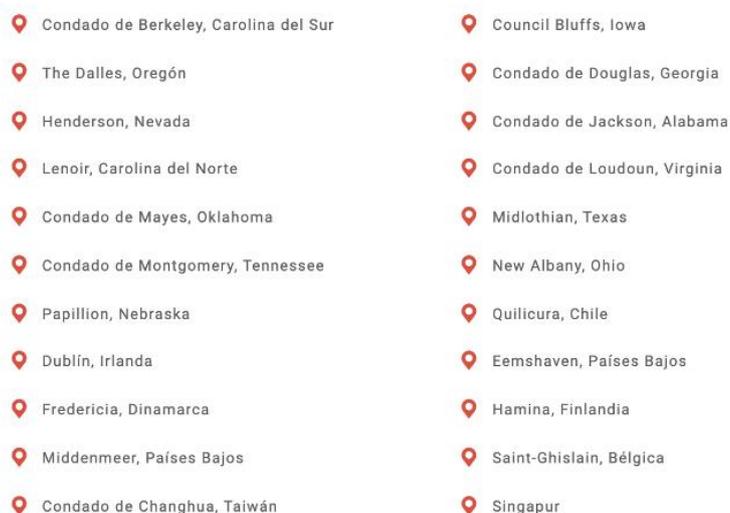


Figura 8: Centros de Datos de Google (Fuente: Google.com–about data centers)

- **Costes de cambio del cliente**¹⁵: según Porter, estos costes se refieren a costes fijos a los que se enfrentan los compradores cuando cambian de proveedor o vendedor. En el caso de la industria de las redes sociales, tal y como Alejandro Cava apunta en la entrevista (*vid* [anexo](#)), podemos agrupar estos costes en función las dos categorías de clientes:
 - o **Usuarios**: los costes del *switch*, dependen del grado de adopción de la nueva red social entre los contactos del usuario, de forma que, si migra a una nueva red social que no usa la gente cercana a él, pierde su utilidad. También se identifican entre los principales costes a la hora de cerrar una red social y cambiar a otra, pues se pierde:
 - (a) tu **lista de contactos** creada,
 - (b) el **contenido** publicado—pues ambos se pierden si eliminas tu cuenta en la red social y,
 - (c) las **funcionalidades y desarrollo** que la nueva red social no tiene con respecto a la anterior.
 - o **Anunciantes**: en esta categoría también se identifican como costes:
 - (a) las **funcionalidades de publicidad** que pierden los anunciantes por cambiarse de una plataforma a otra y,
 - (b) el **contenido creado**, administrado, compartido, grupos de eventos, biblioteca de archivos, proyectos, páginas creadas (Facebook for Business), los píxeles, audiencias, etc.—sin embargo, los anunciantes sí conservan el histórico—.

- **Requisitos de capital**: la necesidad de **invertir grandes recursos financieros** para poder competir en un sector o industria puede disuadir a los nuevos participantes que pretenden entrar en ella. Según Porter, esta barrera es especialmente grande si el capital se requiere para gastos irre recuperables y complejos de financiar, como I+D o la publicidad inicial. En algunos sectores, hay grandes empresas que disponen de recursos suficientes para abarcar todo el mercado y esto también

¹⁵ Traducido del inglés: *customer switching costs*

asusta a los potenciales competidores. Es importante tener en cuenta que, los requisitos de capital por sí solos no disuaden la entrada de nuevos competidores si los rendimientos son atractivos y se espera que sigan siéndolo. Tal y como se ha adelantado, las compañías que operan en la industria de las **redes sociales** cuentan con **infraestructuras** que les permiten alcanzar un tamaño dominante con respecto a sus competidores, además de **grandes sumas de inversiones** para poder añadir valor a los usuarios de forma continua. Por tanto, para ser capaz de competir en esta industria, son necesarias grandes sumas de dinero que no están al alcance de todo el mundo.

- **Acceso a canales de distribución:** el acceso a la distribución de un sector hace que sea atractiva su entrada, pues, en la medida en que se puedan abrir fácilmente canales de distribución con el cliente, la venta del producto será posible. Los canales de distribución de este sector son las **plataformas oficiales de promoción y descarga** de aplicaciones (ej. en el caso de iOS, la App Store de Apple) o simplemente, la creación de un dominio web para permitir el acceso a los individuos. Esto no es complicado en la medida en que todo lo que se necesita es una tarjeta de crédito y un ordenador. Siguiendo con el ejemplo de Apple, solamente hace falta registrarse como particular en el programa de desarrolladores de Apple (Apple Developer Program), el cual te garantiza acceso a iTunes Connect, donde puedes crear y administrar tu propia aplicación. Desde el punto de vista de los competidores, esto parece rápido y sencillo, y, por tanto, amenazador para los que actúan en la industria.
- **Restricciones gubernamentales:** las barreras gubernamentales pueden hacer difícil el acceso a un sector, así como fomentar su entrada si las medidas son favorables. En la industria de las redes sociales, nos encontramos con que, al tratarse de un ámbito relativamente nuevo, la regulación es escasa. Sin embargo, pese a que este vacío pueda resultar atractivo para los potenciales competidores, tal y como apuntaba Manuel Echanove, Industry Manager de Google, en nuestra entrevista (*vid [anexo](#)*), representa cada vez más una **amenaza para la industria**. Las redes sociales precisan de un **marco regulatorio único** que tarde o temprano va a acabar llegando, especialmente tras los distintos conflictos que han surgido en

relación con **temas de privacidad**. Por tanto, la necesidad de regular desde el punto de vista de los organismos rectores es cada vez más latente, y esto es algo que puede hacer que los potenciales competidores se planteen a la hora de saltar a esta industria. Esta afirmación se contrasta con las opiniones de distintos expertos del sector regulatorio, pues como critica HUESO–Catedrático de Derecho Constitucional–en España, la regulación concerniente al uso de las redes sociales es aún muy deficiente y su potencial desarrollo podría poner en peligro esta industria, tal y como se desarrollará más adelante.

3.4.2 Amenaza de productos sustitutos

Un producto sustituto desempeña la misma función, o una parecida que el producto de un sector (Porter, 2008). Sin embargo, no siempre es fácil darse cuenta de que estos existen, pues podrían tratarse de productos muy diferentes al que se está analizando. Se trata de hacer el producto lo más atractivo posible en comparación con el producto que puede llegar a suplantarle. Michael Porter establece que la amenaza de productos sustitutos es alta cuando:

- ***Ofrece un mejor “trade-off” de precio-desempeño:*** cuanto mayor sea el valor que aporten las utilidades del producto sustituto, más será utilizado para sustituir otros productos. Se podría afirmar que las redes sociales son fácilmente reemplazables por otra serie de entretenimiento. Entre ellos podemos encontrar desde actividades extraescolares, hasta **otras formas de socializar** como puede ser ir a bares, restaurantes o incluso viajar. Pese a que es difícil de imaginar, el sector de las nuevas tecnologías es muy vulnerable pues está en constante evolución y eso puede hacer que las redes sociales pasen moda en cualquier momento por un **entretenimiento mejor**, tal y como el experto en seguridad informática, John Markoff, apunta.
- ***El coste para cambiar de sustituto es bajo:*** si los gastos al cambiar de producto o servicio son bajos, los consumidores no tendrán ningún inconveniente en usarlos. Los usuarios pueden cambiar a otra serie de actividades de entretenimiento y sociales sin que ello implique ningún coste adicional. Por ejemplo, una persona

que sale a cenar al restaurante de moda de la ciudad va a dejar a un lado Facebook **sin que ello le suponga ningún esfuerzo económico** adicional. Sin embargo, hay compatibilidad absoluta entre las redes sociales y otros productos sustitutos, puesto que actualmente, la mayoría de la población cuenta con redes sociales activas que consultan diariamente y que pueden compaginar con otra clase de entretenimiento como ir al cine, salir a cenar o ir a la bolera. De hecho, las redes sociales casi **siempre están presentes** cuando se realiza una actividad social, ya sea porque publicas una foto en Instagram del plato que te has pedido, escribes a tu amigo para quedar por WhatsApp o usas YouTube para ver como se elabora una receta. Por tanto, el hecho de que exista una amplia variedad de productos sustitutos en el terreno de las redes sociales no quiere decir que los usuarios vayan a dejar de usarlo, sino que pueden seguir compaginándolos.

3.4.3 El poder de negociación del cliente

Según Porter los clientes tienen poder cuando pueden exigir una bajada de precios, una mayor calidad o un mejor servicio. Además, estos serán poderosos si tienen más poder de negociación en comparación con otros competidores del sector. Hay una serie de indicadores que nos pueden ayudar a saber si los clientes tienen un alto poder de negociación (Porter, 2008): (a) existen pocos clientes en el sector o estos compran en grandes volúmenes en relación con el tamaño del proveedor, (b) los productos del sector son estandarizados, (c) los costes que tienen que afrontar los compradores por cambiar de proveedor son bajos y (d) los clientes pueden integrarse de forma vertical y fabricar los productos por sí mismos.

Sin embargo, en la industria de las redes sociales—tal y como indica Alejandro Cava—no hay una negociación *per se* con el cliente, pues las redes sociales son un soporte de publicidad donde los **costes ya están fijados** y no existen rápeles de ventas o tarifas. Existen redes sociales cuyo volumen es tan amplio, que el ‘poder’ se traslada a éstas. De esta forma, las redes sociales resultan ser un **medio tan rentable** para los anunciantes, que estos están dispuestos a pagar por el servicio de forma casi automática

Si analizamos a los dos tipos de clientes de las redes sociales:

- En cuanto a los **usuarios**, las redes sociales adquieren ‘poder’ en la medida en que incentiven la creación de **contenido interesante** para el usuario. Los usuarios que no están registrados en una red social y no pueden acceder al contenido interesante que ésta puede ofrecerles, tienen que unirse a ella para poder verlo, por tanto, es ese *sense of belonging*¹⁶ el que hace al usuario dependiente de la plataforma. A su vez, tal y como se ha mencionado previamente, Facebook ha logrado **cautivar** a sus usuarios, pues si estos cierran su cuenta, **pierden información** de gran valor como puede ser su lista de amigos o el contenido publicado. Sin embargo, las redes sociales también son dependientes de sus usuarios, pues necesitan que estos usen la plataforma de forma activa si quieren monetizarse con el espacio publicitario. Por tanto, el principal objetivo de las redes gira en base a estos en la medida en que la creación de **contenido interesante** se convierte en el **foco principal** de su negocio. Por lo que, sopesando estos factores, podemos afirmar que los usuarios no tienen poder de negociación, siempre y cuando la plataforma haga que el contenido que se muestre sea interesante.
- Con respecto a los **anunciantes**, hay dos aspectos a considerar. El hecho de que **no exista relación contractual** hace que los anunciantes puedan migrar a otras redes sociales sin complicación alguna, lo cual puede parecer algo arriesgado teniendo en cuenta que la mayoría de los ingresos de estas compañías provienen de sus anuncios. Sin embargo, a la vez que las redes sociales necesitan anunciantes, estos últimos les necesitan a ellas. La **eficiencia de la publicidad** en las redes sociales ha demostrado ser tal, que estas empresas son quienes acaban ‘necesitando’ los servicios de la red social. Por tanto, el **poder de negociación es bajo** a pesar de que no haya relación contractual, siempre y cuando la red social genere tráfico y volumen—es decir, tenga usuarios activos.

¹⁶ En español: sentido de pertenencia.

3.4.4 El poder de negociación del proveedor

Los proveedores tienen poder de negociación cuando son capaces de presionar a los clientes con subidas de precios. Además, Porter identifica otra serie de factores que hacen que los proveedores tengan poder sobre sus clientes, como (a) la concentración del sector (ej. Monopolios), (b) los clientes han de afrontar costes para cambiar de proveedor y (c) los proveedores ofrecen servicios o productos diferenciados de sus competidores o no existen sustitutos.

Los principales proveedores en esta industria son los proveedores de software, tecnología, servidores y almacenamiento. Estos son **recursos indispensables** para la compañía, como, por ejemplo, una buena infraestructura de almacenamiento de datos o un desarrollador avanzado que les permita gestionar su gran plataforma. Por este motivo, muchas redes sociales han llevado a cabo integraciones verticales en lo que a determinados servicios esenciales se refiere, como, por ejemplo, su centro de datos. Sin embargo, esto es costoso, pues para poder llevar a cabo una **integración vertical absoluta** como, por ejemplo, ha hecho Facebook, se necesita una **gran inversión**. De esta forma, si las redes sociales que quieren competir en la industria y no tienen medios suficientes para gestionar su software y hardware de forma interna, probablemente se enfrentarán a un alto poder de negociación por parte de sus proveedores, por tratarse de un recurso clave para estas compañías que no está disponible en masa, sino que, por ser algo muy especializado y concreto, es más limitado. De hecho, tal y como se ha mencionado previamente, empresas nuevas en el sector como, por ejemplo, Tik Tok, ya han empezado a **internalizar servicios** (en su caso, ha adquirido nuevos centros de datos) para así poder ser **autosuficientes**.

3.4.5 La naturaleza de la rivalidad existente

Analizar la rivalidad entre los competidores existentes nos da una idea sobre la intensidad actual de la competencia. Tal y como Porter indica, la rivalidad se intensifica cuando (a) hay varios competidores en el sector y estos ostentan un tamaño similar, (b) las barreras de salida del sector son elevadas (estas pueden retener a las empresas en un sector en el que no necesariamente se está operando de forma favorable) y (c) los competidores están

muy comprometidos y aspiran a ser líderes del sector, en cuyo caso, estos deben esforzarse por competir de forma agresiva con la competencia (por ejemplo, mediante estrategias que giren en torno a los precios).

En la industria de las redes sociales coexisten una amplia gama de competidores que, si evolucionan rápido, pueden llegar a frenar el crecimiento de la base de usuarios de otros operadores del sector. Hoy en día encontramos muchas redes sociales que compiten de forma activa en esta industria, entre ellas: YouTube, Snapchat, Netflix, Spotify, Amazon, Uber, PicsArt o Twitter. Por tanto, la **rivalidad es alta**, pues estas aplicaciones crecen de forma exponencial y van **surgiendo otras nuevas**. TikTok es una de las redes sociales más recientes en el sector, pero que aún así presenta una gran amenaza para la industria, pues tal como apuntaba Manuel Echanove (*vid infra*), las descargas de TikTok son cada vez mayores. En 2020, TikTok se convirtió en la aplicación más descargada del 2020, con un total de 104.7 millones de descargas en enero de 2020, (Williams, 2020). De esta forma, los actores del mercado han de **innovar de manera constante** para evitar que sus UAMs migren a otras plataformas. Por otro lado, debemos recordar que la competencia no solamente surge por parte de las plataformas, sino también por las empresas de marketing cuyo objetivo es prestar servicios de publicidad para las empresas.

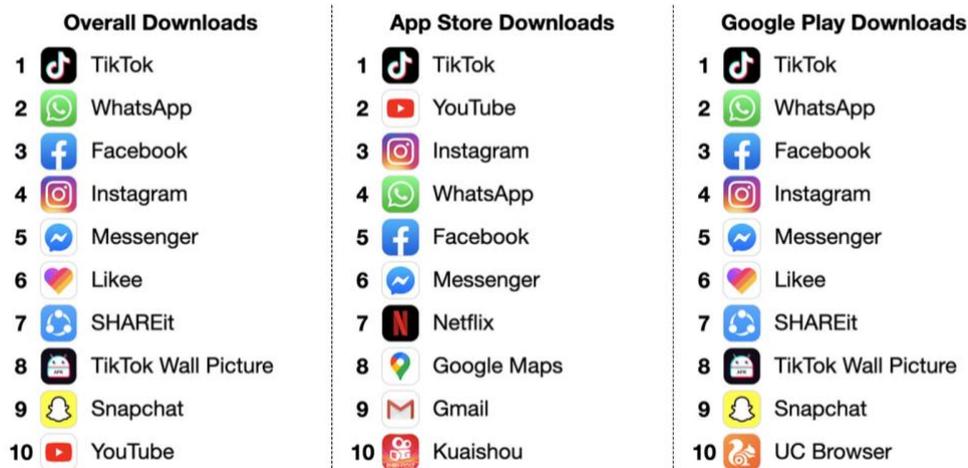


Figura 9: Aplicaciones más descargadas en enero 2020 (Fuente: Sensor Tower)

3.4.6 Conclusiones del análisis Porter

Tras este análisis podemos concluir que el atractivo de la industria es alto para aquellos que están asentados en ella y que han conseguido un tamaño considerable.

| Fuerza Competitiva de Porter | Intensidad |
|---|---------------|
| Amenaza de entrada de nuevos competidores | Moderada-Baja |
| Amenaza de productos sustitutos | Moderada-Baja |
| Poder de negociación del cliente | Baja |
| Poder de negociación del proveedor | Alta |
| Naturaleza de la rivalidad existente | Alta |

Figura 10: Resumen de las Cinco Fuerzas de Porter

Tras lo analizado, podemos concluir que los **factores clave de éxito** en esta industria son los siguientes:

- ★ Generación de economías de escala a través de (a) la **base de usuarios** e (c) **infraestructura**.
- ★ **Tamaño y volumen** para lograr **cautivar a los anunciantes**.
- ★ Desarrollo de nuevas funcionalidades para lograr **cautivar a los usuarios**.
- ★ Garantizar la **seguridad y protección de datos** de los usuarios.

¿Cómo ha logrado Facebook cubrir estos factores clave de éxito?

- ★ *Generación de economías de escala a través de (a) la **base de usuarios** e (c) **infraestructura**:*
 - Facebook, ha conseguido construir, a lo largo de los años, una inmensa base tecnológica capaz de soportar acceso a **2.740 millones de usuarios** (Fernández, 2021), ganando así acceso a los datos de estos. Para lograr el almacenamiento de estos datos, tal y como se ha mencionado previamente, Facebook posee más de 60.000 servidores que respaldan sus operaciones. Además, Facebook ha

adquirido otras plataformas, que han permitido que la plataforma se nutra de los datos de los usuarios que se encuentran activos en estas.

- Facebook es propietaria de **varios centros de datos** entre los cuales podemos encontrar algunos en territorio europeo. Entre ellos uno en Clonee, Irlanda y otro en Luleå, Suecia (Facebook Careers, 2017). Facebook invirtió un total de 200 millones de euros en su centro de datos de Clonee, que lo convertía en el mayor proyecto de edificación en Irlanda en esa época (Goodbody, 2018), unas dimensiones que permiten a la empresa asegurar el almacenamiento de datos necesarios para ser líder en el sector.

Por otro lado, los centros de datos cuentan con **tecnología de vanguardia**, que permiten que estos sean más eficientes, siendo pioneros en un nuevo mecanismo de “Enfriamiento Evaporativo Directo”, que permite a sus instalaciones emplear un **50 por ciento menos de agua** que el centro de datos habitual (Facebook Engineering, 2018). Además, maximizan la efectividad de su infraestructura, por medio de una herramienta llamada **MachineChecker**, que detecta rápidamente los fallos de hardware y conectividad. De esta manera, Facebook intercepta, a través de otra herramienta llamada **Remediación Automática de Facebook (FBAR)**¹⁷, los posibles errores y los corrige de forma automática, respaldada por Cyborg, en caso de que FBAR falle (Facebook Engineering, 2020). Así, Facebook consigue que mantener su hardware de infraestructura masiva en funcionamiento, previniendo errores que puedan surgir y corrigiendo aquellos que acaecen. De esta forma, los datos y la infraestructura tecnológica con la que cuenta Facebook no solo generan economías de escala, sino que además, aprovechan sus sistemas **para predecir potenciales errores** que puedan surgir en el futuro y así, **disminuir los costes** de almacenamiento y procesamiento de datos.

¹⁷ Traducido del inglés: Facebook Auto Remediation

★ *Desarrollo de **nuevas funcionalidades** para lograr **cautivar a los usuarios**.*

- Facebook invierte constantemente en las funcionalidades de su plataforma para lograr cautivar a los usuarios. Estas inversiones se traducen en **técnicas visuales de captación**, herramientas que hagan más fácil y **accesible** el uso de las aplicaciones, nuevas funcionalidades interesantes... Por ejemplo, en Instagram, el “*scrolling down*” se ha convertido en una de las técnicas más adictivas de su página. Mediante esto, Instagram ha conseguido que sus usuarios puedan visitar en un solo desliz de dedo publicaciones de todo tipo. Por otro lado, otra técnica es el “*sharing*” o las menciones, pues Facebook hace cada vez más viable el **envío rápido** de las distintas publicaciones a tantos amigos como el usuario desee. Además, mediante los “*tags*”, el usuario puede etiquetar a amigos suyos para identificarles con una foto y esto le aparecerá inmediatamente en sus notificaciones.
- A su vez, Facebook ha conseguido mantener cautivos a sus usuarios mediante las **adquisiciones** de Instagram y WhatsApp, pues en caso de que estos migren a estas plataformas, no pierden sus datos. Además, gracias a la compra de Instagram, sus usuarios pueden acceder a esta plataforma con el perfil de Facebook y así, **conectarse de forma automática** con tus contactos, incentivando así, el uso de ambas plataformas. Ambas adquisiciones han supuesto un desembolso de aproximadamente más de 20.000 millones de dólares (Shead, 2019) y les han dado acceso a los datos de aproximadamente 3.000 millones de usuarios activos (Isaac, 2019) en estas dos plataformas.
- Además de esta adquisición, encontramos otras adquisiciones como Oculus, Onavo, ConnectU o Giphy. Estas compras permiten a Facebook anticiparse al futuro y mantener cautivos a sus usuarios, pues todo apunta a que nuevas formas de socializar como **la Realidad Virtual** o **Realidad Aumentada** van a impactar en la industria. Así, Facebook ya está adquiriendo y desarrollando nuevos productos que impidan que ésta quede desplazada, de forma que sus usuarios podrán acceder a estos a medida su popularidad aumente.

★ *Tamaño y volumen para lograr cautivar a los anunciantes.*

- Facebook es la red social con mayor tráfico y volumen, figurando entre las diez empresas más grandes del mundo (Sevilla, 2020). No solo eso, sino que—tal y como indica Alejandro Cava—el consumo de Instagram y Facebook es tan variado, rápido y dice tanto sobre los usuarios, que se puede averiguar muchísimo sobre estos. Gracias al tamaño que Facebook ha logrado, el coste de cambio para los anunciantes es principalmente la **capacidad de predicción** que Facebook tiene en comparación con otras redes sociales. Las funcionalidades que tiene Google (búsquedas y vídeos), por ejemplo, no permiten inferir tanto sobre los usuarios como Instagram y Facebook (búsqueda, vídeos, *tags*, *likes*, *shares*, mensajería, amigos, publicaciones, etc.). Esto asegura **mantener cautivos a los anunciantes**, que son conscientes de la capacidad que tiene Facebook de lograr un **mayor impacto sobre los usuarios** con sus anuncios. De esta forma, Facebook contaba a principios de 2020 con su máximo número de anunciantes, un total de 8 millones (Tankovska, 2020).

A pesar de que Facebook es pionera en estos tres factores clave de éxito, hay uno en el que se fija el principal foco de mejora.

★ *Garantizar la seguridad y protección de datos de los usuarios.*

Hace no más de dos años, explotó el caso de datos de Cambridge Analytica, uno de los mayores escándalos de privacidad en redes del mundo. Cambridge Analytica era una consultora política que hizo un **uso indebido de los datos personales** de millones de usuarios a través una prueba de personalidad en colaboración con la empresa Global Science Research (Muñoz, 2018). Lo relevante de la cuestión residía en el **destino de la información**, pues a partir de los usuarios de Facebook, recabaron distintos datos según sus perfiles y sus “me gusta”, que utilizaron para diseñar campañas orientadas específicamente a unos dos millones de votantes según su perfil (Díaz, 2018). La manera en la que Global Science Research accedió a esos datos fue mediante la creación de una

aplicación, desarrollada en la API¹⁸ de Facebook, donde los usuarios aceptaban de forma voluntaria realizar un **cuestionario de personalidad**, dando, además, su consentimiento para que la aplicación en cuestión pudiera **acceder a todo tipo de información** sobre su perfil de Facebook y su comportamiento en la red social (Vercelli, 2018).

Por tanto, fue precisamente el API de Facebook, de forma indirecta, el que permitió que ocurriera esto, pues se dio acceso a los datos personales de 270.000 usuarios que interactuaron con la aplicación (Vercelli, 2018). Pese a que Facebook no certificó a qué cantidad de usuarios afectó la problemática, Alexandr Kogan, admitió en una entrevista con CBS News, que existían ‘decenas de miles’ de aplicaciones a las que el API de Facebook había desarrollado y, por tanto, esto permite inferir que muchas otras empresas también podrían haber dispuesto de los datos de los usuarios de Facebook para fines de toda índole. De esta forma, y tal y como apunta Ariel Vericelli–Investigador del 'Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas' (CONICET) en Argentina, a Facebook le corresponde la **máxima responsabilidad legal y salvaguardar de forma incondicional** los datos de sus usuarios, pues sin este pilar básico, la compañía podrá fácilmente subsistir.

¹⁸*Application Programming Interface*: de forma simplificada, esta es una plataforma de Facebook que los desarrolladores pueden usar para aprovechar las aplicaciones y sitios web de la red social (p. ej. muchos sitios web enlazan con su propia página Facebook de manera que permite a los desarrolladores de productos sociales saber que existe una conexión social entre los dos).

CAPÍTULO 4 Análisis Interno de Facebook

4.1 Introducción a la Estrategia de Facebook

Tras evaluar el atractivo de la industria, se procederá al análisis interno de la compañía, para así conseguir destilar los recursos y capacidades específicos que sustentan la ventaja competitiva de Facebook, que posteriormente permitirán concluir sobre su sostenibilidad.

4.1.1 Definición de su estrategia

La estrategia de Facebook se basa en la **creación de valor constante para aumentar su base de usuarios, mediante la inversión en nuevos productos y desarrollo de nueva tecnología.**

4.1.2 Desarrollo continuo

En primer lugar, podemos resaltar su **enfoque continuo en la experiencia del usuario** ya que un equilibrio adecuado entre la personalización y adaptabilidad del sitio web ha hecho que esta se convierta en el sitio más popular en cuestión de unos años. El desarrollo de nuevos productos y servicios se sitúa en el centro de la estrategia de Facebook. Pese a que desde nuestra perspectiva sus productos no sean más que elementos que integran las funciones básicas de la plataforma, son precisamente estos los que hacen que nos mantengamos constantemente activos en las redes. Esto son en última instancia, los “*assets*” de mayor valor para la compañía junto con sus anunciantes.

4.1.3 Adquisiciones estratégicas

En segundo lugar, la empresa no tendría el tamaño que tiene ahora de no ser por su crecimiento logrado a través de sus **sucesivas adquisiciones**. Se trata de una de las mejores bazas de Facebook, ya que, gracias a esta estrategia, la compañía ha conseguido una posición de lo más favorable en el sector, siendo casi imposible superarla.

Por ello, se ha centrado en aumentar su presencia en distintas ramas del comercio electrónico a través de empresas relevantes:

- Su primera adquisición fue en 2007, comprando **Parakey**, creada por los fundadores de Firefox (Gigaom, 2007). Esta adquisición agregó a la compañía los primeros avances en **programación** para poder ayudar a desarrollar su plataforma y sitio web.
- Asimismo, en 2009 adquirió **FriendFeed**, una compañía que permitió a Facebook copiar en su plataforma muchos de sus servicios y donde comenzó el “**feed de noticias**” y el botón de “**me gusta**” (TechCrunch, 2010).
- Más tarde siguieron las compras de Octazen Solutions, Chai Labs y Hot Potato (Millán, 2020). Cabe resaltar la adquisición de la compañía **Chai Labs**, cuyo propósito principal era adquirir el **talento** del fundador, Gokul Rajaram, con el fin de aumentar los ingresos por publicidad de Facebook, y gracias a la cual se iniciaron los **Facebook Ads** (PC Mag, 2010).
- En 2011, tras lanzar su *app* para móviles, Facebook trató de evolucionar rápido adquiriendo distintas empresas para conquistar talento y, así, desarrollar la suya propia, como, por ejemplo, Snaptu, Rel8tion o **Beluga**, el predecesor de la aplicación de mensajería de Facebook o como mejor se conoce, **Messenger** (Millán, 2020).
- Además, en 2012, se llevó a cabo una de sus adquisiciones más trascendentes. Facebook adquirió uno de sus principales competidores, **Instagram**, de tal forma que se aseguró de una forma muy efectiva de que el **sector** estuviera en sus manos (Kumar, 2019). Pese a que Instagram sigue operando bajo su nombre, Facebook ha integrado muchos de sus servicios en su aplicación, como, por ejemplo, las historias. En ese mismo año, Facebook, adquirió **Face.com**, una compañía de origen israelí y la principal plataforma de **reconocimiento facial digital** en fotografías y videos que existe en Internet, así como **Onavo**, otra compañía de origen israelí de VPN que contribuye a la **recopilación de datos** de los usuarios y la aceleración móvil y analítica (Kumar, 2019). La adquisición de esta compañía contribuyó enormemente a su ventaja competitiva ya que Facebook aprovechaba el tráfico a través de la aplicación para averiguar que era lo que llevaba al éxito al resto de aplicaciones sociales, pudiendo así clonar sus funciones o incluso, adquirirlas para integrarlas en sus servicios.
- En 2014 adquirió **Oculus VR, Inc.**, una empresa especializada en el impulso de tecnología de **realidad virtual** por 2.000 millones de dólares (Kumar, 2019). El

principal objetivo de esta adquisición era desarrollar juegos de realidad virtual inmersiva y luego expandirse para poder incluir experiencias virtuales en sus plataformas, en especial, las redes sociales. Asimismo, en el mismo año, Facebook anunció la compra de **WhatsApp**, un acuerdo que costó 22.000 millones de dólares. Esta adquisición le abrió el acceso a una incansable **base de datos** de nuevos usuarios.

4.2 Análisis de los Recursos y Capacidades de Facebook

Las capacidades y recursos son las principales fuentes de una ventaja competitiva. Éstas facultan a una empresa a impulsar el negocio y desafiar a la competencia sacando el máximo partido a los productos y servicios que ofrece. Los recursos se refieren específicamente a las cosas que tiene la empresa. Estas pueden ser tangibles, como maquinaria, oficinas o almacenes o intangibles, como habilidades, nombres de marca o patentes y recursos humanos (Mirón y Hernández, 2002). Por otro lado, las capacidades se refieren a la forma de gestionar esos recursos. Hacer un uso adecuado de lo que se posee en la gestión de una empresa se convierte indispensable pues, de lo contrario, puedes convertirte en ineficiente. Para saber que recursos posee Facebook, tenemos que buscar aquellos activos que, por sí solos, no producen valor para el usuario. Las empresas deben de tener la capacidad de convertir estos recursos, productos o servicios en valor final para el cliente que los percibe.

4.2.1 Recursos

Los **recursos** de Facebook son los siguientes:

- ***Infraestructura tecnológica:***

- En **2014**, Facebook, inauguraba su **primer centro de datos** hecho a medida en **Prineville**, Oregón, (About.fb.com), uno de los centros de datos con mayor eficiencia energética jamás construido. En 2020, comenzaba la edificación del noveno centro de datos en Prineville, elevando la construcción total del centro a un total de 400.000 metros cuadrados (Alley, 2020).
- Además de este centro, Facebook cuenta con un **total de 17 centros de datos** (Swinhoe, 2021), entre ellos encontramos el centro de **Altoona**, Iowa, de **Forest**

City, de Carolina del Norte o **Luleå**, Suecia (uno de los más eficientes y sostenibles del mundo) (Vix.com). Esta infraestructura convierte a Facebook en líder de desarrollo de centros de datos más eficientes y eficaces con una innovación tecnológica de vanguardia (Facebook Engineering). Por otro lado, cuenta con un total de **70 oficinas** en distintas ciudades del mundo para la **gestión de sus operaciones** (Facebook.com).

| Centros de Datos de Facebook | |
|------------------------------|--|
| Facebook Altoona Iowa | 117 megavatios y 133.780 m ² |
| Facebook Forest City | 50 megavatios y 68.748 m ² |
| Facebook Fort Worth | 241.547 m ² (Previsión fecha finalización: 2022) |
| Facebook Luleå | 46.451 m ² |
| Facebook Henrico | 232.257 m ² |
| Facebook Prineville | 40 megavatios y 300.000 m ² |
| Facebook Los Lunas | 30 megavatios y 37.161 m ² |
| Facebook Clonee Ireland | 86.000 m ² |
| Facebook New Albany Ohio | 60 megavatios y 55.741 m ² |
| Facebook Eagle Mountain Utah | Expansión prevista a un total de 90.115 m ² |
| Facebook Papillion Nebraska | 200 megavatios en construcción y expansión prevista a un total de 334.400 m ² en 2021 |
| Facebook Huntsville | 90.115 m ² |
| Facebook Newton | 90.115 m ² |
| Facebook Esbjerg Dinamarca | 23.225 m ² |
| Facebook Odense Dinamarca | 120 megavatios y 25.083 m ² |
| Facebook Gallatin TN | 90.115 m ² |
| Facebook DeKalb | 84.263m ² (finalización programada 2022) |

Figura 11: Centros de Datos de Facebook (Basado en Baxtel.com)

- **Base de Datos y Software:** Si comparamos el modelo de negocio de Facebook, que está basado en el modelo de red social, con el de Google, cuyo modelo de negocio se basa en el de motor de búsqueda (Hewage, 2018), vemos que no comparten los mismos objetivos finales pero que, sin embargo, los medios son los mismos. Esto se debe a que el **almacenamiento**, el **análisis** y la **precisión de sus sistemas** se convierte en un recurso clave para su estrategia. Facebook, posee más de **60.000 servidores** y utiliza un sistema de gestión de datos llamado **Scuba** para el análisis de estos en tiempo real (Abraham et al., 2013). Esta herramienta tiene la capacidad de analizar cerca de un **millón de consultas diarias** lo cual permite que los usuarios de Facebook

queden satisfechos (Abraham et al., 2013). Por otro lado, Scuba trata de identificar **tendencias en el contenido** de estos datos, extrayendo palabras de los mensajes de usuarios y buscando picos en las frecuencias de estas palabras para identificar rasgos concretos (como, por ejemplo, edad, país, género...) (Abraham et al, 2013). Por otro lado, Facebook cuenta sus **propios softwares de programación** entre los cuales encontramos Cassandra, Apache Thrift, el sistema Linux, Tornado, Hive o HipHop (Hipertextual, 2011).

- **Recursos financieros:** esto es fundamental para conseguir el tamaño con el que Facebook cuenta, pues sin unas **finanzas sólidas**, las inversiones que ha llevado a cabo la empresa no serían posible. Como ejemplo, podemos servirnos de la información que figura en los **mercados financieros** en los que cotiza (en concreto, el NasdaqGS), pues Facebook es una Sociedad Anónima cotizada. Ésta cuenta con una **capitalización bursátil** aproximada de **883.000 millones de dólares** y una **cotización** que, a día de hoy¹⁹, asciende a un precio de **310 dólares por acción** (Yahoo Finance, 2021). Estas cantidades dan una indicación de lo numerosas que son las cifras de inversión que, a su vez, constituyen una gran fuente de financiación y recursos para la empresa.

- **Historia y reconocimiento de marca:**
 - o A todo esto, hay que añadirle la historia, cultura y concepto de marca que se ha creado alrededor de Facebook. La empresa ha conseguido lograr popularidad mundial, así como una **reputación sólida global**. Esto lo ha conseguido tras años de experiencia, lo cual es un reto considerable para sus competidores, quienes encuentran un mercado difícil de penetrar debido a la infraestructura tecnológica y cantidad de datos que han conseguido las empresas con el paso de los años. La posición de Facebook, hoy en día, está muy **consolidada** en el mercado.
 - o Esto también ha venido precedido por las inversiones que Facebook hace en su **Responsabilidad Social Corporativa** (en adelante, RSC) logrando así un mayor

¹⁹ 12 de abril de 2021

brand equity que el de sus competidores. La cultura de Facebook se establece sobre la base de la **diversidad** e **inclusión** para construir mejores productos y crear mejores experiencias para todos (Facebook Principles, 2021). Además, ha creado distintas herramientas de ayudas para sus usuarios, como, por ejemplo, **Boos with Facebook**, un programa de ayudas a las pequeñas empresas para crecer. A día de hoy, este programa apoya a **90 millones de Pymes**, apoyándoles y brindándoles los recursos necesarios gratuitos que tratan de ayudarles a expandir su negocio a través de Facebook (Facebook Diversity, 2021). Cuentan con otros **programas de inclusión** como “Be the Ally”, “Managing Bias” o los Grupos de Recursos de Facebook (FBRG) cuyos objetivos consisten en tratar de afrontar los prejuicios para así, impulsar la inclusión en el lugar de trabajo (Facebook Diversity, 2021). Operar de una forma ética y sostenible hace que mejore la imagen pública de Facebook, cosa a la que cada vez se la da más importancia.

4.2.2 Capacidades

Por otro lado, las **capacidades** de Facebook son principalmente:

- **Modelo de predicción:** Facebook ha convertido su tecnología y bases de datos en una capacidad crucial, pues este desarrollo le ha permitido a la compañía **acercarse** en mayor medida **al usuario** y así **acertar** con una **mayor precisión** en los anuncios que se les muestra, para poder lograr así una mayor conversión a los anunciantes. Recordemos que, pese a que la verdadera razón por la que Facebook puede permitirse la gratuidad de las suscripciones de sus usuarios es que, a cambio, estos sean impactados mediante la publicidad de terceros anunciantes, los ingresos de Facebook provenientes de sus anunciantes ascendían aproximadamente a 27 billones de euros en 2020, cifra que representaba cerca del 97% de sus ingresos totales (Facebook Investor Relations, 2020). Tal y como apunta Alejandro Cava en la entrevista, la inversión de Facebook en tecnología dirigida al análisis de las necesidades de los clientes ha permitido a Facebook desarrollar una **capacidad de predicción** en la que se basa su ventaja competitiva, pues sin esto, los anunciantes no querrían acudir a Facebook.

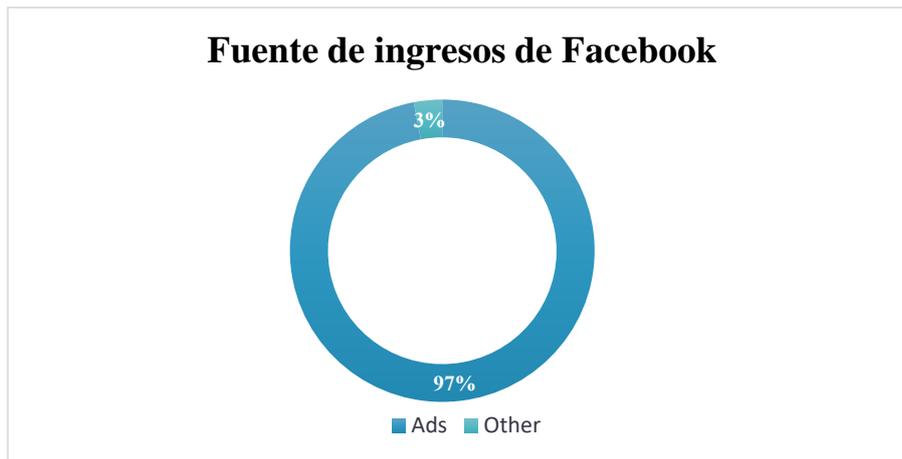


Figura 12: Fuente de Ingresos de Facebook (Basado en Nudelman, 2017)

- **Lanzamiento de nuevas funcionalidades/productos**: Facebook ha logrado llegar a lo más alto gracias a que, desde su creación, ha invertido de forma constante en su tecnología, haciendo la plataforma mucho más útil para sus usuarios. Por tanto, la capacidad de **actualizarse constantemente** mediante el **lanzamiento de nuevas funcionalidades** o productos útiles para sus usuarios es algo que le ha permitido anticiparse a las necesidades de estos, logrando a su vez que no decaiga su *engagement*²⁰. Así, se destacan los siguientes lanzamientos de nuevas funcionalidades y productos en la plataforma (About.fb.com):

²⁰ En español: grado de interacción del usuario en la plataforma.

- 
- Lanzamiento del muro de Facebook (2004)
 - Lanzamiento de Fotos de Facebook (2005)
 - Lanzamiento de Facebook para su uso en dispositivos móviles (2006)
 - Lanzamiento de News Feed (2006)
 - Facebook amplía el registro para que cualquiera pueda unirse (2006)
 - Lanzamiento de Facebook Video (2007)
 - Facebook lanza la plataforma y páginas de anuncios de autoservicio (2007)
 - Facebook lanza su chat y Facebook Connect (2008)
 - Introducción del botón Me Gusta (2009)
 - Lanzamiento de Facebook Places (2010)
 - Se introducen los Grupos (2010)
 - Se lanza Messenger (2011)
 - Se anuncia el laboratorio de conectividad en Facebook (2014)
 - Lanzamiento de Safety Check (2014)
 - Se lanzan las videollamadas en Messenger (2015)
 - Se lanza Facebook Live (2015)
 - Lanzamiento de Reactions (2016)
 - Lanzamiento de Facebook Marketplace y Workplace by Facebook (2016)
 - Lanzamiento de Facebook Watch (2017)
 - Lanzamiento de Facebook Community Boost (2017)
 - Se lanza Messenger Kids (2017)

Figura 13: Lanzamiento de nuevas funcionalidades en Facebook (Fuente: Elaboración Propia)

- **Crecimiento a través de M&A:** El negocio de Facebook se basa principalmente en añadir valor a sus usuarios, y algo de lo que se ha ayudado para conseguir esto— tal y como se ha explicado anteriormente— ha sido mediante la **adquisición de otras compañías**, que le han brindado **tecnología** y **experiencia clave** en el sector. Gracias a los recursos con los que la compañía cuenta ha logrado la capacidad de conseguir una expansión exhaustiva de su negocio a través de la **integración de otras empresas** en el mismo.

4.3 Cadena de Valor de Facebook

A continuación, se va a detallar la cadena de valor de Facebook para poder entender en qué actividades radica la ventaja competitiva de la compañía, así como cuales son las que mayor valor aportan a la empresa. La cadena de valor es la configuración de todas las actividades de la compañía que aportan valor a su estrategia.

4.3.1 Actividades principales

- **Desarrollo tecnológico:** Los principales recursos empleados por Facebook son su tecnología y software, su base de datos y el hardware para su almacenamiento (así

como otro tipo de hardware). Dado el tamaño que Facebook ha adquirido, ha decidido tomar el control de su **desarrollo tecnológico internamente**. De esta forma, la empresa es **autosuficiente** cuando se trata de ejecutar este tipo de operaciones, tal y como apunta Atish Banerjea, Chief Information Officer de la compañía (Lardinois, 2019). Así, Facebook cuenta con un **software propio de programación** que hace que su plataforma y la logística de esta funcione de la mejor manera posible. Entre ellos, encontramos (Lazalde, 2011):

- Apache Thrift: conjunto de herramientas y librerías software gestionadas y creadas por Facebook para acelerar las comunicaciones mediante lenguajes de programación (C++, Python, Java, etc.).
- Apache Hive: se centra en analizar grandes conjuntos de datos, para luego poder realizar búsquedas sobre los mismos.
- Cassandra: esta es una Base de Datos, que se usa para almacenar los datos de los usuarios de forma ordenada y distribuida.

Por otro lado, y como podemos ver en el análisis [VRIO](#) de la compañía, Facebook ha ido actualizando contantemente las **funcionalidades** y **productos** disponibles en la plataforma. Para ello, es necesario un **equipo de ingenieros** que se centre específicamente en el desarrollo tecnológico de este contenido.

- **Infraestructura:** Facebook cuenta con una plataforma globalizada que presta servicios en todo el mundo, con un total de **70 oficinas** en distintas ciudades ubicadas en América del Norte, Latinoamérica, Europa, Oriente Medio, África y Asia-Pacífico. Además, tiene un total de **17 centros de almacenamiento de datos** a nivel global (Swinhoe, 2021) y cuenta con su sede principal en Menlo Park, California (Facebook.com). Dicho esto, las operaciones dentro de la Compañía se realizan dentro de una **gran estructura corporativa** con el fin de producir un contenido deseable que consiste en un sitio web accesible para todos sus usuarios, así como otras funcionalidades como el *newsfeed*, actualizaciones en tiempo real y otras *apps* como Messenger.

Asimismo, en este apartado se integran las **adquisiciones** que Facebook ha ido realizando—que son más de 70 empresas (Hallman, 2020)—. Todas estas han reportado a Facebook incansables beneficios, ya sea su estructura tecnológica, capital humano

o componente estratégico. Entre sus adquisiciones encontramos WhatsApp, Instagram o Oculus VR, tal y como se ha mencionado *a priori*.



Figura 14: Oficinas de Facebook (Fuente: about.fb.com)

- **Operaciones:** los servicios que presta Facebook a sus usuarios y sus anunciantes son de naturaleza muy diversa. Entre los servicios que ofrece a sus **usuarios**, podemos encontrar:
 - *Mensajería instantánea:* Facebook Messenger es la aplicación de mensajería instantánea de la red social.
 - *Lista de amigos:* que permiten a los usuarios crear su lista de contactos para filtrar la visualización de sus publicaciones en la plataforma y restringir el listado de personas con las que interactuar.
 - *Publicación de contenido:* los usuarios pueden subir contenido a Facebook (fotos, vídeos, audios, podcasts, etc.) publicándose este en el News Feed, el apartado de noticias donde se ven las actualizaciones y publicaciones de todos los usuarios conectados entre sí.
 - *Juegos:* Facebook permite a sus usuarios participar en juegos gratuitos como, por ejemplo, Candy Crush, accesibles en su plataforma.
 - *Grupos de intereses comunes:* estos permiten a los usuarios compartir sus opiniones, enlaces, contenidos o comentarios en torno a un tema común.
 - *Facebook Workplace:* se trata de una versión profesional de la plataforma que permite conectar a los miembros de una empresa entre sí.

Por otro lado, entre los servicios que ofrece a sus **anunciantes** encontramos (Facebook for Business):

- *Creación de cuentas/páginas*: las empresas pueden crearse sus propias páginas de forma gratuita para poder llegar a su potencial audiencia en la plataforma.
- *Creación de anuncios*: Facebook permite a estas empresas anunciarse mediante la plataforma, además, les proporciona una guía completa de cómo hacerlo a través de unos sencillos pasos²¹.
- *Venta de productos a través de Facebook*: las empresas pueden vender sus productos en Marketplace o crear una “tienda”, para poder así crear un escaparate digital personalizado en todas sus aplicaciones.
- *Herramientas de monetización para los anunciantes*: A través de Facebook las empresas pueden ganar dinero también²².

○ **Marketing y Ventas:**

- la captación de **usuarios** de Facebook es puramente **orgánica** pues la primera motivación por unirse es la comunicación, interacción y expresión social, así como el orgullo de pertenecer a la **comunidad virtual más grande del mundo**. Asimismo, son cada vez más los usuarios que utilizan la red para informarse sobre lo que pasa a su alrededor, conocer los temas de actualidad y las tendencias del momento. Además, Facebook utiliza la comunicación para transmitir iniciativas que hacen que mejore su *brand equity*.

²¹ 1º) Seleccionar la **publicación** que se quiere promocionar, 2º) Rellenar **datos** del anuncio (Audiencia, Presupuesto total, Duración, Método de pago) y 3º) Hacer *click* en **Promocionar**.

²² Las empresas pueden ganar dinero mediante: los anuncios *in-stream* (permiten a las empresas incluir anuncios de otras empresas antes o después de su contenido de vídeo), las colaboraciones de marca, las suscripciones de fans, las estrellas: los espectadores que ven tus videos en directo pueden comprar estrellas y enviártelas mientras estás en directo (por cada estrella que reciban, Facebook paga 0,01 USD) y los eventos en internet de pago.

- En cuanto a los **anunciantes**, Facebook cuenta con **equipos de ventas** que llevan a cabo un trabajo de consultoría atrayendo a pequeñas y grandes empresas, además que procurar que la inversión de estas vaya en aumento.
- **Servicio de atención al usuario:** pese a que la compañía no cuente con oficinas físicas de cara a atender a sus clientes dada la naturaleza del negocio online, su página web cuenta con distintos apartados de **ayudas y apoyo al cliente**. Mediante un botón de búsqueda, la compañía responde a “**preguntas frecuentes**” que tratan de dar soluciones a los problemas que los usuarios o los anunciantes puedan tener. Contactar por Facebook puede hacerse también por medio de un **teléfono de contacto** a través de **WhatsApp**, si bien es una opción accesible para todo el mundo, no siempre es la más eficiente.

4.3.2 Actividades de apoyo

- **Recursos Humanos:** Facebook cuenta con cerca de **57.000 empleados** (Fernández, 2021), además cuenta con una fuerte **cultura corporativa**, pues se define por una cultura única que premia el impacto. Los trabajadores de Facebook trabajan en pequeños equipos que cooperan para desarrollar nuevos productos (Facebook Careers). Además, Facebook valora la **diversidad** en sus equipos, pues trata de construir comunidades con personas altamente cualificadas que pertenezcan a grupos subrepresentados. Esto les ayuda a beneficiarse de una amplia variedad de perspectivas y ofrecer productos que puedan estar diseñados para todo el mundo (Facebook Diversity). Además, la compañía cuenta con el **mejor talento de ingenieros**, diseñadores, gerentes de producto y desarrollo del mundo.
- **Asesoramiento Legal:** el equipo legal es un componente de apoyo muy importante para la compañía, especialmente tras la problemática legal a la que Facebook se ha enfrentado. Por ello, el equipo de asesoría jurídica aporta un componente clave a la empresa, pues abordan temas de **cumplimiento de la normativa actual** en relación con la protección de datos, los derechos de propiedad intelectual o la privacidad (Facebook Careers, 2019). El equipo jurídico trabaja junto con el resto de los equipos de Facebook, apoyando todas las áreas del negocio y creando sinergias para

asegurarse de que se cumple la normativa vigente en el marco de operaciones de Facebook (Facebook Careers, 2019). En Europa, la toma de decisiones se basa principalmente en el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), una normativa tan reciente que no cuenta con casi precedentes. Esto supone un reto para el equipo legal, que se actualizan de forma continua sobre la normativa vigente, sacando el máximo partido a un contexto legal que está aún en proceso de desarrollo.

- **Asistencia Financiera:** una empresa con un crecimiento tan rápido y exponencial precisa de una **gestión eficiente** de sus **ingresos y operaciones**. Además, el equipo financiero gestiona el proceso de nóminas de las distintas oficinas de Facebook (pagos/deducciones, fiscalidad de las Unidades de Acciones Restringidas (RSU), expatriación de empleados, gestión de planes de pensiones...) (Facebook Careers, 2018). Por otro lado, Eimear, Contable de Infraestructuras, indica que elaboran tareas de diversa naturaleza, como, por ejemplo, la evaluación del riesgo crediticio de los anunciantes de Facebook, aprobación de los pagos con proveedores o ayudar a prever la demanda de su infraestructura para así, poder satisfacer demandas futuras (Facebook Careers, 2018).

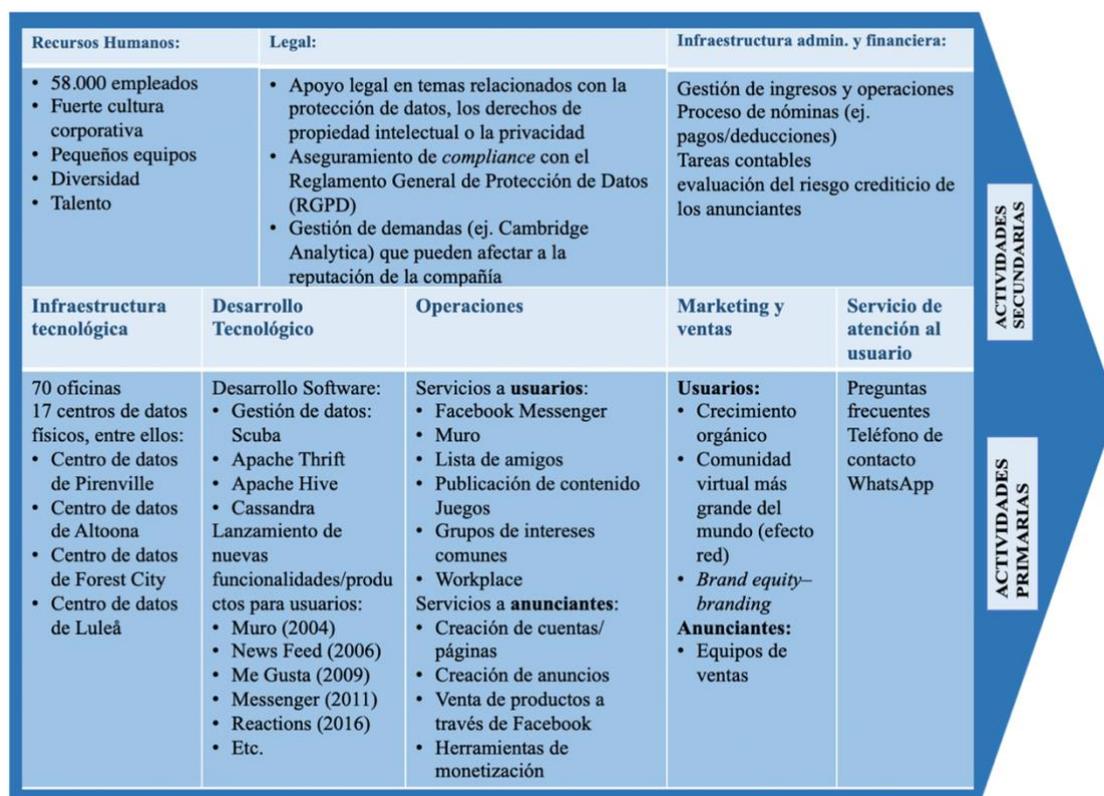


Figura 15: Cadena de Valor de Facebook

4.4 Análisis VRIO

El principal objetivo del análisis VRIO es identificar los recursos y capacidades de las que proviene la ventaja competitiva de una empresa (Fisher et al., 2020). Para que un recurso constituya una ventaja competitiva ha de ser valioso, raro, difícil de imitar y la empresa ha de estar organizada de tal forma que fomente el valor de dicho recurso o capacidad (Fisher et al., 2020).

4.4.1 Valor

En primer lugar, tenemos que evaluar si la empresa está aportando valor a los clientes. Los recursos crean valor a los clientes cuando contribuyen a algo que los clientes quieren a un precio que estos están dispuestos a pagar (Collins y Montgomery, 1995). A su vez, estos son valiosos si explotarlos permiten a la empresa generar un beneficio económico (Fiol, 1991).

Como se ha adelantado, Facebook es la mayor plataforma de interconexión entre usuarios del mundo, una empresa cuyo objetivo trata de conectar a miles de personas que se encuentran detrás de una pantalla para que estas puedan interactuar. Así, la estrategia de Facebook gira entorno a “construir tecnologías que ayudan a las personas a conectarse con sus amigos y familiares, a encontrar comunidades y a hacer crecer sus negocios”²³ (Facebook Principles, 2019). Por lo que podríamos decir que la ventaja competitiva de Facebook se basa, entre otras cosas, en su “*network effect*”, haciendo que la utilidad para el usuario aumente si otros la utilizan. Por tanto, la creación de valor de la plataforma se supedita al efecto red que esta proporciona a sus usuarios. Primero, tenemos que ver si la **evidencia** apoya esta creación de valor. Si atendemos a las cifras y el crecimiento en el uso de esta red social en los últimos años, podemos apreciar que los hechos demuestran que los clientes valoran la empresa, pues las cifras han ido incrementando a lo largo de los años.

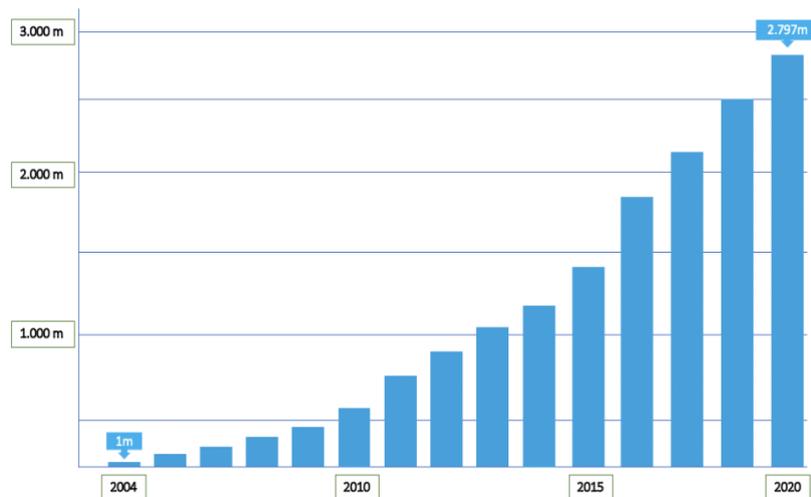


Figura 16: UAMs de Facebook al final de cada año (Fuente: Basado en Statista, 2021)

En lo que se refiere a sus **usuarios**, Facebook trata de desarrollar constantemente su efecto red y así, **aportar valor** a estos. A medida que su popularidad y su base de usuarios ha

²³ Principios de Facebook, <https://www.facebook.com/principles.php>

incrementado, la plataforma ha ido convirtiéndose en una red más valiosa pues el “network effect” se hacía cada vez más grande. Como se ha mencionado en el análisis de sus capacidades, las funcionalidades y productos de Facebook buscan **adaptarse constantemente** al usuario. Esto se consigue gracias al **desarrollo persistente** y al **equipo de expertos** que operan desde un enfoque de continua innovación. De esta forma, Facebook trata de detectar las **nuevas necesidades** que surgen en la industria de las redes sociales y, por tanto, anticiparse a estos cambios. Un ejemplo de ello es su última actualización de “**Reels**” en Instagram, pues tal y como comenta Alejandro Cava, Facebook identificó una **necesidad emergente** (pues Tik Tok ganaba cada vez más popularidad) y decidió cubrirla mediante la creación de estos videos. Este tipo de especialización nos da una idea de lo centrada que está Facebook en crear valor para sus usuarios, cosa que han conseguido con éxito, tal y como podemos ver a través de sus cifras.

Por otro lado, es importante resaltar que Facebook también añade valor para sus **anunciantes**, pues tiene uno de los mejores **modelos de predicción** de la industria. Para añadir valor y precisión a este modelo, Facebook **invierte constantemente** en su tecnología avanzada (analizada previamente) y esto es crucial para que sus anunciantes sean capaces de **acertar con los anuncios** que muestran al segmento de usuarios que Facebook recomienda. Un ejemplo del desarrollo de sus funcionalidades es la integración de los anunciantes en la plataforma mediante un solo inicio de sesión en **Facebook Connect**. Así, las empresas que quieren anunciarse no han de registrarse por separado, sino que permiten que los usuarios sociales se conviertan en usuarios registrados en esta funcionalidad sin tener que crearse un nuevo ID y contraseña (Market Line, 2020).

4.4.2 Rareza

Por otro lado, debemos analizar la rareza de los recursos de Facebook previamente descritos. Decimos que aquellos recursos y capacidades que sólo pueden ser logrados por pocas empresas se consideran raros. Estos otorgan a su titular una ventaja competitiva.

Entre los recursos más valiosos de Facebook encontramos su **algoritmo**, y esto también requiere tiempo y esfuerzos económicos, lo cual es un obstáculo para sus competidores.

El algoritmo de Facebook tiene **opciones casi ilimitadas** para elegir el contenido atractivo que quiere mostrar a sus usuarios, y esto hace que la red sea **eficiente**. Este da prioridad a aquellas publicaciones que provocan conversaciones e interacciones significativas y está destinado a aumentar la calidad del tiempo que las personas pasan en la plataforma (Cooper, 2021). Para lograr este resultado, Facebook ha trabajado en el desarrollo de su algoritmo más de **12 años** (Cooper, 2021). Además, Facebook ha invertido tiempo y dinero en construir su infraestructura de **centro de datos** para poder gestionar toda la información de sus usuarios (Sverdlik, 2020). Por otro lado, debemos mencionar su **base de datos**, pues pocas empresas son capaces de superar a Facebook en esta cifra, gracias al **tráfico y volumen** que la compañía ha alcanzado.

Por último, identificamos la **capacidad** de Facebook de **transformar sus datos** en una forma de estar actualizado continuamente con las necesidades de sus usuarios, tanto por la **precisión** que han logrado en su **modelo de predicción**, así como la capacidad de reinventarse de forma constante mediante el **lanzamiento de funcionalidades** que hacen de su plataforma un sitio atractivo.

Por ello, podemos decir que los recursos de Facebook son raros, pues es difícil encontrar empresas que cuenten con un algoritmo tan desarrollado, centros de almacenamiento de datos tan avanzados, o con una capacidad de transformación de datos tan eficiente como la que ostenta Facebook.

4.4.3 Difícil de Imitar

Pese a que Facebook tenga unas capacidades poco comunes—pues es dudoso que muchas otras empresas las consigan—hay que valorar lo fácil que es imitarlas u obtenerlas. Este se refiere al tercer paso del análisis VRIO. Una empresa que dispone de recursos valiosos, raros y difíciles de imitar puede lograr una ventaja competitiva sostenible. Si los recursos valiosos y raros fueran fáciles de imitar, los competidores los copiarían rápidamente y el potencial de la ventaja competitiva desaparecería (Cardeal & António, 2012) .

Para ello, la mejor manera de identificarlo es mediante la elaboración de la cadena de valor (*vid supra*), viendo así los recursos que tiene la empresa y poder identificar las

similitudes de otras empresas en comparación con la suya. Hay tres razones por las que, inicialmente, los recursos pueden ser difíciles de imitar:

- *Se han creado gracias a la **trayectoria** de la empresa* (Vergne y Durand, 2011): estos se refieren a los recursos que se han desarrollado durante un largo periodo y en los que la empresa ha adquirido experiencia. Facebook se fundó en 2004 y desde entonces, se ha expandido rápidamente por todo el mundo. El algoritmo que emplea Facebook trabaja para equilibrar los intereses del anunciante y del consumidor con el objetivo de mantener la máxima conversión posible. Facebook registró con un total de 2.740 mil millones de usuarios activos mensuales en 2020 (cifra que ha aumentado en 2021) y 1.820 millones diarios a 30 de septiembre de 2020 (Facebook Investors, 2020). A su vez, Facebook contabilizó una plantilla de 56.653 personas a 30 de septiembre, un aumento del 32% año tras año (Facebook Investors, 2020). Además, en palabras de Mark Zuckerberg, siguen realizando importantes inversiones en sus productos y contrataciones con el fin de ofrecer experiencias nuevas y significativas para su comunidad en todo el mundo (Facebook Investors, 2020). Sus incansables esfuerzos de crecimiento le han proporcionado ventajas de experiencia en el sector, además del tamaño que han conseguido mediante sus sucesivas adquisiciones a lo largo de los años.
- ***Ambigüedad causal** entre los recursos* (Barney, 1995): Esta se refiere a la situación en la que los competidores no son capaces de identificar los recursos de los que se compone la ventaja competitiva. En el caso de Facebook, es difícil entender cómo replicar la estrategia de la empresa, ya que no está claro qué recursos concretos han de imitarse. Por un lado, tenemos el **talento** que compone el equipo de Facebook, por otro, **sus bases de datos**, también encontramos sus **diversas inversiones**, así como otra serie de recursos como su **algoritmo** o el **efecto red** y el total de sus **usuarios activos** que ha logrado a lo largo de todos estos años. Ser capaz de combinar una base de datos sólida, y todos estos factores, puede confundir a la competencia. *A priori*, puede parecer evidente que la ventaja competitiva de Facebook reside en su infraestructura tecnológica y bases de datos, sin embargo, hay mucho esfuerzo y tiempo detrás. Por ejemplo, la cultura de trabajo de Facebook, pues esta percibe la oficina como un apoyo y no un obstáculo y distingue a Facebook de otras empresas

con culturas más rígidas (Pérez, 2013). Este rasgo cultural, es una capacidad que puede resultar difícil de identificar por la competencia, sin embargo, el entorno de trabajo que se respira en Facebook, hace que este sea un lugar de trabajo seguro además de tener un enfoque que les permita adaptarse al cambio constante.

- **Complejidad:** Hace alusión a las capacidades que están vinculadas y relacionadas entre sí, creándose lo que denominamos **vínculos internos** (Barney, 1991): A esto se le añade la dificultad de imitar ciertas capacidades por la presencia de **vínculos externos**, como las *joint ventures* o las alianzas con otros actores en el mercado, lo que aumenta la complejidad para imitar. Facebook basa su ventaja competitiva en distintas capacidades y éstas están muy bien relacionadas entre sí. Estas constituyen los vínculos internos, que son difíciles de imitar y requieren mucho tiempo y esfuerzos económicos, como ya se ha mencionado anteriormente. Además, los vínculos externos también desempeñan un papel importante. Facebook, ha llevado a cabo sucesivas integraciones que ya han sido comentadas pero que involucran empresas como Instagram, WhatsApp, Oculus, Onavo, Face.com, Atlas, Snaptu, FriendFeed, ConnectU, Giphy... Operaciones que le han permitido a Facebook penetrar más a fondo en distintos mercados como, por ejemplo, el de la mensajería, con su adquisición de WhatsApp. Por otro lado, en 2006, Facebook y Microsoft anunciaron una alianza estratégica en Estados Unidos que convertía a Microsoft en el proveedor exclusivo de publicidad de *banner ads* de Facebook (Microsoft, 2007). Esta alianza se amplió más tarde, cuando Microsoft adquirió Skype en 2011 y, de esta forma, daba acceso a los millones de usuarios de Facebook a videoconferencias gratuitas con cualquier persona en la red social (Carr, 2011).

4.4.4 Apoyo organizativo

Por último, se ha de indagar en si Facebook apoya estos recursos. Estos en sí mismos no confieren ninguna ventaja competitiva a una empresa si no está organizada para que estos confieran valor como un todo.

Para mantener a sus usuarios activos, Facebook cuenta con innumerables innovaciones que contribuyen a maximizar el valor de sus funcionalidades en la plataforma. A

continuación, he incluido distintos **ejemplos clave** que demuestran el apoyo constante por parte de Facebook:

- **Software y hardware:** Facebook invierte de forma constante en su hardware y software, lo cual le convierte líder en el desarrollo de centro de datos a través de las inversiones en innovación:
 - Ha creado **SoftSKU**, una herramienta para optimizar el funcionamiento de sus centros de datos y así respaldar el crecimiento de su base de usuarios (Facebook Engineering, 2020).
 - Otro ejemplo es **Nemo**, una herramienta de búsqueda que ha creado Facebook y que permite a los ingenieros descubrir rápidamente la información de la que precisan, mediante un sistema de indexación preciso y un lenguaje sencillo (Talmon, 2020).
 - En 2011 lanzó el Open Compute Project (OPC), una propuesta tecnológica sin precedentes que trataba de conseguir servidores más eficientes y eficaces para el almacenamiento de datos y lograba un 38% menos de consumo energético, así como ahorrar hasta el 24% en el sistema (Rittal, 2018).
 - Finalmente, Facebook ha invertido constantemente en sus **almacenes de datos** y, además, cuenta con flotas de **servidores de centros de datos** en todo el mundo (Facebook Engineering). Entre sus centros de datos encontramos el de Suecia, cuyo edificio principal es del tamaño de seis campos de fútbol (Erwin, 2016).

- **Funcionalidades:** Facebook invierte de forma constante en el contenido de la plataforma, mejorándolo, añadiendo cada vez más funcionalidades y creando cada vez más valor para sus usuarios:
 - Por ejemplo, una de sus últimas actualizaciones en la plataforma consiste en una **mejor clasificación de los vídeos** que se muestran a los usuarios (Miller, 2021). Esta novedad trata de asegurar que los videos capten la atención de los espectadores durante al menos un minuto y que se asegure la distribución de contenido original y no reutilizado de otras fuentes (Miller, 2019). Esta inversión se traduce en una **mejora en la creación de contenido** interesante para el usuario. Además, contribuye a que los creadores de estos vídeos

alcancen más visitas, debido al rigor con el que Facebook los escoge. Esto consigue brindar **ventajas de una forma triple**, ya que beneficia al usuario, que encuentra mejor contenido en la red; a los creadores, que ven incrementadas sus visitas y al propio Facebook, que consigue que sus usuarios permanezcan activos durante más tiempo en la plataforma. Por otro lado, en 2020 lanzaron una versión más rápida de Messenger para iOS. Esta ocupaba una cuarta parte del tamaño de la versión anterior y era dos veces más rápida (Facebook Engineering, 2020).

- Por otro lado, después del lanzamiento de **videollamadas** en la plataforma, **rediseñaron** el modelo inicial (de 2014), creando una nueva biblioteca más pequeña que se cargara, se actualizara y se iniciara más rápido para los usuarios, independientemente del tipo de dispositivo que usaran o las condiciones de la red que tuvieran (Khot, 2020).

Estas son solo algunas de las muchas innovaciones que Facebook ha hecho de forma constante, demostrando su continuo apoyo por reforzar su ventaja competitiva.

4.4.5 Conclusión del Análisis VRIO

Después del análisis que se ha llevado a cabo, podemos concluir que la compañía cumple con las cuatro letras del análisis VRIO. Con el objetivo de concluir, podemos resaltar los distintos elementos clave de cada criterio:

V–Facebook añade **valor** tanto para sus usuarios como para sus anunciantes en base a los siguientes desarrollos:

- Adaptación continua al usuario
- Enfoque continuo en innovación
- Elaboración de un modelo de predicción preciso

R–Tras analizar todos los recursos y capacidades de Facebook, podemos concluir que es **raro** que sus competidores se hagan con una estructura similar. Algunos ejemplos son:

- Infraestructura tecnológica
- Algoritmo

- Base de datos
- Capacidad de transformar sus datos

I–Facebook cuenta con recursos difíciles de **imitar** ya que a otras organizaciones que no los tienen les resulta difícil conseguirlos. Esto lo hemos comprobado gracias a su:

- Trayectoria–desde 2004 hasta ahora Facebook ha logrado:
 - 2.740 mil millones de UAMs
 - Expansión mundial
 - Una plantilla de 56,653 personas
- Ambigüedad causal–la ventaja competitiva no proviene de una, sino de distintas capacidades que están relacionadas entre sí:
 - Inversiones, talento, bases de datos, efecto red, UAMs o RSC.
- Complejidad– las capacidades de Facebook están muy bien vinculadas y relacionadas entre sí gracias a:
 - Vínculos internos y externos (por ejemplo, *joint venture* con Microsoft)

O– Facebook da apoyo **organizativo** constante a sus sistemas de gestión, procesos, políticas, estructura organizativa y cultura para poder expresar plenamente el potencial de sus recursos y capacidades valiosos, raros y difíciles de imitar. Algunos ejemplos son: SoftSKU, Nemo, OPC, Inversiones en Facebook Diversity, mejora en creación de contenido, etc.

De esta forma, podemos concluir, desde el punto de vista de este análisis interno, que la estrategia de Facebook explota recursos valiosos y competencias distintivas. Por tanto, estos factores constituyen una base sólida para lograr, *a priori*, la sostenibilidad de su ventaja competitiva.

CAPÍTULO 5 Conclusión

5.1 Sostenibilidad de la Ventaja Competitiva de Facebook

5.1.1 Conclusiones del análisis externo

Desde el punto de vista del **entorno competitivo**, podemos afirmar que Facebook ha sido capaz de aprovechar las oportunidades que se han planteado en su trayectoria, pues ha aprovechado estas para impulsar su crecimiento. Además, sus fortalezas le han permitido enfrentarse a algunas de las externalidades que han tenido lugar en los últimos años. Sin embargo, todo apunta que Facebook está aún en una tesitura complicada en cuanto a ciertas amenazas se refiere. Estas se pueden resumir en (a) la creciente preocupación social por la privacidad y (b) las amenazas regulatorias que han emergido en el sector.

Por otro lado, desde el punto de vista del **atractivo de la industria**, hemos sido capaz de ver como Facebook, se ha hecho con la mayoría de los factores clave de éxito que una compañía precisa para competir en ella. Sin embargo, hay un factor que aún requiere trabajo y esto es, (a) la garantía de la seguridad y protección de datos de sus usuarios. Facebook ha de apostar por controles serios de privacidad si no quiere seguir viéndose abocada en graves crisis reputacionales o a las grandes sumas derivadas de responsabilidad legal ante las autoridades competentes.

5.1.2 Conclusiones del análisis interno

Desde el punto de vista del análisis de sus recursos y capacidades, podemos concluir que Facebook cuenta con una **estructura** capaz de **sostener su plataforma** y no solo eso, sino que, con estos recursos y capacidades clave consigue sustentar una ventaja competitiva que es, *a priori*, sostenible.

Sin embargo, si ponemos en conjunto ambos análisis—interno y externo—ya que no se puede analizar uno sin el otro, y viceversa, nos damos cuenta de que hay elementos que

hacen que esta sostenibilidad peligre. Por ejemplo, si traemos a colación uno de los elementos identificados como ‘amenaza no resuelta’ para Facebook, esto es, la creciente

regulación, la V de nuestro análisis VRIO puede verse afectada, tal y como veremos a continuación.

5.1.3 Elementos de distorsión

De esta forma, tras resumir los aspectos clave del análisis realizado a lo largo del trabajo, llegamos a la conclusión del trabajo y evaluación de nuestra hipótesis alternativa. Tal y como se ha analizado, entre otras cosas, la ventaja competitiva y modelo de negocio de Facebook se basan en el **uso** que esta hace de los **datos que tiene sobre sus usuarios**. Sin embargo, es precisamente esta cantidad de datos que Facebook maneja, la que plantea **preocupaciones sobre la sostenibilidad** de su forma de operar. Es cuestionable que una empresa deba hacer uso de tanta información y pese a que Facebook promete salvaguardar la privacidad de todos los involucrados en su plataforma, no se puede asegurar que se usen como nosotros esperamos. A continuación, se va a hacer un breve análisis sobre la sostenibilidad del modelo de Facebook, y cómo problemas relativos a la ética de sus políticas pueden hacer de su estrategia un peligro.

Los usuarios, de forma indirecta, transmiten millones de datos a estas compañías, ya sea mediante sus publicaciones, mensajes o incluso interacciones con otros usuarios o páginas. Esta cantidad ingente de información solamente se puede seguir si se tiene una tecnología adecuada que te permita ordenarla y en última instancia, procesarla. Así pues, Facebook, consigue hacer un seguimiento de las preferencias de búsqueda y el compromiso de sus usuarios utilizando, para ello, una fórmula mixta entre los datos que recibe y sus capacidades tecnológicas. De esta forma, el algoritmo de Facebook recoge los datos que le damos para mostrarnos contenido interesante y que consiga mantenernos activos. Pues bien, la pregunta que el senador Orrin Hatch le hizo a Zuckerberg, es la misma que se hacen muchos de los usuarios desinformados que no conocen el negocio de Facebook. “Pero entonces, ¿cómo se mantiene un modelo de negocio en el que los usuarios no pagan por sus servicios?”. La respuesta que Zuckerberg contestó no puede ser más directa ni concisa: “Senador, publicamos anuncios” (NBC News, 2018). Desde la visión más simplista, todo se reduce a eso. Facebook es capaz de ofrecer sus servicios gratuitamente gracias a la publicidad que coloca en su plataforma (Zuckerberg, 2019). De

esta forma, Facebook ofrece, a través de su red social, un portal publicitario para miles de empresas que, a su vez, obtienen resultados satisfactorios.

Sin embargo, surgen cuestiones de carácter ético que hacen preguntarnos acerca de la sostenibilidad de esta estrategia y de como estas pueden afectar a su negocio en un futuro, pues vamos encaminados hacia una regulación más restrictiva en términos de privacidad que puede hacer sufrir a su negocio.

Cuanto más uso haces de estas redes, a más publicidad estás expuesto y, por tanto, cada vez son más los métodos desarrollados por las redes sociales para mantenerte atento a la pantalla de tu dispositivo (mediante notificaciones, botón de *like*, colores vivos, diseños, contenido afín a tus gustos al que tienen acceso gracias a la *Big Data* recopilada, etc.). Así las cosas, el contenido que se publica en éstas se convierte en irrelevante con tal de que se cumpla el objetivo último: traducir las visitas en ingresos.

Las redes sociales quieren garantizar que, si un anuncio se publica, va a ser exitoso. De esta forma, consiguen que los usuarios se mantengan en línea. Para tener éxito en ese negocio, hay que tener grandes predicciones del consumidor y estas grandes predicciones comienzan con un imperativo: necesitas muchos datos. Este es un nuevo tipo de mercado, uno que nunca existió antes y donde se compite por el modelo de predicción más preciso posible.

Nuestros datos son utilizados para construir modelos que predicen nuestras acciones y el ganador será el que mejor modelo de predicción obtenga. Todas las páginas que visitamos, todos los clics que hemos dado, todos los vídeos que hemos visto o todos los “me gusta”, contribuyen a la construcción de un modelo cada vez más preciso. Sin embargo, este uso se ve cada vez más limitado por una amenaza regulatoria y social. Por tanto, la pregunta es, **¿hasta que punto puede una empresa seguir operando bajo un modelo que entra en conflicto con la regulación y la preocupación social?** Y, por tanto, si esto es cierto, **¿Cómo podemos admitir que es sostenible?**

Pues bien, como se ha explicado, Facebook ha sido parte de varios casos que han puesto en riesgo su imagen y la indemnidad de sus usuarios. La Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) ha tomado medidas, planteando la principal **campana de acción**

colectiva contra Facebook por el caso de **Cambridge Analytica**, por entender que ésta ha infringido las normas sobre protección de datos al “*recopilar y tratar los datos de sus usuarios sin su consentimiento inequívoco*” y afectar esto a un total de 140.000 usuarios españoles. Esto, en definitiva, entra en conflicto con el principio de responsabilidad proactiva, pilar básico del **Reglamento General de Protección de Datos** (en adelante, RGPD), y que se define como “*la necesidad de que el responsable del tratamiento de datos aplique medidas técnicas y organizativas apropiadas a fin de garantizar y poder demostrar que el tratamiento de datos personales es conforme el Reglamento*²⁴”. En cierta forma, es inevitable, que, en un negocio cuyo objeto es el tráfico económico de datos, se incumpla este principio (Seijas, 2020).

Así las cosas, no podemos dejar de considerar el estudio elaborado por Kaspersky (CSO Computerworld, 2019), anteriormente mencionado, en el que se enfatiza la creciente preocupación presente entre los usuarios de Facebook y que pone en duda la naturaleza de su modelo de negocio. Esto se debe a que Facebook hace uso de la geolocalización y el seguimiento continuado de sus usuarios dentro de su paquete de servicios, lo que convierte a su forma de operar en un tema sensible en términos de privacidad. Ello, además, se une a sus campañas de publicidad segmentadas, que hacen funcionar el negocio de Facebook de forma eficiente pero que invaden la privacidad de los usuarios en la medida en que esta segmentación se realiza con base en datos personales como la ubicación. El acceso indiscriminado por parte de Facebook a esta información es precisamente lo que ha hecho que los usuarios se pregunten si el coste de oportunidad de no seguir formando parte de esta red es lo suficientemente elevado como para abandonarlo en pos de una garantía absoluta de su privacidad.

Ligada con esta preocupación, está la regulación bajo el amparo del Reglamento previamente mencionado, que, tras su reforma en 2018, introdujo un **nuevo tratamiento más restrictivo** en lo relativo al uso de datos personales y la libre circulación de los mismos. Durante el mismo año de su entrada en vigor (2018), la Agencia Española de

²⁴ Artículo 28 del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD).

Protección de Datos (AEPD), sancionó a Facebook por una **cesión ilegal de datos** personales de WhatsApp a Facebook **sin consentimiento válido** por parte de los usuarios (AEPD, 2018). Para que este consentimiento prestado por el usuario sea válido, ha de ser informado y específico, de tal modo que la ausencia de información determina la falta de consentimiento (AEPD, 2018). Si bien este reglamento no ha desplegado todos sus efectos para impedir la desinformación—pues su entrada en vigor provocó el traslado de domicilio de Facebook y otras compañías a Estados Unidos—las medidas legislativas no tardarán en llegar a Estados Unidos.

Es cuestión de tiempo que esto ocurra, especialmente a raíz de la aprobación del RGPD y las presiones desde la Unión Europea por un **endurecimiento legislativo**, en particular desde la sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE), que dictaminaba que el *Privacy Shield* no cumplía con los requisitos de privacidad exigidos²⁵ y requería que el **grado de protección en Estados Unidos** sea el mismo que a nivel comunitario (STJUE, 2020). Este ‘escudo de privacidad’ permitía que los datos personales se transfirieran de una empresa de la Unión Europea a otra de Estados Unidos. Es por ello que, si bien la legislación en Estados Unidos aún no es tan restrictiva como la de la Unión Europea, es cuestión de tiempo que esto suceda. Por tanto, en cuanto esto ocurra, la ventaja competitiva de Facebook se verá amenazada hasta tal punto que se cuestiona ahora mismo su sostenibilidad en el medio o largo plazo. De esta forma, **¿puede realmente subsistir un modelo de negocio sustentado en el tráfico de datos, si precisamente es ese uso de datos el que se va a restringir?**

5.2 Verificación de la hipótesis

Jaron Lanier, pionero y experto en el campo de la realidad virtual, explica que el modelo de internet tal y como lo conocemos no es sostenible. No solamente porque parten de una cantidad ingente de datos que en ocasiones vulnera la privacidad de los usuarios, sino

²⁵ Sentencia del TJUE de 16 de julio de 2020

porque son pocas las grandes potencias tecnológicas (como Facebook) que controlan el sistema de la información, y, por tanto, pocas las que tienen acceso a estas predicciones tan precisas sobre los usuarios (Zafra, 2019). Esto hace que los anunciantes no puedan plantearse otras opciones (pues esta fórmula les proporciona los mejores resultados), empoderando en mayor medida a estas empresas. Se trata por tanto de un círculo vicioso, pues, empresas como Facebook cuentan con la mejor tecnología de predicción de datos, gracias a que obtienen financiación de millones de anunciantes que, a su vez, acuden a ellos porque tienen el mayor volumen y tráfico de usuarios. Para Jaron Lanier, es fundamental que estas compañías estén reguladas, pero especialmente, que el modelo económico cambie. De esta forma, si los anunciantes no fueran el principal recurso de estas empresas, las compañías no dependerían de forma tan absoluta de los datos de los usuarios. Para esto, dice, hay dos vías, la primera y que va a tener mayor calado en este proyecto, la regulación, pues el gobierno es la única herramienta que puede equilibrar el modelo.

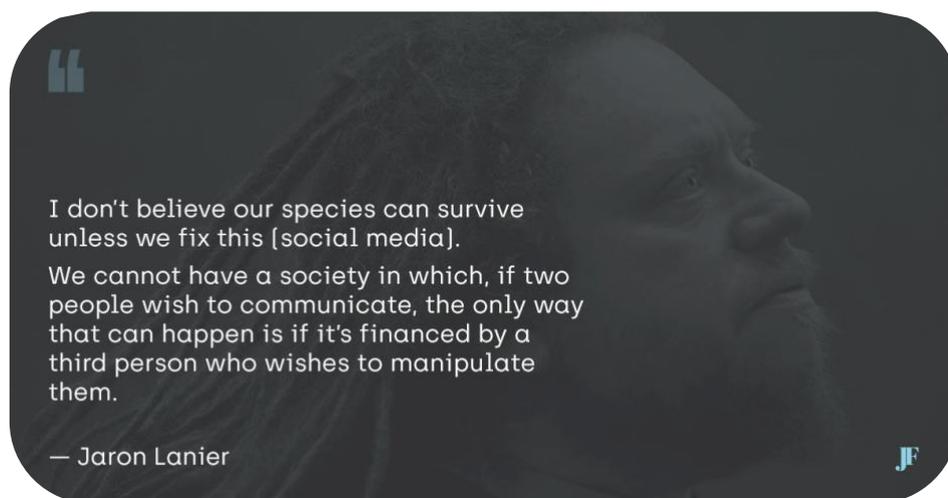


Figura 17: Afirmaciones de Jaron Lanier (Fuente: JFontana.fr)

Por otro lado, propone que sea el usuario el verdadero cliente de estas redes sociales, siendo estos los que paguen por el servicio (Ximénez, 2018), como, por ejemplo, ocurre en plataformas como Netflix o Spotify. En su opinión, hay un convencimiento generalizado de que todo en Internet ha de ser gratis y de que el único modelo de negocio es el de la publicidad, sin embargo, empresas como Netflix han probado cosas diferentes y se han dado cuenta de que la gente paga por ver lo que les gusta.

En cuanto a la regulación, hemos comprobado que no han sido escasas las veces en las que Facebook se ha visto inmersa en situaciones que vulneraban los datos de sus usuarios, y que la preocupación por que esto siga ocurriendo es cada vez mayor, tal y como apuntan los estudios del MIT o de PreciseSecurity. A medida que el usuario se informa y educa sobre el modelo de negocio de las redes sociales, se vuelve más escéptico. Esto cada vez cobra más relevancia, como podemos comprobar mediante la campaña #DeleteFacebook, que dio voz a la preocupación generalizada en entornos digitales tras el escándalo de Cambridge Analytica (Chacin, 2019).

Esta preocupación ha tenido especial calado en Europa, donde el RGPD se ha diseñado como herramienta contundente frente a esta amenaza que preocupa a la sociedad. Ahora es Estados Unidos—principal regulador de estas compañías—el que ha de dar el paso. Si bien esto es más complicado, pues una regulación federal es costosa, tal y como se ha mencionado, el Estado de California ya ha fortalecido sus leyes de privacidad. La Ley de Privacidad del Consumidor de California (CCPA) introduce el **derecho de exclusión voluntaria** (*right to opt-out*²⁶) del usuario a que se venda su información personal (artículo 2 de la CCPA²⁷). Igualando así, a los residentes de California al mismo nivel que da el amparo del RGPD. Pese a que esto constituye un avance hacia la regulación del futuro, aún depende de cómo el sistema de *common law* estadounidense interprete y aplique esta ley. A su vez, si bien la regulación aún está sentando precedentes, podemos afirmar que esto constituye un gran paso hacia una restricción absoluta al tratamiento de datos personales por parte de las redes sociales, por lo que puede hacer que su modelo de negocio se descomponga.

²⁶ Artículo 2 de la CCPA: El objetivo es informar a los consumidores de su derecho a ordenar a una empresa que vende sus datos personales a terceros que deje de venderlos. Además, el derecho de exclusión voluntaria se diseñará y presentará de forma que sea fácil de leer y comprensible para los consumidores.

²⁷ Artículo 2. Notices to Consumers, § 999.306. Notice of Right to Opt-Out of Sale of Personal Information, CCPA.

5.2.1 Conclusión final en conexión con el análisis del trabajo

A modo de análisis, se explica brevemente a continuación, ligado con lo expuesto a lo largo del trabajo, en qué sentido distintos elementos que sustentan la ventaja competitiva de Facebook se ven amenazados.

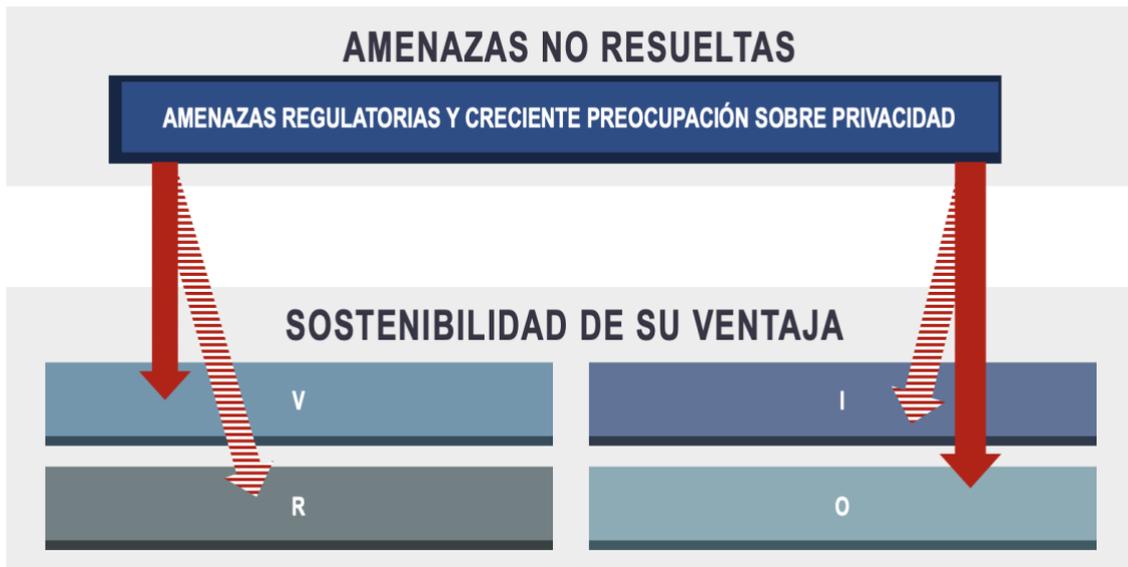


Figura 18: Resumen sobre las conclusiones de sostenibilidad

Tras lo analizado podemos decir que (a) una creciente amenaza regulatoria y (b) la creciente preocupación social sobre la privacidad de los usuarios hará, en el largo plazo que la ventaja competitiva de Facebook deje de ser sostenible, pues estos dos factores afectan de forma significativa a dos elementos básicos (esto es, la V y la O), en los que esta se sustenta:

V– Si nos movemos hacia una regulación unificada—pues todo apunta a que sí—y novedades regulatorias que impidan a las redes sociales vender sus datos a terceros anunciantes se introducen (por el *opt-out* en California), Facebook no será capaz de crear valor, pues en cuanto a sus anunciantes, si no hay datos que aportar, su modelo de predicción decae y, por tanto, habrá un menor acierto con los anuncios que muestran a los usuarios de la plataforma.

R – La rareza de sus recursos decaerá, en tanto que sin los datos que Facebook generaba anteriormente los recursos de ésta ya no serán tan raros de encontrar, pues poco a poco dejará de disponer de ellos. Pese a que esto pondrá en riesgo la rareza de sus recursos y sus capacidades, Facebook aun ostenta otros elementos que siguen siendo raros (algoritmo, infraestructura tecnológica, etc.) .

I – Ligado con lo anterior, podemos concluir que, una restricción a su modelo de predicción hará que la inimitabilidad de sus recursos disminuya, pues, por ejemplo, sus centros de datos irán perdiendo cada vez más utilidad. Por otro lado, los vínculos que sustentan su inimitabilidad serán menos complejos, pues se habrán eliminado algunos de ellos. Sin embargo, tal y como se ha analizado, sus capacidades y recursos están conectados y ligados mediante distintos vínculos que no se reducen únicamente a su base de datos. De esta forma, la dificultad de imitarlos persiste, si bien no de forma íntegra, y continúa siendo complicado copiar el resto de recursos y capacidades de Facebook.

O – Ambas amenazas ponen trabas a la inversión continua en las funcionalidades que lleva para apoyar su desarrollo organizativo. Por ejemplo, la mejora en la clasificación de los videos y en la creación de contenido interesante, se sustenta sobre la base de los datos que Facebook recaba sobre los usuarios, pues gracias a ellos, puede identificar cuales son las necesidades y preferencias de estos para así, lograr una mayor adaptabilidad de la plataforma.

De esta forma, nos damos cuenta de que, la amenaza que se enfrenta a Facebook es real y que a medida los Gobiernos actúan, estas tienen que rediseñar sus políticas de actuación. Por tanto, cuanto más restrictiva se vuelva la tarea de los legisladores, menos libres serán estas compañías.

¿Podemos, por tanto, afirmar que nos encaminamos hacia una prohibición de tráfico de estos datos? Tras la reciente regulación californiana la respuesta es **afirmativa**, pues ya se da la posibilidad de que los usuarios se nieguen a que se trafique con sus datos personales. De forma que cabe preguntarnos, si, en la medida en que estos datos son necesarios para que las redes sociales operen, su modelo de negocio y estrategia está en peligro.

En base a lo analizado, no me queda otra opción que asentir también a esta pregunta y creo que las tecnológicas como Facebook son conscientes de ello. De aquí a que se haya visto obligada a diversificar su negocio—tal y como comentaba Alejandro Cava—hacia otras líneas como la Realidad Virtual y Aumentada o la industria *gaming*, pues, al igual que cambian las tendencias sociales, también lo hacen las empresas.

CAPÍTULO 6 Anexos

Entrevista con Alejandro Cava — Client Solutions Manager (Financial Services) de Facebook

*Alejandro Cava da su **opinión** sobre aspectos estratégicos de Facebook, la empresa en la que trabaja, proporcionando una visión interna, desde el criterio de un experto en el sector, muy valiosa para el trabajo de investigación.*

Define la misión de Facebook

La misión de Facebook es darle el poder de construir una comunidad a la gente y conseguir un mundo más conectado. En inglés: “*to give people the power to build community and bring the world closer together*”. La Piedra angular de Facebook son las personas que utilizan la plataforma y darles a todas esas personas las facilidades de que tengan conexiones entre ellos de toda índole (intereses, necesidades, crisis, facilidades para montar un *fund raiser*, etc.). En suma, aumentar la facilidad de conexión entre los usuarios.

¿Cómo definirías la industria en la que opera Facebook?, yo la defino como la industria de las redes sociales, pero es sabido que esto se ha convertido en algo ambiguo a medida que Facebook se ha ido expandiendo. ¿Cómo la concretarías tú?

Es cierto que es complicado, porque digamos que los ecosistemas donde trabaja Facebook son: *social* (con Facebook e Instagram) y mensajería (con WhatsApp y Messenger). Esto sería el *core* sí, pero Facebook cada vez toca más palos (e-commerce, gaming, realidad virtual, etc.). Es difícil decidirse por la industria de Facebook, más allá de llamarle una Big Tech, pues estas tienen una gran diversificación. Sin embargo, al contrario que Google, donde las líneas están menos delimitadas, a Facebook se le ha catalogado como red social desde el principio y por hacerlo más sencillo se mantiene en esa categoría.

¿En qué dirías que radica la estrategia de Facebook?

Yo creo que la estrategia de Facebook cambia, no es un estático en el tiempo—su estrategia ahora no tiene nada que ver con la que era hace cuatro o cinco años—y se basa en cuatro pilares:

- **El core:** conseguir juntar a las personas en comunidades “saludables”, donde ellos puedan compartir, sin miedo a ser atacados o censurados, siempre y cuando estén siguiendo las normas de la comunidad, y que además no solo que puedan ponerse en contacto con sus seres queridos, sino que, puedan encontrar personas con necesidades parecidas (ej. si hay un terremoto encuentren a personas que necesiten ayuda en su zona, hacer un *fund raiser* para alguna acción social...).
- Qué todo esto que se está construyendo para que las personas puedan estar conectadas entre ellas, esté en un mundo dónde la **privacidad** sea lo primero. Es decir, tener como foco que la data esté protegida en todo momento y que no haya malos actores que tengan acceso a los datos de los usuarios y así, poder dañarlos.

Estos dos primeros pilares están presentes en todo momento. Los dos siguientes son cambiantes:

- **El e-commerce:** esta industria ha “*sky rocketed*” totalmente, y vemos la necesidad de pequeños negocios que quieren subsistir en este entorno. Por lo que uno de los objetivos de Facebook es ayudarles a sacar productos y subsistir. Esto es muy importante, pues el grueso de las empresas que usan Facebook son pequeñas empresas. La gran mayoría de iniciativas que se montan a nivel de producto son teniendo en cuenta a las pequeñas empresas para que estas puedan desarrollarse y yo creo que el *e-commerce* es la principal herramienta para que estas puedan efectivamente hacerlo.
- **Realidad Aumentada y Realidad Virtual:** estas se han convertido en uno de los objetivos principales para Facebook. Hace dos/tres años estaba en el medio/largo plazo, ahora son el foco. Por ejemplo, Oculus—una de las adquisiciones claves de Facebook—es un producto principal y *core* ahora mismo de la empresa, pues se están llevando a cabo grandes desarrollos con mucha trascendencia (por ejemplo,

el *trackeo* del movimiento de dedos con visores de RV para entrenar a cirujanos de forma sencilla). Se trata por tanto de democratizar estas tecnologías para que en un futuro la gente esté más conectada, por ejemplo, ya hay experimentos de personas haciendo videoconferencias con el visor para que estos sean capaces de ver al otro como si le tuviera delante de forma presencial. Se trata, por tanto, de crear aplicaciones que conecten en mayor medida a la gente.

Por lo que veo, puede que Facebook en un futuro evolucione de ser una red social a algo distinto y, por tanto, su modelo de negocio cambie. Es como todo, se acercan nuevas tendencias y tienes que cambiar tu línea de estrategia para solucionar estos cambios. Por tanto, ¿crees que en unos años veremos a Facebook no como una red social, sino como otra cosa?

No me cabría la menor duda, esto es opinión personal. Con todos los productos que adquiere Facebook y los que está desarrollando, lo suyo es que no tenga nada que ver de aquí a 5 años. De la misma forma que yo antes usaba Facebook de una forma más activa y ahora lo uso para ver noticias. Con todos los desarrollos que se están llevando a cabo de realidad aumentada y otros, que no puedo revelar, pero que se están desarrollando (en *gaming* o *e-commerce*), yo contaría con que no va a tener nada que ver. También, una cosa es inevitable, la gente cambia como consume y como se relacionan entre ellos, por tanto, no me cabe duda de que en unos años vamos a ver cosas muy distintas de Facebook. Por este motivo, es lógico también que su modelo de negocio se vea forzado a cambiar.

Entiendo que Facebook se nutre de su efecto red, pero más allá de eso, ¿me podrías explicar cual es la estrategia que utiliza Facebook para publicitarse como red social? Es decir, ¿cual es su estrategia de marketing?

Yo creo que hay dos lados:

- **El crecimiento de la base de usuarios:** aquí es prácticamente orgánico, pues aquí no se emplean estrategias de marketing “de libro”. Ahora bien, Facebook utiliza la comunicación para temas de puro *branding*, donde comunica las acciones sociales que hace Facebook, iniciativas que hacen que mejore su *brand equity* (por ejemplo, ayudar a países en vías de desarrollo, productos para ayudar a pequeñas

empresas, etc.). Pero no busca captar a nuevos usuarios mediante estrategias de marketing por que eso, al ser una red social, es casi automático. Los usuarios que no están en la red social y no pueden acceder a contenido interesante, tienen que unirse a ella para poder verlo.

- **Crecimiento de negocio:** aquí si que hay equipos de ventas, haciendo un trabajo de consultoría pura y atrayendo a pequeñas y grandes empresas. Aquí se trata de hacer que las empresas vayan aumentando sus niveles de inversión, donde nosotros nos convertimos en *partners* y les ayudamos a mejorar su contenido. Yo creo que, si las empresas tienen mejores resultados a mejores costes, de forma casi automática aumentan su *budget*, por lo que los equipos de ventas aquí realizan una acción directa.

¿Cuáles crees que son los recursos clave de la empresa que sustentan la ventaja competitiva de Facebook y le diferencia de otras plataformas?

Yo creo que hay dos pilares básicos: la tecnología puntera y disponibilidad de recursos para que las necesidades de los usuarios puedan ser suplidas. Por lo que hay una inmensa inversión de Facebook en tecnología en cuanto a equipos, ingenieros de altísimo nivel, *hubs* centrados en desarrollo de producto, para el análisis de las necesidades de los clientes. Por tanto, hemos desarrollado una capacidad de entender bien esas necesidades con los recursos que tenemos y adaptarnos a ellas, cosa que nos permite tener esa ventaja competitiva. En la parte de *social media*, analizamos que hay, por ejemplo, una necesidad de crear videos cortos, por tanto, lo creamos y nos acercamos al cliente para cubrir esa necesidad social que éste tiene.

¿Como se posiciona Facebook frente a su competencia? Por ejemplo, Tik Tok, una aplicación que está captando a mucha audiencia joven y que, por tanto, está haciendo que la base de usuarios activa de Facebook disminuya en cierta forma.

A nivel de competencia hay **tres** dimensiones a analizar:

- **Negocio “puro”:** los que compiten por el *ad revenue*, aquí el rey es Google en cuanto a budgets de digital. Aunque el uso de cada uno es diferente, pues Google está abajo en el *funnel*—fase de intención de compra—del sector de publicidad, y

Facebook está más en el *upper funnel*—una fase de descubrimiento por parte del cliente, Google está más asentado aquí. Por lo que en el *ad revenue* competimos contra ellos.

- **A nivel plataforma core:** este es el pilar que interesa a nuestra pregunta y son los competidores que muestran contenido parecido al nuestro, aunque sea de manera diferente, por ejemplo, Tik Tok. En si, esto no es tanto una amenaza sino una forma de enriquecer la industria, puesto que hace que nos despertemos y adaptemos. Por ejemplo, Facebook, gracias al auge de TikTok, ha lanzado *Reels*, un producto de Instagram que compite directamente con ellos. Además, Facebook hizo frente a Snapchat con sus *Stories*, y ahora en España casi nadie usa Snapchat.
- Los que compiten contra nosotros en **otras áreas:** como puede ser iMessage de Apple contra WhatsApp y Messenger, Twitch o YouTube contra Facebook Gaming y dentro del E-commerce, Amazon o Alibaba.

¿Como es la relación con los anunciantes?

Nuestra industria está dividida por verticales (por ejemplo, la mía *Financial Services*) y dentro tenemos dos personas involucradas en cada una (una *senior* y otra más *junior*). Los dos trabajan para ampliar la cartera de clientes (empresas pequeñas o grandes) y con estos vemos como podemos usar los productos de publicidad de Facebook para lograr sus objetivos (ej. conseguir *x* contrataciones online). De esta forma, las empresas te cuentan el *funnel* que ellos tienen, hacemos una auditoría de los anuncios que ellos tienen, ponemos nuestras condiciones, formato, auditoría de creatividades, medición adecuada y les ayudamos a crear el contenido. Por lo que nosotros hacemos esa gestión y seguimiento a lo largo del tiempo para ver como evoluciona y esperamos por su parte, que, a medida que estos obtengan resultados, vaya aumentando su inversión. De esta forma, va creciendo nuestro negocio.

¿Se trata de una relación contractual la que establecéis con vuestros clientes?

No, no hay relación contractual. Hay clientes que pueden tener un contrato porque le damos beneficios específicos (ej. si inviertes *x* capital, nosotros te proporcionamos *x* recursos), pero esto es más bien *non-binding* y constituye la minoría de los casos con

clientes. En la gran mayoría no hay obligación o no hay mínimos, lo cual puede ser un problema, pues lo que ven que no funciona lo migran a otra plataforma (como, por ejemplo, a Google).

¿Crees que el hecho de que ellos no tengan una obligación para con vosotros puede, por tanto, perjudicaros aumentando su poder de negociación?

La cosa es que no hay ninguna plataforma con el volumen de Facebook, por lo que ellos nos “necesitan” y en el momento en que ellos ven que hay volumen de ventas, la pelota del poder de negociación se traslada a nosotros. Sin embargo, no hay una negociación *per se* con el cliente, pues Facebook no tiene que apretar al cliente. Nosotros somos más bien un soporte donde ellos muestran publicidad, y nuestra labor es que la publicidad que pongan aquí, sea lo más eficiente posible.

Por tanto, la negociación con los clientes es más bien positiva, pues no hay costes que negociar (ya están fijados) y no hay rápeles de ventas o tarifas. Cuando eres Facebook no tienes que negociar nada, no nos ponen en una tesitura complicada con los clientes y si tomas una foto completa, la máquina va sola. Esto se ve, por ejemplo, en situaciones como la que ocurrió el año pasado, pues un gran número de marcas boicotearon a Facebook decidiendo dejar de invertir en la plataforma por razones políticas, y, aun así, no pasó nada. Se deceleró muy poco el crecimiento, pero ya nadie se acuerda de esto. Por lo que por suerte este es un medio muy rentable para todos los anunciantes que trabajan con nosotros y esto facilita mucho las cosas a la hora de operar juntos.

He leído en los *financial statements* de la compañía que, aproximadamente el 97% de sus ingresos proviene de una única fuente: sus anunciantes, por lo que cuando tiemble esto, puede suponer un gran problema para Facebook, ¿qué opinas?

Sí, tenemos muchos huevos en la misma cesta, por eso se está diversificando cada vez más en todo tipo de productos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que ese 97% son anuncios en todo tipo de plataformas. Nosotros sabemos hacer publicidad y se trata de que hagamos publicidad en el mayor lugar de sitios posible y ofrecer distintos usos. Si solo estuviéramos trabajando dos redes sería muy arriesgado, sin embargo, la idea es que la publicidad se pueda poner en muchos sitios más sin que sea disruptivo. Por lo que, que

sea un 97%, no implica que estemos cortos de diversificación necesariamente, porque esos anuncios se hacen en soportes distintos.

¿Cuáles son los *switching costs* de los clientes?

Generalmente diría el empezar de cero y el grado de adopción de la nueva red social entre tus contactos— qué no sabría decirte como se mide— pues si quieres migrar de WhatsApp a Telegram, de nada te va a servir usarla si tus amigos o familiares no la tienen. Por tanto, el nivel de adopción de esa nueva App va a condicionarte a que hagas el cambio. Además, otro coste es que esa App te ofrezca las mismas o mejores funcionalidades y desarrollo que la anterior. Sin embargo, los clientes generalmente no borran su cuenta cuando migran a otra plataforma, sino que la suspenden, pero en caso de eliminarla, se borra toda su información.

¿Y de los anunciantes?

Si cierran las cuentas pierdes todo, los píxeles, las audiencias, etc. Pero principalmente pierden las funcionalidades que Facebook puede ofrecerles. Google, por ejemplo, no tiene tanta data sobre los usuarios (tiene búsquedas y visualizaciones de vídeos—por el lado de YouTube—, en esto último si que puedes inferir más sobre sus intereses, pero no tanto como Facebook). El consumo de Instagram y Facebook es tan variado, tan rápido y te dice tanto sobre los usuarios, que se puede averiguar muchísimo sobre los ellos. Por tanto, yo creo que el mayor coste de *switching*, son las capacidades de predicción que nosotros tenemos, en base a los datos que hemos recabado. Por tanto, el principal coste es diferencial, las capacidades que te dé el producto de Facebook en comparación con otras plataformas, pero los anunciantes es raro que hagan un *switch*.

¿Además, cuales dirías que son las principales amenazas en el sector?

Yo creo que la principal “amenaza” es la seguridad de datos y la regulación. Sin embargo, yo creo que no son amenazas *per se* ni cosas que vayan a parar el desarrollo de Facebook, sino que estas van a ser temporalmente disruptivas y van a requerir un momento de adaptación (por ejemplo, a la nueva legislación). A medida que pase el tiempo, va a haber cada vez más regulación en torno a salvaguardar los datos, por tanto, vamos a requerir

una mayor adaptación. Yo creo que esto no pone en peligro el modelo de negocio de Facebook, sino que solamente conlleva a que ésta se adapte y se creen nuevos productos que sean *compliant* con estos cambios en el mercado.

Lo que sí podría ser una amenaza— desde mi opinión personal, como la mayoría de lo que se ha comentado—son los problemas como los que surgieron con Cambridge Analytica, pues estos afectan al *brand equity* de la compañía. Esto se enlaza con lo primero, pues esto hace que te tengas que adaptar, y salvaguardar más que nunca los datos de las personas que usan las plataformas. La regulación en general va mas lenta que la tecnología, por lo que conforme el sector se desarrolle, va a ir surgiendo mucha más legislación.

¿Crees que nos estamos acercando a un punto en el que la regulación puede frenar el libre desarrollo de estas plataformas?

Tú lo has dicho, yo creo que podría ser una barrera al libre desarrollo de Facebook pues va a acotar ciertos caminos que Facebook se disponía a tomar. Sin embargo, esa va a ser una barrera adecuada, pues se está acotando un camino que no es del todo seguro para salvaguardar los datos de los usuarios, por ejemplo. Por tanto, la regulación lo que va a hacer es guiarnos hacia un nuevo plan de acción más adecuado, y, por tanto, supone una ralentización, pero no un estancamiento total.

¿Cómo es la cultura de Facebook y como se vive en el día a día?

La cultura de Facebook está construida sobre la base de la inclusión de todo tipo de personas en todo tipo de comunidades (intereses, minorías, orientación sexual, origen, etc.). También busca que te sientas incluido y valorado, que puedas compartir de forma abierta todo lo que quieras comentar. Tiene un perfil social interno que busca una extensión de tu vida donde tengas gente con la que compartir y tengas cosas en común de verdad, por lo que se trata de construir equipos que aporten sinergias. Además, tiene unos principios muy específicos de trabajo conjunto que quiere transmitir. Se busca también que te equivoques, aprendas de ello y que te apoyes en los demás, por lo que la cultura es muy cómoda para trabajar, pues la comunidad que estamos construyendo mediante nuestras plataformas, también la estamos construyendo dentro de casa.

Entrevista con Manuel Echanove — Industry Manager de Retail en Google

Define la misión de Google:

“Ordenar la información que hay en el mundo y hacerla universalmente accesible”.

Todo esto empieza con el buscador, una herramienta que indexa las páginas web de todo el mundo y aprovecha el nacimiento de internet para coordinar el mayor nivel de información a nivel global y así poder ordenarlo.

¿En qué se basa la estrategia de Google?

La estrategia se fundamenta, básicamente, en tres pilares: en primer lugar, el usuario está en el centro y Google trata de crear productos que ayuden a resolver problemas y gracias a esa utilidad del producto, se creen dinámicas de *engagement* que traten de generar oportunidades de impacto publicitario (“*users come first revenues come later*”). En segundo lugar, la privacidad, especialmente con todos los cambios que está habiendo, ya que las personas cada vez son más reticentes a compartir sus datos. En tercer lugar, M&A. Google empezó como un buscador, pero ha ido adquiriendo empresas de forma estratégica, como YouTube, Android, DoubleClick... Al ser una empresa con un gran componente de “cash” y alta rentabilidad, busca de forma activa la adquisición de nuevas empresas para seguir creciendo.

¿Me puedes contar un poco sobre el uso de anuncios en Google?

La intención de Google es que la gente le perciba como la mejor herramienta para resolver cualquier duda que tenga. De hecho, más del 60% de las búsquedas de Google no muestran ningún anuncio. Lo que ocurre es que poner a disposición de la gente esta herramienta de manera gratuita, lleva unos costes detrás (indexación, procesamiento de datos, coste de desarrollo, etc.) y la manera en la que Google hace frente a esos costes y saca rentabilidad es a través de los anuncios. Es como un círculo virtuoso, por un lado tienes a los usuarios que utilizan el buscador, por otro a los anunciantes y luego tienes a Google. Este círculo solo va a funcionar si el anuncio que se muestra es relevante para la persona que está buscando, si la persona que busca es relevante para el anunciante (es

decir, que acaba comprando) y si esta relación esta intermediada por Google. Esto hace que el buscador funcione y sea eficiente. Por otro lado, los anuncios son relevantes en base a lo que Google sabe de ti (ej. la búsqueda de unos pantalones vaqueros va a ser distinta en función del usuario) y los anunciantes van a querer mostrarse a aquellos usuarios que Google considere potenciales compradores en función de los datos que se tenga de ellos.

¿Cuáles crees que son los recursos clave de la empresa que sustentan la ventaja competitiva de Google y le diferencia de otras plataformas?

La gran ventaja competitiva de Google se sirve sobre la base del mejor talento ingenieril de desarrollo de software del mundo, que construyen y mejoran los productos de Google actuales, pero también anticipan lo que viene en un futuro. La empresa número 1 en investigación y desarrollo es Google y eso nos coloca en una posición muy favorable con respecto a nuestros competidores. Los mejores expertos de *quantum computing* o inteligencia artificial se encuentran actualmente bajo el paraguas de Alphabet, matriz de Google. Por otro lado, su ventaja competitiva se sirve también de los 9 productos con más de 1 billón de usuarios con los que a día de hoy cuenta Google. Mientras que Facebook es la red social que engloba Instagram, Facebook y WhatsApp, Google es el buscador, YouTube, Maps, Google Photos, Android, Google Hardware, etc. cuenta con más de 150 productos y servicios de los cuales 9 tienen ya más de un billón de usuarios. Lo que esto hace es que la escala y capacidad de obtención de datos de Google sea mucho mayor y pues cuanto más volumen tienes, mejor puedes entender a la gente que navega por tus *properties* y mejor les vas a poder *targetear*.

¿Cuáles son los principales competidores?

El principal competidor es Amazon, sin duda (por la parte de anuncios o por la nube—Amazon Web Services) y luego el gran espectro de grandes tecnológicas, Facebook compite por los dólares de publicidad, Apple compite por la parte de Hardware y Microsoft por la parte de la nube, pues Google ahora está invirtiendo mucho en Google Cloud.

La capa del producto de Google y Facebook es la misma pues ambos venden anuncios, pero la forma en que se venden y emplean sus resultados son muy distintos. Mientras que los anuncios de Instagram y Facebook funcionan bastante mejor para empresas del mundo moda, donde importa más la imagen, el vídeo, los formatos y la gente que transmite los productos, Google, funciona mejor para temas de electrónica de consumo, electrodomésticos u hogar.

¿Principales amenazas en el sector?

La gran amenaza sin duda es regulatoria. Hace poco les mandé a mis clientes un email informándoles que en España se ha activado un nuevo impuesto llamado Digital Services Tax (DST) que grava el 2% de todos los anuncios digitales y Google lo que hace es pasarlo al anunciante. Desde el punto de vista de Google esto no se trata de que cada país haga su batalla e implemente sus impuestos, sino que más bien nos movemos hacia un plano universal. Todo lo que sean impuestos concretos va a pasar factura a sus anunciantes. No solamente desde el punto de vista impositivo sino también de almacenamiento de datos, utilización de estos... Al final como las tecnológicas se defienden es apagando sus servicios en esos países. Por ejemplo, el caso de Facebook en Australia o Google News en España.

¿Crees que nos estamos acercando a un punto en el que la regulación puede frenar el desarrollo de estas plataformas?

Desde luego, yo creo que va a haber una fragmentación del mundo Big Tech. Al final, la preponderancia de estas empresas radica en la acumulación de datos por lo que, Alphabet, que cuenta con diversas empresas independientes de grandísimo tamaño, va a ir perdiendo economías de escala a medida que estas crezcan. El movimiento “Break Up Big Tech” está cogiendo cada vez más fuerza.

¿Cómo es la cultura de Google y como se vive en el día a día?

Se hace bastante énfasis en la cultura, además desde el momento en el que estás haciendo el proceso de selección, pues en este se miran cuatro patas: *Business Acumen* (capacidad analítica), *Role-related Knowledge* (cuanto sabes del rol que vas a desempeñar),

Leadership y “*Googliness*” (como encajas con la cultura Google). Por lo que desde el primer momento se incide mucho. También se demuestra en la intensidad de recordar principios y valores de Google por parte del liderazgo de la compañía, pues una parte muy importante de su trabajo consiste en que la cultura de Google continúe ocurriendo. También, como trabajadores, contamos con muchos canales para poder escalar en situaciones en las que no se está a gusto (tanto con Recursos Humanos como con equipos dedicados). Además, una de las personas más importantes de la compañía es la Senior BP de Diversity, pues todos los temas de diversidad se tienen muy en cuenta. También cada poco tiempo tenemos trainings o cursos para tenernos al día con la cultura.

Dado que mi TFG se basa en una red social, me gustaría informarme y que me cuenten sobre la que, en su día, intentó crear Google pero no llegó a despegar: Google +. ¿Por qué crees que Google + no consiguió salir adelante?

Google + fue un intento de red social tradicional que Google lanzó y que cerró hace aproximadamente 3 años. El motivo de esto fue porque no consiguió atracción y porque centró todos sus esfuerzos de socialización de una plataforma en YouTube. Siempre se dice que Google no ha sido capaz de competir en redes sociales, pero eso, a día de hoy, es mentira. YouTube es la plataforma social con contenido audiovisual más grande. Lo que ha hecho Google es socializar su plataforma de videos en vez de centrar sus esfuerzos en una batalla que estaba perdida, y les ha salido muy bien. Cierto es que Facebook en los países con mayor penetración ya no gana tantos UAMs. Instagram sigue creciendo pero en los países con más desarrollo esta llegando a un punto de saturación y las generaciones jóvenes están usando más TikTok. Sin embargo, YouTube sigue creciendo exponencialmente. Es cierto que cuenta con muchos competidores como Twitch o Vimeo, pero sigue dando pasos de gigante.

CAPÍTULO 7 Bibliografía

- 1 ¿Cuál es la misión de Facebook?, Relaciones con inversionistas, preguntas frecuentes. Facebook, Obtenida el 10/09/2021 de <https://investor.fb.com/resources/default.aspx>.
- 2 Abbas, S., y Singh, A. K. (2014). *Media industry trends and dynamics: The social media boom*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 155, 147-152.
- 3 Accionistas demandan a Facebook y varios bancos por la OPV de la red social, El Economista (2012). Obtenido el 25/03/21 en <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/3988720/05/12/Facebook-sube-un-3-en-la-apertura-del-Nasdaq.html>.
- 4 AEPD (2018), La AEPD sanciona WhatsApp y Facebook por ceder y tratar, respectivamente, datos personales sin consentimiento, AEPD, Obtenido el 7/04/21 en <https://www.aepd.es/es/prensa-y-comunicacion/notas-de-prensa/la-aepd-sanciona-whatsapp-y-facebook-por-ceder-y-tratar>.
- 5 Alley, A. (2020), Facebook starts building ninth data center at Prineville campus, Oregon, Data Center Dynamics. Obtenido el 02/04/21 en <https://www.datacenterdynamics.com/en/news/facebook-begins-ninth-data-center-prineville-campus-oregon/>.
- 6 Ametller, D. C. (2019), El proceso normativo ante el avance tecnológico y la transformación digital (inteligencia artificial, redes sociales y datos masivos). *Revista general de Derecho administrativo*, (50).
- 7 Barney J.B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. J. Manage. 17(1):99-120
- 8 Barney J.B. (1995). *Looking inside for competitive advantage*. Acad. Manag. Exec. 9(4):49-61.
- 9 Baxtel (2020), Facebook Data Center Locations, Obtenido el 20/03/21 de <https://baxtel.com/data-centers/facebook-between-cambridge-analytica-and-facebook/>.
- 10 Boyd, D. M., y Ellison, N. B. (2007). *Social network sites: Definition, history, and scholarship*. Journal of computer-mediated Communication, 13(1), 210-230.
- 12 Brügger, N. (2015). *A brief history of Facebook as a media text: The development of an empty structure*. First Monday.
- 13 Cardeal, N., & Antonio, N. S. (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?, *South African Journal of Business Management* 6(37):10159-10170.
- 14 Carr, A. (7 de julio de 2011), Why the Facebook-Microsoft alliance should worry Google, Fast Company, Obtenido el 30/03/21 en <https://www.fastcompany.com/1765401/why-facebook-microsoft-alliance-should-worry-google>.
- 15 Chacin, A. (2019), Borre su Facebook, les piden a sus usuarios de la red social, después que secretos salen a la luz, El Nuevo Herald, Obtenido el 10/04/21 en <https://www.elnuevoherald.com/noticias/tecnologia/article236221588.html>.
- 16 Collis D.J. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Bus Rev.* 73:118-128.
- 17 Cooper, P. (2021), How the Facebook Algorithm Works in 2021 and How to Make it Work for You, Strategy, Hootsuite, Obtenido el 1/04/21 en <https://blog.hootsuite.com/facebook-algorithm/>.
- 18 Crece la preocupación global por la privacidad en Internet, CSO Computerworld (2019). Obtenido el 09/04/21 <https://cso.computerworld.es/tendencias/crece-la-preocupacion-global-por-la-privacidad-en-internet>.
- 19 CSI Market (2020), Facebook Sales vs. its Competitors Q4 2020, Facebook Inc. Obtenido el 03/04/21 de https://csimarket.com/stocks/compet_glance.php?code=FB

- 20 CSO Computerworld, El 40% de los españoles dejaría las redes sociales para garantizar su privacidad, 24 de junio de 2019, Obtenido el 04/04/21 en <https://cso.computerworld.es/tendencias/el-40-de-los-espanoles-dejaria-las-redes-sociales-para-garantizar-su-privacidad#:~:text=Un%20estudio%20de%20Kaspersky%20pone,la%20totalidad%20de%20la%20privacidad.&text=La%20preocupaci%C3%B3n%20de%20la%20ciudadan%C3%ADa,sobremana%20en%20los%20C3%BAltimos%20a%C3%B1os>.
- 21 Cyger, M. (2018, 1 de junio). Revealed: Zuckerberg's Biggest Regret, *DN Academy*. Obtenido el 1/01/2021 de <https://www.dnacademy.com/mark-zuckerberg-biggest-regret>.
- 22 Deloitte (2019), El impacto de la digitalización en España. Contribución de las empresas de Digitales a la economía española. Obtenido el 12/06/2021 de <https://www.digitales.es/wp-content/uploads/2019/08/Digitales-Contribucio%CC%81n-a-la-economi%CC%81a-espan%CC%83ola.pdf>
- 23 Desai, B. C. (2020). Pandemic and *big tech*. Proceedings of the 24th Symposium on International Database Engineering & Applications (pg. 1-10).
- 24 Díaz, E. D. (2018). *Protección de datos: lecciones del caso Facebook*. Nuestro tiempo.
- 25 Do the Most Meaningful Work of Your Career, Facebook Careers, <https://www.facebook.com/careers>
- 26 Durukan, T., Bozaci, I., y Hamsioglu, A. B. (2012). *An investigation of customer behaviours in social media*. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 44(44), 148-159.
- 27 Erwin, (2016), El datacenter de Facebook en Suecia es una obra de arte, Infraestructura, Lo Mas Nuevo, Obtenido el 01/04/21 en <https://www.lomasnuevo.net/noticias/el-datacenter-de-facebook-en-suecia-es-una-obra-de-arte/>.
- 28 Europa Press, (2011), Facebook alcanza un acuerdo con EEUU sobre la privacidad de los usuarios, El Economista. Obtenido el 23/04/21 en <https://www.economista.es/tecnologia-internet/noticias/3570133/11/11/Facebook-alcanza-un-acuerdo-con-la-FCT-sobre-la-privacidad-de-los-usuarios.html>.
- 29 Evans, D. S., y Schmalensee, R. (2010). *Failure to launch: Critical mass in platform businesses*. Review of Network Economics, 9(4).
- 30 Facebook (2017), Facebook clonee data center ireland, Facebook Careers, Obtenido el 12/03/21 en <https://www.facebook.com/careers/life/facebook-clonee-data-center-ireland>.
- 31 Facebook (2018), A look Inside the Facebook Finance Team, Facebook Careers, Obtenido el 02/04/21 en <https://www.facebook.com/careers/life/a-look-inside-the-facebook-finance-team>.
- 32 Facebook (2019), Facebook Careers, Legal at Facebook: Building a Global Company That Is Compliant. Obtenido el 02/04/21 en <https://www.facebook.com/careers/life/legal-at-facebook-building-a-global-company-that-is-compliant>.
- 33 Facebook (2020), 2020 year in review: connectivity innovations, faster apps, and progress toward net zero, Facebook Engineering. Obtenido el 01/04/21 en <https://engineering.fb.com/2020/12/30/connectivity/2020-year-in-review/>.
- 34 Facebook (2020), Accelerometer and SoftSKU: Improving hardware platform performance for diverse microservices. Data Center Engineering, Facebook Engineering, Obtenido el 01/04/21 en <https://engineering.fb.com/2020/05/11/data-center-engineering/accelerometer-and-softsku/> 1/4/2021.
- 35 Facebook (2020), Las 5 tendencias clave del Marketing Digital para el 2020 que tu empresa debe conocer, Facebook for Business, Obtenido el 02/04/21 en <https://www.facebook.com/business/news/conoce-las-5-tendencias-clave-del-marketing-digital-para-el-2020>
- 36 Facebook (2021), Boost with Facebook, Facebook Diversity, Obtenido el 02/04/21 en <https://diversity.fb.com/initiative/boost-with-facebook/>

- 37 Facebook (2021), Investor Relations, Obtenido el 02/04/21 en <https://investor.fb.com/investor-news/press-release-details/2021/Facebook-Reports-Fourth-Quarter-and-Full-Year-2020-Results/default.aspx>
- 38 Facebook (2021), Servicio de ayuda para empresas, Facebook for Business. Obtenido el 22/03/21 en <https://www.facebook.com/business/help/862669417580221>
- 39 Facebook Acquires Chai Labs, Gains 'Godfather of Google AdSense', PCMag (2009). Obtenido el 05/03/21 en <http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2367828,00.asp>
- 40 Facebook Acquires FriendFeed, TechCrunch (2020). Obtenido el 03/04/21 en (<http://techcrunch.com/2009/08/10/facebook-acquires-friendfeed/>).
- 41 Facebook and Microsoft Expand Strategic Alliance, Microsoft (2007). Obtenido el 29/03/21 en <https://news.microsoft.com/2007/10/24/facebook-and-microsoft-expand-strategic-alliance/>
- 42 Facebook buys Parakey, Gigaom (2019), Obtenido el 03/04/21 en <http://gigaom.com/2007/07/19/facebook-buys-parakey/>
- 43 Facebook for Business, Eliminar tu Business Manager, Servicio de ayuda para empresas, Obtenido el 03/04/21 en <https://www.facebook.com/business/help/1592865014304024?id=180505742745347>
- 44 Facebook, (2019), Relaciones con inversionistas, Obtenido el 02/04/21 en <https://investor.fb.com/resources/default.aspx>
- 45 Facebook, Nuestra misión, Facebook. Obtenida el 10/09/2021 de <https://about.fb.com/es/company-info/>
- 46 Facebook. CBS News. Obtenido el 04/04/21 en <https://www.cbsnews.com/news/aleksandr-kogan-thelink->
- 47 Facebook. Principios de Facebook, Obtenido el 26/02/21 en <https://www.facebook.com/principles.php>
- 48 Faridi, A. (2020). The Significance of Reputation Management—A Study On The Sinking Reputation of Facebook, *Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland*.
- 49 Fernández, R. (2021), Número de trabajadores de Facebook en el mundo 2004-2020, Statista, Obtenido el 12/03/21 en <https://es.statista.com/estadisticas/600904/numero-de-empleados-de-facebook/#:~:text=N%C3%BAmero%20de%20trabajadores%20de%20Facebook%20en%20el%20mundo%202004%2D2020&text=La%20red%20social%20ampli%C3%B3%20su,30%25%20con%20respecto%20a%202019.>
- 50 Fernández, R. (2021), Ranking mundial de redes sociales por número de usuarios en 2021, Statista. Obtenido el 06/02/21 en <https://es.statista.com/estadisticas/600712/ranking-mundial-de-redes-sociales-por-numero-de-usuarios/#:~:text=Facebook%20encabezaba%20de%20nuevo%20en,red%20social%20ha%20sido%20imparable.>
- 51 Festa, P. (2003). Investors snub Friendster in patent grab. CNet News. Obtenido el 31/3/2021 de <https://www.cnet.com/news/investors-snub-friendster-in-patent-grab/>
- 52 Fiol, C. M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of management*, 17(1): 191-211
- 53 Fisher, G., Wisneski, J. E., y Bakker, R. M. VRIO. Strategy in 3D. *Oxford University Press*.
- 54 Glick, M. y Ruetschlin, C. (2019). *Big Tech Acquisitions and the Potential Competition Doctrine: The Case of Facebook*. Institute for New Economic Thinking Working Paper Series.
- 55 Glick, M., y Ruetschlin, C. (2019). *Big Tech Acquisitions and the Potential Competition Doctrine: The Case of Facebook*. Institute for New Economic Thinking Working Paper Series, (104).
- 56 Goldfarb, A., y Tucker, C. (2012), Shifts in privacy concerns. *American Economic Review*, 102(3), 349-53.

- 57 Gonzalo, John Makoff Asegura Que Las Redes Sociales Pasarán De Moda, Periodismo Ciudadano (2011), Obtenido el 04/04/21en <https://www.periodismociudadano.com/john-markoff-asegura-que-las-redes-sociales-pasaran-de-moda/>
- 58 Goodbody, W (2018), inside Facebook's Clonee data centre, RTE News. Obtenido el 03/04/21en <https://www.rte.ie/news/ireland/2018/0914/993768-facebook-data-centre/>
- 59 Hallman, C. (2020), Everything Facebook Owns: Mergers and Acquisitions from the Past 15 Years, TitleMax. Obtenido el 02/04/21 de <https://www.titlemax.com/discovery-center/lifestyle/everything-facebook-owns-mergers-and-acquisitions-from-the-past-15-years/>
- 60 Hallman, C. (2020), Everything Facebook Owns: Mergers and Acquisitions from the Past 15 Years, TitleMax, Obtenido el 02/04/21en <https://www.titlemax.com/discovery-center/lifestyle/everything-facebook-owns-mergers-and-acquisitions-from-the-past-15-years/#:~:text=How%20Many%20Companies%20Does%20Facebook,over%20the%20past%2015%20years.>
- 61 Hewage, T. N., Halgamuge, M. N., Syed, A., y Ekici, G. (2018). Big Data Techniques of Google, Amazon, Facebook and Twitter. *Journal of Communications*, 13(2).
- 62 Howard, B. (2008). Analyzing online social networks. *Communications of the ACM*, 51(11)
- 63 Hueso, L. C. (2013). Derecho y «gobierno abierto». La regulación de la transparencia y la participación y su ejercicio a través del uso de las nuevas tecnologías y las redes sociales por las Administraciones públicas: Propuestas concretas. *Revista Aragonesa de Administración Pública*, (14), 51-92.
- 64 Iglesias, A. (2019), Google se suma a la ola inmobiliaria e invertirá 13.000 millones de dólares en edificios y nuevos centros de datos, Business Insider, Obtenido el 02/04/21 en <https://www.businessinsider.es/google-invertira-13000-millones-dolares-nuevas-oficinas-374863>
- 65 Isabelle, D., Horak, K., McKinnon, S. y Palumbo, C. (2020). *¿Sigue siendo relevante el marco de las cinco fuerzas de Porter? Un estudio del continuo de intensidad de capital / trabajo a través de las industrias de minería y TI*. Revisión de la gestión de la innovación tecnológica , 10 (6).
- 66 Kemp, S. (2021), Users Join Social Every Second (and Other Key Stats to Know), Hootsuite. Obtenido el 31/03/21 de <https://blog.hootsuite.com/simon-kemp-social-media/>
- 67 Khot I. (2020), A smaller, faster video calling library for our apps, Facebook Engineering, Obtenido el 01/04/21 en <https://engineering.fb.com/2020/12/21/video-engineering/rsys/>
- 68 Kirkpatrick, D. (2011). *The Facebook effect: The inside story of the company that is connecting the world*. Simon and Schuster. P. 69
- 69 Kumar, B. R. (2019). *Major Acquisitions by Facebook. In Wealth Creation in the World's Largest Mergers and Acquisitions*. Springer, Cham.
- 70 L. Abraham, S. Subramanian, J. Wiener, O. Zed, J. Allen, O. Barykin, et al. (2013), "Scuba: Diving into data at FaceBook," *Proceedings of the VLDB Endowment*, vol. 6, no. 11, pp. 1057-1067.
- 71 Lardinois, F. (2019), ¿Cómo lo hace Facebook?, 15 de agosto de 2019, TechCrunch, Obtenido el 02/04/21en <https://techcrunch.com/2019/08/15/how-facebook-does-it/>
- 72 Lazalde, A. (2011), Siete tecnologías de software que sostienen a Facebook, Hipertextual, Obtenido el 07/03/21en <https://hipertextual.com/2011/02/7-tecnologias-de-software-que-sostienen-a-facebook>
- 73 Lin, F., Dattatraya H. y Sankar, S. (2020), Cómo Facebook mantiene su hardware de infraestructura a gran escala en funcionamiento, Facebook Engineering. Obtenido el 02/04/21en <https://engineering.fb.com/2020/12/09/data-center-engineering/how-facebook-keeps-its-large-scale-infrastructure-hardware-up-and-running/>
- 74 Llano, M. y Carlos, J., (2021) Estadísticas de Redes Sociales 2021: Usuarios de Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn, Twitter, TikTok y otros, Marketing Digital.

- Obtenido el 29/03/2021 de <https://www.juancmejia.com/marketing-digital/estadisticas-de-redes-sociales-usuarios-de-facebook-instagram-linkedin-twitter-whatsapp-y-otros-infografia/#1> Usuarios activos de Facebook
- 75 Lomas, N. (2020), TikTok anuncia el primer centro de datos en Europa, Tech Crunch. Obtenido el 09/04/21 en <https://techcrunch.com/2020/08/06/tiktok-announces-first-data-center-in-europe/>
- 76 Malenkovich, S. (2013), la privacidad: principal preocupación de los usuarios de redes sociales, Kaspersky Daily, Obtenido el 04/04/21 en <https://www.kaspersky.es/blog/la-privacidad-principal-preocupacion-de-los-usuarios-de-redes-sociales/544/>
- 77 Market Line (2021), Strategy, SWOT and Corporate Finance Report, Market Line, Obtenido el 01/03/21 en <https://store.marketline.com/report/ml2624017sa--facebook-inc-strategy-swot-and-corporate-finance-report-3/>
- 78 Méndez, L. (2021), Facebook se muestra optimista tras incrementar sus ingresos un 22% en 2020, Obtenido el 02/04/21 en <https://www.france24.com/es/econom%C3%ADa-y-tecnolog%C3%ADa/20210128-facebook-ingresos-pandemia-2020-mark-zuckerberg>
- 79 Mike, I. (2019), Zuckerberg Plans to Integrate WhatsApp, Instagram and Facebook Messenger, The New York Times, Obtenido el 05/04/21 en <https://www.nytimes.com/2019/01/25/technology/facebook-instagram-whatsapp-messenger.html>
- 80 Millán, V. (2020), “Así ha construido Facebook su imperio: sus adquisiciones más determinantes”. Hipertextual, Obtenido el 01/03/21 en <https://hipertextual.com/2020/10/facebook-adquisiciones>
- 81 Miller, D. (2019), actualizaciones de la clasificación de vídeos, Facebook, Obtenido el 25/03/21 en <https://about.fb.com/news/2019/05/updates-to-video-ranking/>
- 82 Miller, R. (2009), Facebook now has about 30,000 servers, DataCenter Knowledge. Obtenido el 10/04/21 de <https://www.datacenterknowledge.com/archives/2009/10/13/facebook-now-has-30000-servers>,
- 83 Mirón, S. I., & Hernández, J. S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. In *Anales de estudios económicos y empresariales* (No. 15, pp. 63-89). Servicio de Publicaciones.
- 84 Muñoz, M. M. (2018), Virtualización del espacio público y concepto débil de privacidad. Lecciones del caso Facebook-Cambridge Analytica. *Ensayos de Filosofía*, 8(2).
- 85 Nudelman, M. (2017), The tech industry is dominated by 5 big companies – here’s how each makes its money, Business Insider, Yahoo! Finance, Obtenido el 02/04/21 en https://uk.finance.yahoo.com/news/tech-industry-dominated-5-big-213712374.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAANu5rVch57NAPR1YOox57i-ZC_F7vxFc2GE6QUu8zpZZ8O0ZuHRYBe7wDcwyq79bFTxNNSfndFs8sUVDjoVL aCc2CpK9BCgh3xdo9sYBXnHfVuWdX8OuLRCZ9e2PI2ZbgfB_2PtJF_tDHfgb0_MC hbCMLD9P2ZTkIO12mRMXcf2, 31/3/2021
- 86 OCU, mis datos son míos, Mr. Facebook, <https://www.ocu.org/especiales/misdatossonmios/>
- 87 Omri, W. (2020), How Big Tech Makes their Billions, Technology, Visual Capitalist. Obtenido el 3/03/2021 de <https://www.visualcapitalist.com/how-big-tech-makes-their-billions-2020/>,
- 88 Orús, A. (2020), crecimiento de inversión en marketing digital en España 2015-2019, Statista. Obtenido el 02/04/21 en <https://es.statista.com/estadisticas/648145/crecimiento-de-inversion-en-marketing-digital/>
- 89 Orús, A. (2020), porcentaje de redes sociales que generaron más leads España, Statista. Obtenido el 02/04/21 en <https://es.statista.com/estadisticas/629611/porcentaje-de-redes-sociales-que-generaron-mas-leads-espana/>

- 90 Peiró, E. (2020), Instagram Reels la nueva alternativa a TikTok, Marketing Digital, Bloo.media, Obtenido el 31/03/21 en <https://bloo.media/blog/instagram-reels-alternativa-tiktok/>
- 91 Perez J. (2007), CA: Facebook's Beacon more intrusive than previously thought, Networkworld, Obtenido el 15/02/2021 de <https://www.networkworld.com/article/2289306/ca--facebook-s-beacon-more-intrusive-than-previously-thought.html>
- 92 Pérez, A., (2013), La cultura innovadora de Facebook, OBS Business School. Obtenido el 27/03/21 <https://www.obsbusiness.school/blog/la-cultura-innovadora-de-facebook>
- 93 Perrin, A. (2015) Social Networking usage: 2005-2015, Pew Research Center, Obtenido el 31/03/2021 de <http://www.pewinternet.org/2015/10/08/2015/Social-Networking-usage-2005-2015>
- 94 Pingdom (2020), Exploring the Software Behind Facebook the World's Largest Social Media Site, Obtenido el 10/04/21 de <https://www.pingdom.com/blog/the-software-behind-facebook/>
- 95 Porter, M. E. (2008). *On competition*. Harvard Business Press.
- 96 Relaciones con inversores, Facebook, 29 de octubre de 2020, <https://investor.fb.com/investor-news/press-release-details/2020/Facebook-Reports-Third-Quarter-2020-Results/default.aspx>
- 97 Richter, F. (2021), Facebook keeps on growing, Statista, Obtenido el 1/04/21 en <https://www.statista.com/chart/10047/facebooks-monthly-active-users/>
- 98 Rittal, (2016), La evolución en la eficiencia energética: Open Compute Project (OPC), Rittal. Obtenido el 01/04/21 en <https://www.rittaltic.es/la-evolucion-en-la-eficiencia-energetica-ocp/>
- 99 Rut, K., Conoce los impresionantes centros de datos de Facebook, Vix, <https://www.vix.com/es/btg/tech/13775/conoce-los-impresionantes-centros-de-datos-de-facebook>
- 100 Sandoval, X. Jaron Lanier: "Los monopolios han arruinado Internet", Entrevista, El País, 15 de septiembre 2018, https://elpais.com/cultura/2018/09/13/babelia/1536838060_368784.html, 9/4/2021
- 101 Sarsby, A (2016), *SWOT analysis*. Lulu.com.
- 102 Seijas, R. (2020). Las soluciones europeas a la desinformación y su riesgo de impacto en los derechos fundamentales. *IDP: revista de Internet, derecho y política= revista d'Internet, dret i política*, (31), 1.
- 103 Sentencia del TJUE de 16 de julio de 2020
- 104 Sevilla Arias, A. (2020), Empresas más grandes del mundo 2020, Economipedia, Obtenido el 03/04/21 en <https://economipedia.com/ranking/empresas-mas-grandes-del-mundo-2020.html>
- 105 Shead, S. (2019), Facebook owns the four most downloaded apps of the decade, BBC News, Obtenido el 05/04/21 en <https://www.bbc.com/news/technology-50838013>
- 106 Stahl, L. y Aleksandr Kogan (2018), The link between Cambridge Analytica and
- 107 Stewart, J. B. (2016), «Facebook Has 50 Minutes of Your Time Each Day. It Wants More», New York Times, Obtenido el 2/02/2021, https://www.nytimes.com/2016/05/06/business/facebookbends-the-rules-of-audience-engagement-to-its-advantage.html?_r=0
- 108 Suárez, E. (2014), Facebook compra WhatsApp por 19.000 millones de dólares, Empresas. Obtenido el 10/04/21 de <https://www.elmundo.es/economia/2014/02/19/53052f1e268e3eed5d8b456c.html>
- 109 Sverdlik, K. (2020), Facebook Plans Huge Expansion of Already Massive Georgia Data Center, DataCenter Knowledge. Obtenido el 01/04/21 en <https://www.datacenterknowledge.com/facebook/facebook-plans-huge-expansion-already-massive-georgia-data-center>
- 110 Swinhoe, Dan. (2021), Facebook to expand Utah data center again by 900,000 square feet, DCD News. Obtenido el 10/04/21 en

- <https://www.datacenterdynamics.com/en/news/facebook-expand-utah-data-center-again-900000-square-feet/>
- 111 Talmon, H. (2016), Nemo: Data Discovery at Facebook, Data Infrastructure, Facebook Engineering, Obtenido el 01/04/21 en, <https://engineering.fb.com/2020/10/09/data-infrastructure/nemo/>
 - 112 Tankovska, H. (2021), Number of active advertisers on Facebook 2016-2020, Statista, Obtenido el 03/04/21 en <https://www.statista.com/statistics/778191/active-facebook-advertisers/>
 - 113 The Facebook Data Center FAQ.(Page 2), DataCenter Knowledge, (2010). Obtenido el 10/04/21 de <https://www.datacenterknowledge.com/data-center-faqs/facebook-data-center-faq-page-2>
 - 114 The Top 500 On the Web, Alexa An Amazon.com Company, Obtenido el 31/03/21 de <https://www.alexa.com/topsites>
 - 115 Veerendra M.(2018), StatePoint Liquid Cooling System: A new, more efficient way to cool a data center, Facebook Engineering, Obtenido el 03/04/21 en <https://engineering.fb.com/2018/06/05/data-center-engineering/statepoint-liquid-cooling/>
 - 116 Vercelli, A. (2018). *La (des) protección de los datos personales: análisis del caso Facebook Inc.-Cambridge Analytica*. In XVIII Simposio Argentino de Informática y Derecho (SID)-JAIIO 47 (CABA, 2018).
 - 117 Vergne J.P. y Durand R. (2011). *The path of most persistence: An evolutionary perspective on path dependence and dynamic capabilities*. Organ. Stud. 32(3):365-382.
 - 118 Vijayan J. y Heavenstein H. (2007), Facebook's Beacon just the tip of the privacy iceberg, Computerworld, Obtenido el 15/02/2021 de <https://www.computerworld.com/article/2538002/facebook-s-beacon-just-the-tip-of-the-privacy-iceberg.html>
 - 119 Williams, K. (2020), Top Apps Worldwide for January 2020 by Downloads, Sensor Tower. Obtenido el 01/04/21 en <https://sensortower.com/blog/top-apps-worldwide-january-2020-by-downloads>
 - 120 Yahoo Finance (2021), Facebook, Inc. Obtenido el 10/04/2021 en (https://finance.yahoo.com/quote/FB/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2x1LmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAFU1rDnyR57syJZeDbXVM_D60uPZVykaSkajaEI05qWI8CsqZ4DqJYq5NXnChE3xq688N9Jyh6zTiRAKCN41rrBk7_hu-rg9z-QaEZ9pCEFBLf3HHg6lDE9hTvnofSD2rIS2e3FA_oydh_JeTKreJp9SGB8DUa5pImw1nA4s3F62
 - 121 Zafra, J. (2019), Jaron Lanier: "Internet, tal y como hoy la conocemos, se basa en la manipulación", The Conversation, <https://theconversation.com/jaron-lanier-internet-tal-y-como-hoy-la-conocemos-se-basa-en-la-manipulacion-113410>
 - 122 Zietek, N. (2016). *Influencer Marketing: the characteristics and components of fashion influencer marketing*.
 - 123 Zucarelli, S. (2020), Por qué TikTok es la red social favorita de los más jóvenes, Página 12. Obtenido el 20/03/21, <https://www.pagina12.com.ar/261887-por-que-tik-tok-es-la-red-social-favorita-de-los-mas-jovenes>