

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

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

1. **Selección de la situación a analizar y del objetivo a alcanzar**
2. **Realización del análisis FODA o DAFO propiamente dicho**
3. **Elección de las Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas más relevantes**
4. **Cumplimentar la matriz FODA o DAFO**
5. **Realización del Análisis CAME**

1. Selección de la situación (persona, proyecto, empresa o institución) a analizar y del objetivo a alcanzar

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

2. Realización del análisis FODA o DAFO propiamente dicho

El análisis FODA o DAFO propiamente dicho consiste en a través de un concienzudo **Análisis interno** listar nuestras **Fortalezas y Debilidades**, y a través de un minucioso **Análisis del entorno (externo)** detectar las **Oportunidades y Amenazas** más relevantes.

2.1 Oportunidades y Amenazas (Análisis Externo)

Para detectar Oportunidades y Amenazas tendremos de analizar tanto el **Macro-entorno**, como el entorno más cercano a la empresa, el **Micro entorno**.

Comenzamos analizando las **Oportunidades y Amenazas** vinculadas con el **Macro-entorno** y para ello utilizamos la herramienta **PESTEL** (acrónimo de factores **Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales**).

2.11 Macro-entorno: PESTEL

Factores Políticos:

- **Guerra comercial EEUU- China.**

Vivimos en una guerra comercial entre China y EEUU que no ayuda a una compañía como Netflix a poder comenzar su operaciones en dicho país asiático. **(Am1)**

- **Censura Gobierno Chino**

Más allá de la guerra comercial entre EEUU y China, lo cierto es que actualmente Netflix no está presente en China sobre todo por la censura a la que sus contenidos se tendrían que enfrentar para poder ser emitidos. Aunque en los últimos años ha existido cierta apertura política en China parece que todavía estamos lejos de llegar al escenario ideal en el que una compañía como Netflix sienta que pueda estar presente con garantías en este país. **(Am2)**

Factores Económicos:

- **Crecimiento económico mundial**

Cuanto más crecimiento mayor renta disponible, y cuanto más renta disponible mayor consumo de bienes o servicios que no son de primera necesidad como los contenidos en streaming (Netflix) **(Op1)**

- **Tipos de cambio (divisas)**

Al ser una empresa presente en 194 países Netflix es una empresa muy expuesta a las fluctuaciones de los tipos de cambio de las diferentes monedas, lo que puede afectar muy directamente a su cuenta de resultados **(Am3)**

Factores Sociológicos:

- **Menor consumo TV en línea**

Es un hecho constatado que los jóvenes y no tan jóvenes cada vez consumen menos TV tradicional, ya bien sea por la aversión a los anuncios o porque la gente quiere ver lo que le apetece en cualquier momento sin tener que esperar a un día y una hora concreta de emisión. Este es un fenómeno social que beneficia claramente a compañías como Netflix. **(Op2)**

- **Mercados segmentados pero globales**

Sólo compañías globales presentes en muchos países pueden convertir lo que sería un producto de nicho en un país en un fenómeno global. Ej: La serie la Casa de Papel. Esta es una serie española que tuvo un relativo éxito en su país de origen pero que fue un auténtico boom mundial al estrenarse vía Netflix en muchos mercados cuyo éxito retroalimentó unos a otros y que a base de pequeños fenómenos de fans en cada país consiguió crear un gran fenómeno de fans mundial alrededor de la serie en cuestión. **(Op3)**

Factores Tecnológicos:

- **Creciente uso de móviles**

Aunque afecta a todos los sectores el de los contenidos audiovisuales es quizás uno de los más afectados por el uso de móviles y tabletas. El adaptarse a estos entornos tanto desde un punto de vista tecnológico como de experiencia de usuario es esencial para tener éxito y superar a nuestros competidores. **(Am4 y Op4)**

- **Tecnología de los Televisores**

La evolución tecnológica de los televisores y de los dispositivos asociados a estos hace que cada vez más una importante parte de la población pueda acceder a consumir contenidos en streaming. **(Op5)**

Factores Ecológicos:

- **Creciente sensibilidad por la sostenibilidad**

Las empresas de contenido en streaming son muy demandantes de servidores y estos a su vez tienen elevadas exigencias de refrigeración lo que genera una importante huella de carbono. Trabajar para reducir las emisiones es esencial para esta compañía de cara a ganarse las simpatías y lealtad de sus consumidores. **(Op6)**

Factores Legales:

- **Siria, Corea del Norte y Crimea**

Aunque no son países realmente demandantes a día de hoy de los productos de Netflix, lo cierto es que esta compañía tiene prohibido vender sus servicios en estos mercados por la legislación norteamericana. **(Am5)**

- **Legislación sobre protección de datos**

El algoritmo que predice en función de lo que has consumido aquellos contenidos que más te encajarían y que es una de las ventajas competitivas de Netflix se podría ver afectado por una creciente dureza en cuanto al uso de los datos de los clientes con fines comerciales. **(Am6)**

2.12 Micro-entorno: 5 Fuerzas de Porter

Continuamos analizando las **Oportunidades y Amenazas** ahora vinculadas con el **Micro-entorno** y para ello utilizamos la herramienta **5 fuerzas de Porter**. Según Porter, la **rivalidad con los competidores** viene dada por cuatro elementos o fuerzas: **Las amenazas de nuevos competidores**, el **poder negociador de los clientes**, la **amenaza de nuevos productos** o servicios y el **poder negociador de los proveedores**.

Amenaza de nuevos competidores (Fuerza Alta)

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

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

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

- El importe del valor de la marca de Netflix es creciente aunque todavía no tan elevado como otras marcas icónicas de este u otro sector.
- Hay un relativo requerimiento de capital (inversión en tecnología recursos humanos, estudios, licencias....etc..) que puede complicar la entrada de nuevos competidores.
- Un gran amenaza que podría facilitar la aparición de nuevos competidores es que no hay costes de cambio de una empresa a otra o que son muy bajos para los consumidores.
- Otra amenaza son aquellas empresas de telecomunicaciones que quieren ofrecer a sus clientes una oferta de TV basada en contenidos propios que al paquetizarla con el teléfono fijo, el móvil, de ADSL o Fibra crea un oferta auténticamente diferencial de cara a rentabilizar y fidelizar a sus clientes de mayor valor añadido. Ej: Movistar en España.

En resumen la amenaza de nuevos entrantes la consideramos alta y por lo tanto sería una amenaza **(Am7)**.

Poder negociador de los clientes (Fuerza Baja)

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

Otros factores que influyen en el poder de los compradores son:

Capacidad por parte de los compradores de integrarse hacia atrás. Esto consistiría en que los clientes creasen una empresa o plataforma para la generación de contenidos propios o externos que compitan con los de Netflix. Más allá de Youtube es difícil de pensar que esto pueda ser real.

En resumen, y consideramos que el poder negociador de los clientes es bajo y esto no deja de ser una oportunidad para **Netflix** para subir márgenes y mejorar su cuenta de resultados **(Op7)**

Amenaza de productos sustitutivos (Fuerza Media)

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

Analicemos en detalle las amenazas de productos sustitutivos:

- Propensión del comprador a sustituir: Hay una fidelidad relativa. Es verdad que Netflix ha creado una marca y un fenómeno fan alrededor de sus series que genera cierta fidelidad, no obstante no es menos cierto que hay clientes que lo son de más de una plataforma; HBO, Hulu, Amazon Prime Series....o de varias opciones de ocio.
- Precios relativos de los productos sustitutivos: En el mundo del ocio hay de todo. Desde opciones más baratas a otras más caras. Es de justicia reconocer que el consumo de series en streaming es barato (+/- 10/15€ mes).
- Coste o facilidad de cambio del comprador: No hay ningún coste económico asociado para un cliente por dejar de consumir Netflix.
- Nivel percibido de diferenciación de producto medio/alto: El nivel de diferenciación medio/alto en el caso de Netflix.

En resumen la amenaza de productos sustitutivos la consideramos media o moderada y por eso no lo consideramos ni una oportunidad ni una amenaza.

Poder de negociación de los proveedores (Fuerza media)

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

Analicemos en detalle el poder negociador de los proveedores:

- Facilidad de cambiar de proveedor: Muy fácil salvo en el caso de actores muy demandados por el público.
- El grado de diferenciación de los productos de los proveedores: Si hablamos de los actores/guionistas es medio/alto, en el caso de otros oficios en menor.
- Concentración de los proveedores: No suele haber concentración de proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores: Ciertamente improbable. No tienen conocimientos para hacerlo.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores: Impensable.

En resumen el poder negociación de los Proveedores consideramos que es medio y por lo tanto no lo consideramos ni una amenaza ni una oportunidad.

Rivalidad de los competidores (Fuerza Media o moderada)

Como comentábamos esto es el resultado de los 4 factores o variables vistos anteriormente. La competencia es moderada ya que a algunas fuerzas altas se contraponen otras medias o bajas.

Es resumen la rivalidad es Media.

2.2 Debilidades y Fortalezas (Análisis Interno)

Entramos directamente a ver ahora las Debilidades y Fortalezas de Amazon:

2.21 Fortalezas

Son múltiples y de gran importancia:

Liderazgo

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

Algoritmo

Una de las fortalezas claves de Netflix es su algoritmo por el cual en función de los contenidos que has consumido y de otras variables psico demográficas puede predecir que otros contenidos te pueden gustar, de tal manera que aumentas el consumo dándole más valor la producto, fidelizando más e incluso convirtiéndote en un ferviente prescriptor. **(f2)**

Contenido propio

Netflix, es una de las plataformas con mayor número de referencias de contenido propio tanto series como películas. Es ese contenido original, y la calidad del mismo, la que genera una mayor diferenciación con otras plataformas competidoras. **(f3)**

Especialización

Netflix es una empresa centrada única y exclusivamente en la generación de contenidos audiovisuales lo que les da mucho foco y les permite acertar con mayor probabilidad con los gustos y preferencias de sus potenciales clientes. **(f4)**

Precio asequible

El precio de Netflix, plataforma que te permite consumir bajo demanda contenidos de manera ilimitada es relativamente bajo para todo lo que da a cambio **(f5)**

2.22 Debilidades

Retraso estreno películas

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

Reducido catálogo de películas

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

Tamaño

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

3.Seleccionamos sólo las Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas más relevantes.

Una vez tenemos todas las **Oportunidades y Amenazas listadas**, tras el análisis del Micro y del Macro-Entorno, recomendamos que el siguiente paso sea **asignar una puntuación del 0 al 3** a la **probabilidad** de que se materialicen en un futuro cercano y que hagamos lo mismo según el **impacto** que causarían (positivo en el caso de las **Oportunidades** y negativo en el caso de las **Amenazas**). Así podremos eliminar aquellas menos importantes y quedarnos sólo con las más relevantes.

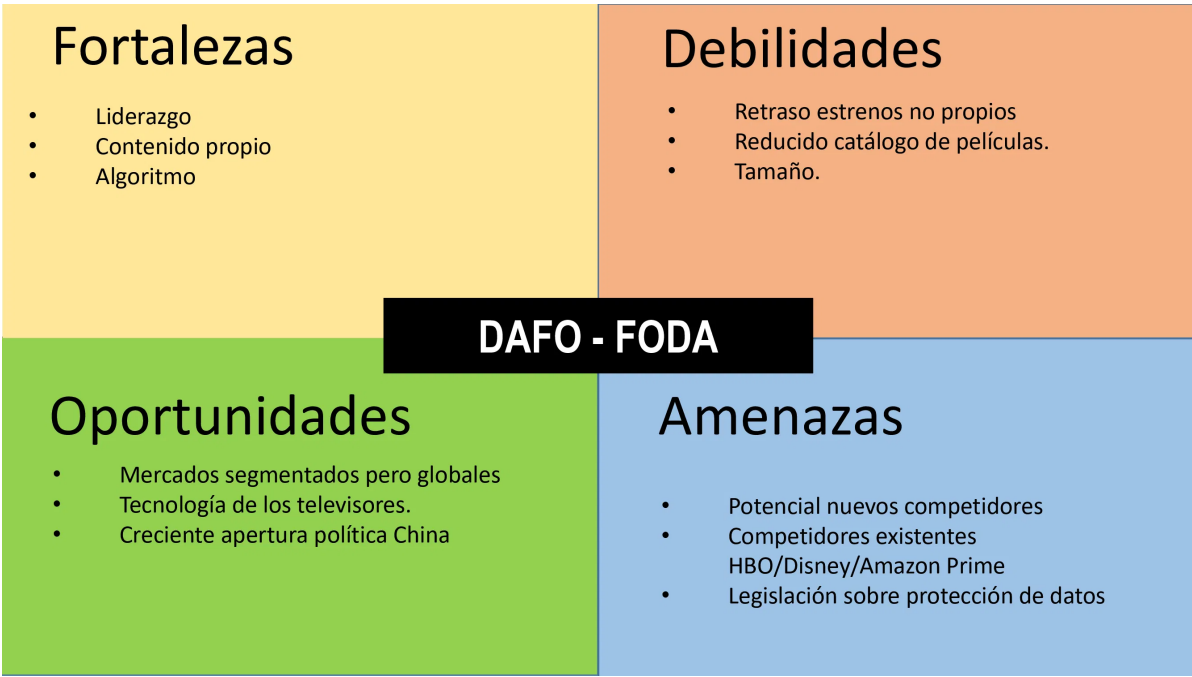
Nos quedamos sólo con las 3 Oportunidades y con las 3 Amenazas más importantes ya que si no corremos el riesgo de perder foco.

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

También en lo que a fortalezas y debilidades se refiere cogeremos las 3 y 3 más importantes, respectivamente.

4.Cumplimentamos la matriz FODA o DAFO

Una vez tenemos todas las **Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas** ya filtradas **cumplimentamos la matriz FODA o DAFO**:



Matriz Foda Netflix

5.Realizamos el Análisis CAME

Toca ahora realizar el **Análisis CAME**. Lo que dice el **Análisis CAME** es que las **Debilidades** hay que **Corregirlas (C)**, que las **Amenazas** hay que **Afrontarlas (A)**, que las **Fortalezas** hay que **Mantenerlas (M)** y que las **Oportunidades** hay que **Explotarlas (E)**.



Representación gráfica Análisis CAME

Habitualmente se suele terminar el Análisis FODA o DAFO antes de este punto. Craso error, se quedará entonces todo el trabajo realizado en un mejor ejercicio teórico pero sin ningún plan de acción para poder aprovecharnos de las **Oportunidades** del entorno o mitigar las **Amenazas** que se ciernen sobre nosotros.

Las distintas fases de un Análisis CAME son

5.1 Confrontar las variables internas vs externas de la matriz DAFO.

5.2 Seleccionar la Estrategia a Seguir.

5.3 Definir y Priorizar Acciones.

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

5.1 Confrontar las variables internas vs externas de la matriz FODA

Es especialmente útil, y nos ayudará a seleccionar la mejor estrategia a elegir el confrontar Fortalezas y Debilidades con Oportunidades y Amenazas de la matriz DAFO (FODA) y realizarnos las siguientes preguntas:

1.Fortalezas vs Oportunidades:

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

2.Debilidades vs Amenazas:

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

3.Fortalezas vs Amenazas:

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

4.Debilidades vs Oportunidades:

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

5.2 Selección de Estrategia a Elegir

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

Enumeramos aquí las principales estrategias:

Estrategias defensivas: Buscan evitar que empeore nuestra situación actual. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas en **afrontar amenazas y mantener fortalezas**.

Estrategias ofensivas: Buscan mejorar nuestra situación actual. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas **a explotar las oportunidades y mantener/reforzar las fortalezas**.

Estrategias de re-orientación : Busca transformar la situación haciendo cambios que eliminen nuestras debilidades y creen nuevas fortalezas. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas **a corregir debilidades y explotar oportunidades**.

Estrategia de supervivencia: Busca eliminar los aspectos negativos que nos perjudican. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas **a corregir las debilidades y a afrontar amenazas**.

En el caso concreto de **Netflix creo que lo mejor es una estrategia ofensiva**. Debe seguir creciendo y reforzándose en el sector audiovisual sin dejar de lado su fortalezas actuales.

5.3 Definir y priorizar acciones.

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



Gráfico correlación estrategias con análisis CAME

Mantener Fortalezas

1. Liderazgo:

Acción 1: Seguir generando un amplio surtido de contenidos propios no sólo de series sino también de películas.

Acción 2: Incluir en el catálogo películas de terceros en menos tiempo tras su estreno que actualmente.

2. Contenido propio:

Acción 1: Producir muchas más películas para no encasillarnos ahí donde hasta ahora hemos sido más fuertes, las series.

3. Algoritmo

Acción 1: Debemos seguir invirtiendo en mejorar el algoritmo que predice que otras series o películas nos gustarán en función de los datos que tiene Netflix sobre nosotros.

Explotar Oportunidades

Mercado segmentado pero global

Acción 1: Seguir produciendo contenido local en determinado países pero que pueda cumplir con los gustos globales de la mayoría de consumidores. Ej: 3ra temporada de la Casa de Papel, producción realizada en España pero de éxito mundial.

Tecnología de los TV