



“PLAN ESTRATÉGICO PARA GOOGLE INC. INC. 2015 -2017”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sra. Verna López Córdova

Sra. Adela Santillana Figueroa

Srta. Lucía Vittet García

Asesor: Profesor Roberto Paiva

2015

Dedicamos el presente trabajo a Dios por permitirnos concluir con éxito esta etapa importante en nuestras vidas.

De la misma manera, a nuestras familias y seres queridos por ser la motivación para seguir esforzándonos día tras día.

Agradecemos a todos nuestros profesores de la maestría y, en especial, al profesor Roberto Paiva por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Índice de contenidos

Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Capítulo I. Introducción	1
1. Historia de Google Inc.	1
2. Identificación de los problemas actuales de Google Inc.	2
3. Objetivos del análisis de Google Inc.	3
4. Alcances de la investigación	3
5. Limitaciones de la investigación.....	3
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	4
1. Análisis externo.....	4
1.1 Efecto de la globalización	4
1.2 Análisis del entorno general (PESTELG)	5
1.3 Análisis CAGE.....	6
1.4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	6
1.5 Análisis de las características y evolución del sector.....	7
1.5.1 Características económicas	7
1.5.2 Factores principales de éxitos (FPE).....	7
1.6 Análisis de las fuerzas competitivas de la industria (5 fuerzas de Porter)	8
1.7 Matriz de perfil competitivo (MPC)	9
1.8 Fuerzas impulsoras.....	10
2. Análisis interno	10
2.1 Portafolio de productos/servicios	10
2.2 La cadena de valor de Google Inc.	11
2.3 Análisis de recursos y capacidades	12
2.3.1 Recursos	13
2.3.2 Capacidades	13
2.3.3 Valoración de los recursos y capacidades	14

3. Análisis VRIO.....	15
4. La ventaja competitiva	15
5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	16
Capítulo III. Modelo de gestión de Google Inc.....	17
1. Estructura de Google Inc.....	17
2. Estrategias de Google Inc.....	18
2.1 Estrategia empresarial	18
2.1.1 Misión y visión.....	19
2.1.2 Valores corporativos	19
2.1.3 Cultura empresarial	20
2.1.4 Responsabilidad social corporativa	21
2.2 Estrategia corporativa	22
2.2.1 Ámbito de producto (diversificación)	22
2.2.2 Ámbito geográfico (internacionalización)	23
2.2.3 Ámbito de integración.....	23
2.3 Estrategia de negocio o competitiva	23
2.4 La innovación en Google Inc.	25
Capítulo IV. Formulación de objetivos	26
1. Objetivos estratégicos	26
2. Objetivos financieros.....	27
Capítulo V. Formulación de estrategias.....	28
1. FODA.....	28
2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea)	30
3. Matriz interna-externa.....	31
4. Matriz de la gran estrategia	32
Capítulo VI. Selección de estrategias	34
1. Matriz de alineamiento estratégico	34
2. Estrategias y objetivos estratégicos.....	35

3. Selección de estrategias priorizadas	35
4. Lineamientos para planes funcionales	35
Capítulo VII. Planes funcionales	36
1. RSC	36
1.1 Objetivo general	36
1.2 Objetivos específicos	36
1.3 Políticas	36
1.4 Plan de acción	36
1.5 Presupuesto de RSC	37
2. Plan funcional de marketing.....	40
2.1 Objetivo general	40
2.2 Objetivos específicos	40
2.3 Estrategias de marketing a emplear.....	40
2.4 Presupuesto de marketing	41
3. Plan funcional de gestión del talento humano.....	43
3.1 Objetivo general	43
3.2 Objetivos específicos	43
3.3 Presupuesto	44
4. Plan funcional de gestión de investigación y desarrollo	46
4.1 Objetivo general	46
4.2 Objetivos específicos	46
4.3 Presupuesto	47
5. Plan funcional de operaciones.....	48
5.1 Objetivo general	48
5.2 Objetivos específicos	48
5.3 Presupuesto	50
6. Plan funcional de finanzas	51
6.1 Objetivos financieros	51
6.2 Proyección del estado de resultados para los años 2015-2017	51

Conclusiones y recomendaciones	58
1. Conclusiones	58
2. Recomendaciones	58
Bibliografía	60
Anexos	64
Nota biográfica	82

Índice de tablas

Tabla 1.	Aplicación del análisis CAGE a Google Inc. para China y Rusia.....	6
Tabla 2.	Características económicas de la publicidad <i>on-line</i>	7
Tabla 3.	Niveles culturales en Google Inc.....	21
Tabla 4.	Tipos de innovación en Google Inc.....	25
Tabla 5.	FODA Google Inc.	29
Tabla 6.	Matriz de alineamiento estratégico de Google Inc.	34
Tabla 7.	Estrategias seleccionadas para evaluación - Google Inc.	35
Tabla 8.	Objetivos estratégicos Google Inc.....	35
Tabla 9.	Selección de estrategias priorizadas	35
Tabla 10.	Principales lineamientos para planes funcionales.....	35
Tabla 11.	Mapeo de stakeholders	37
Tabla 12.	Presupuesto de RSC	37
Tabla 13.	Demanda y plan de acción.....	38
Tabla 14.	Estrategia de segmentación	40
Tabla 15.	Presupuesto de marketing.....	41
Tabla 16.	Plan de actividades basada en las 7 P.....	42
Tabla 17.	Presupuesto de talento humano	44
Tabla 18.	Plan de actividades de la gestión del talento humano.....	45
Tabla 19.	Plan de actividades para la investigación y desarrollo	47
Tabla 20.	Presupuesto de investigación y desarrollo.....	47
Tabla 21.	Plan de actividades de operaciones	49
Tabla 22.	Presupuesto de operaciones.....	50
Tabla 23.	Estado de ganancias y pérdidas de Google Inc. (escenario esperado).....	53
Tabla 24.	Estado de ganancias y pérdidas de Google Inc. (escenario conservador)	53
Tabla 25.	Estado de ganancias y pérdidas de Google Inc. (escenario pesimista).....	54
Tabla 26.	Estado de ganancias y pérdidas de Google Inc. (escenario <i>flat</i>).....	55
Tabla 27.	Cálculo VAN de Google Inc. en escenario esperado	55
Tabla 28.	Cálculo VAN de Google Inc. en escenario conservador	56
Tabla 29.	Cálculo VAN de Google Inc. en escenario pesimista.....	56

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Análisis de la industria de publicidad <i>on-line</i>	9
Gráfico 2.	Cadena de valor tentativa de Google Inc.....	12
Gráfico 3.	Recursos relevantes de Google Inc.....	13
Gráfico 4.	Capacidades relevantes de Google Inc.	14
Gráfico 5.	Matriz de estrategia genérica de Porter	24
Gráfico 6.	Variables de diferenciación Google Inc.	24
Gráfico 7.	Matriz Peyea de Google Inc.	31
Gráfico 8.	Matriz interna-externa de Google Inc.....	31
Gráfico 9.	Matriz de la gran estrategia de Google Inc.....	33

Índice de anexos

Anexo 1.	Análisis del entorno general (PESTELG)	65
Anexo 2.	Matriz EFE Oportunidades y Amenazas	67
Anexo 3.	Factores principales de éxito de la industria de publicidad <i>on-line</i>	68
Anexo 4.	Análisis del impacto de las cinco fuerzas de Porter en la industria de publicidad <i>on-line</i>	69
Anexo 5.	Matriz de perfil competitivo (MPC)	70
Anexo 6.	Portafolio de productos y servicios de Google Inc.	70
Anexo 7.	Cadena de valor de Google Inc.	71
Anexo 8.	Clasificación de los recursos de Google Inc.	73
Anexo 9.	Capacidades de Google Inc.	74
Anexo 10.	Valoración de los recursos y capacidades de Google Inc.	74
Anexo 11.	Evaluación de los recursos y capacidades de Google Inc.	75
Anexo 12.	Análisis VRIO de los recursos y capacidades de Google Inc.	75
Anexo 13.	Matriz de evaluación de factores internos	76
Anexo 14.	Enfoques de RSC aplicados en Google Inc.	77
Anexo 15.	Octógono de la RSE aplicada a Google Inc.	78
Anexo 16.	Principales adquisiciones de Google Inc.	79
Anexo 17.	Variables seleccionadas para la matriz Peyea de Google Inc.	80
Anexo 18.	Cálculo WACC para Google Inc.	81

Capítulo I. Introducción

1. Historia de Google Inc¹.

En el año 1995, los fundadores de Google Inc., Sergey Brin y Larry Page, se conocieron cuando cursaban un programa de postgrado en informática en la universidad de Stanford, y pocos años después, en septiembre de 1998, luego de haber colaborado en el desarrollo de un motor de búsqueda para la universidad llamado “*BackRub*”, crearon Google Inc.

El aporte inicial de Google Inc. fue de US\$ 100.000, dinero otorgado por Andy Bechtolsheim, cofundador de Microsystems; sin embargo, al año siguiente, debido a la gran acogida que tuvo – fue nombrado en su primer año de operación como el motor de búsqueda más recomendable de una lista de 100 sitios web– Google comunicó una inyección de capital de US\$ 25.000.000.

El nombre de Google nace de un juego de palabras con el término matemático “gúgol”, que es el número uno seguido de 100 ceros. La elección se basa en su objetivo de organizar una cantidad aparentemente infinita de información en la web.

Los años venideros fueron de crecimiento constante. Así, en el 2000, Google Inc. lanzó la primera versión de su buscador en diez idiomas y se asoció con Yahoo!, convirtiéndose en su motor de búsqueda predeterminado. Para el cuarto trimestre de 2001, la empresa ya era rentable. En agosto del mismo año, abrieron su primera oficina internacional en Tokio, y para el mes de diciembre ya contaban con más de 3000 millones de documentos web en su buscador.

La primera oferta pública se realizó en agosto de 2004 en NASDAQ, y constó de 19,6 millones de acciones a \$85 cada una y permitió reunir \$1,700 millones. En menos de un año, el precio de la acción sobrepasó los \$300 por acción.

En el año 2006, Google Inc. adquirió el servicio de video *on-line* YouTube por 1,650 millones de dólares. Adicionalmente, lanzó Google Inc. noticias para celulares. En el año 2007, Google Inc. había superado el valor de mercado de *Time Warner Inc.*, propietaria de la venerable revista *Time* y lanzó lo que hoy en día es el sistema operativo más utilizado en dispositivos móviles o *smartphones*, el sistema operativo llamado Android.

¹ “Google: Historia de la empresa”. En Google. Fecha de consulta: 13/06/2014. <<https://www.google.com/about/company/history/?hl=es/>>.

Cada año han lanzado nuevos servicios como *Google Chrome*, *Google Health* y *Google Earth*, que en el año 2010 alcanzó los 1000 millones de descargas. En el año 2010, Google Inc. lanzó Google TV para ofrecer navegación sobre canales de televisión, sitios web, aplicaciones, espectáculos y películas.

En agosto de 2011, Google Inc. adquirió Motorola *Mobility* por 12.500 millones de dólares. Google Inc. presentó su tercer teléfono inteligente, el *Galaxy Nexus*, fabricado por Samsung, que funciona con la cuarta versión de *Android*.

En el año 2013, Google Inc. se enfocó en reforzar su presencia en el mundo de las aplicaciones móviles y muestra de ello es la adquisición de Waze. En ese mismo año, Google Inc. lanzó al mercado sus Google *Glass*.

En febrero del 2014, Google Inc. compró *SlickLogin*, una compañía compuesta por grandes desarrollares, expertos en seguridad, que han creado un innovador sistema de identificación a través del sonido para los teléfonos inteligentes.

Actualmente, Google es el líder en más de 100 países y además, cuenta con más de 20 oficinas en Estados Unidos y más de 30 en otros países.

La empresa ha sido criticada por colaborar con determinados países en la censura de internet con el afán de expandirse comercialmente en ellos y la infracción reiterada de derechos de autor. Asimismo, es objeto de críticas por presunta ingeniería fiscal en varios países, y ser una de las empresas que colaboran con las agencias de inteligencia en la red de vigilancia mundial sacada a la luz en 2013.

2. Identificación de los problemas actuales de Google Inc.

En el presente análisis, sobre la base de la información a diciembre 2014, se identificaron los siguientes problemas:

- El promedio de edad de los empleados es aproximadamente 25-28 años, lo que ocasiona una alta rotación de los mismos.
- Bajo poder de negociación en el manejo de asuntos legales vinculados con problemas de patentes y derechos de autor

- Alta concentración de los ingresos en un solo servicio, publicidad a través del buscador (actualmente el 89% de sus ingresos se deben a este medio publicitario)
- Alta competencia por el uso de redes sociales y portales que brindan esta clase de publicidad digital que va en contra de su principal fuente de ingresos.
- Alta barrera de ingresos por regulaciones intensas en la privacidad y derechos de autor en varios países del mundo que son significativos en cuanto a nivel de tráfico, como lo son China, España y Estados Unidos.

3. Objetivos del análisis del caso Google Inc.

El presente trabajo tiene como objetivo elaborar un planeamiento estratégico orientado al aprovechamiento de nuevas oportunidades de crecimiento sostenido para Google Inc.

Se presenta, además, una propuesta estratégica hasta el año 2017, con el fin de identificar las principales acciones que Google Inc. debería considerar para estar preparado ante el posible impacto dentro de esta industria tan cambiante.

4. Alcances de la investigación

El alcance de la investigación es de tipo descriptivo y llega hasta la formulación de las actividades a nivel funcional, proponiendo su posterior implementación, considerando la información oficial a diciembre del 2014.

5. Limitaciones de la investigación

La principal limitación de esta investigación fue la obtención de cierto tipo de información relevante y puntual de Google Inc. en los detalles financieros de los diferentes presupuestos e información sobre salarios por posiciones (incluyendo las más relevantes), ante esta limitación se utilizaron los estados financieros públicos disponibles y se trabajó sobre tendencias asociadas a proporciones para cada uno de los planes funcionales.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis externo

Los enormes cambios que han acontecido en las últimas décadas, como la globalización, las innovaciones tecnológicas y el creciente uso de la alta tecnología han generado nuevas perspectivas dentro del intercambio de información en el mundo, algunas de las cuales han favorecido para la creación de nuevos modelos de negocio de gran impacto y otras han logrado la debilitación de modelos que se han convertido en obsoletos.

La industria de la información es uno de los ámbitos que ha sufrido cambios más veloces en el mundo actual. En este capítulo se analizarán los principales cambios ocurridos en el entorno de Google Inc., con la finalidad de conocer la situación en la que se encuentra el negocio y así poder determinar estrategias que se ajusten a su realidad y sean capaces de construir ventajas competitivas.

1.1 Efecto de la globalización

Thomas L. Friedman define la globalización como «La integración inexorable de los mercados, sistemas de transporte y sistemas de comunicación en un grado nunca visto antes - de una manera que está permitiendo a las corporaciones, los países y los individuos para llegar a todo el mundo lejos, más rápido, más profundo y más barato que nunca antes, y de una manera que está permitiendo el mundo para llegar a las empresas, los países y las personas más lejos, más rápido, más profundo, y más barato que nunca» (Friedman,2011).

Los avances tecnológicos, con frecuencia, son nombrados como el principal impulsador de la globalización, sobre todo los relacionados con tecnologías de la comunicación.

Internet es solo una de las muchas formas de nueva conectividad que ha evolucionado mucho más rápido que otras en tan corto tiempo, por lo que resulta imposible medir el grado de internalización del tráfico en la red, pero se estima el alto nivel de penetración mundial de la misma.

La globalización ha permitido la internalización de varias empresas del sector tecnológico como es el caso de Google Inc., que es una de las empresas que más se ha globalizado dentro de todos los mercados del mundo.

Más adelante, se realizará el análisis del modelo de distancias de CAGE² para evaluar las cuatro diferencias y distancias entre los países a través de las dimensiones culturales, administrativas o políticas, geográficas y económicas, con esto será posible identificar las diferencias principales en escenarios concretos y comprender cuáles podrían estar relativamente cerca o lejos desde el punto de vista de las dimensiones claves. Este análisis permitirá comprender la importancia de las diferencias en la toma de decisiones para incursionar en otros contextos extranjeros, buscando siempre reducir el costo de la variación basándose en la flexibilidad, la creación de plataformas y la modularidad.

1.2 Análisis del entorno general (PESTELG)

Se iniciará con el diagnóstico del entorno general de Google Inc. dentro de Estados Unidos, ya que la matriz se encuentra legalmente registrada dentro de este país y porque es donde realizan el pago de sus tributos e impuestos.

Se utilizará el análisis PESTELG para evaluar el impacto de los factores externos dentro de la industria y, por ende, cómo afecto a la empresa. El marco PESTELG clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: político-legal, económico, social, tecnológico, ecológico y global.

Tal como se describe en el anexo 1, existen varias oportunidades para Google Inc., entre las que destacan las buenas condiciones macroeconómicas de Estados Unidos, el crecimiento sostenido del uso del internet, el aumento del uso de *tablets* y *smarthphones*; apoyada por el explosivo crecimiento de la industria celular. Por otro lado, entre las principales amenazas, se debe considerar la influencia política y legal de algunos gobiernos sobre empresas tecnológicas, en temas relacionados a privacidad y propiedad intelectual, así como las diferencias culturales de cada país y la mayor presión ambiental.

² Modelo de distancias culturales entre países a través de dimensiones culturales, administrativas políticas, geográficas y económicas (Pankaj Ghemawat 2008).

1.3 Análisis CAGE

El libro “Redefiniendo la globalización” de Pankaj Ghemawat (2008), que establece los efectos de las distancias del modelo CAGE, ayudará a comprender la diferencia entre los países dentro del sector tecnológico. La tabla 1 muestra un análisis realizado a la empresa Google Inc. y sus sedes en los países de China (uno de los países con más altos niveles de censura) y Rusia (uno de los país con mayor complejidad lingüística) desde el punto de vista de los Estados Unidos, llegando a la conclusión de que los efectos de los distintos tipos de distancia entre los países se ven condicionados por las características del sector donde se encuentra.

Tabla 1. Aplicación del análisis CAGE a Google Inc. para China y Rusia

Tipo	Aplicación en Google Inc.
Distancias Culturales	Google Inc. tiene problemas con el lenguaje relativamente difícil en Rusia. Las diferencias culturales importan al máximo cuando los productos tienen un alto contenido lingüístico.
Distancias Administrativas	Google Inc. tiene dificultades con la alta censura en China, demostrando las diferencias administrativas y políticas entre China y Estados Unidos. La implicación del gobierno es elevada por la alta seguridad nacional de ciertos países.
Distancias Geográficas	Problemas de adaptación en Rusia por tanto la necesidad de establecer oficinas físicas en ese país. La geografía desempeña un papel importante cuando las exigencias operativas son elevadas.
Distancias Económicas	La falta de desarrollo de la infraestructura de pago en Rusia ha sido otro <i>handicap</i> para Google Inc. respecto a la competencia local. Las diferencias económicas ejercen el máximo impacto cuando los sistemas de distribución son diferentes.

Fuente: Ghemawat, 2008.

1.4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David 2008).

El análisis realizado en el anexo 2 dio como resultado un peso total ponderado de 3,29 sobre 5, lo que refleja que la empresa Google Inc. se encuentra en una buena posición para aprovechar las oportunidades del entorno, así como para protegerse de las amenazas existentes.

1.5 Análisis de las características y evolución del sector

1.5.1 Características económicas

A continuación, en la tabla 2, se resumen las principales características económicas del sector donde se desempeña Google Inc.

Tabla 2. Características económicas de la publicidad *on-line*

Característica	Publicidad <i>on-line</i>
Tamaño de mercado y tasa de crecimiento	En el 2014 representó el 27% del total de inversión en publicidad a nivel mundial, con US\$146 billones. Para el 2017 se proyecta una participación de 35% con US\$224 billones. Existe un importante crecimiento de la publicidad en móviles (4.5% del total de la inversión digital en el 2011, 22% en el 2014 y proyecta 40% para el 2017)
Alcance de rivales	Mercado global. Existen 94 buscadores, siendo Google Inc. el líder con 89% de participación. En redes sociales, están Facebook y Twitter
Cantidad y Alcance de Compradores	Alcance global. En el 2014 el 35.6% lo concentró Norteamérica, el 21% Europa Oeste y el 27.9% Asia – Pacífico. Para el 2018 se espera que esta estructura sea 35.5% Norteamérica, Asia – Pacífico 28.6% principalmente en China, Japón, y Europa Oeste de 18.8% principalmente Rusia. Con potencial de crecimiento figura Latinoamérica (8.4%), principalmente Brasil, México y Argentina
Innovación y Tecnología	Alta Importancia de I+D para lograr diferenciación El papel de la tecnología es fundamental

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Información estadística tomada de Total US Ad Spending to See Largest Increase Since 2004”.

<<http://www.emarketer.com/Article/Total-US-Ad-Spending-See-Largest-Increase-Since-2004/1010982>>.

1.5.2 Factores principales de éxitos (FPE)

«Los factores claves de éxito son aquellas variables en las cuales la administración puede influir en virtud de sus decisiones que afecten significativamente la posición competitiva global de las diversas firmas de una industria» (Hofer y Schendel 1985: 78).

Asimismo, son definidos por Arthur A. Thompson (2001), como los atributos del producto, competencia, capacidades competitivas y logros comerciales con el mayor efecto en el éxito competitivo del futuro en el mercado.

Luego del análisis realizado en el anexo 3, se considera que los FPE de la industria donde se desarrolla Google Inc. son: tecnología, marketing y alcance a usuarios, la gestión y cultura corporativa, y la gestión o respaldo financiero.

1.6 Análisis de las fuerzas competitivas de la industria (5 fuerzas de Porter)

El modelo de las cinco Fuerzas de Porter³ define la estructura de la industria, permitiendo identificar la intensidad competitiva y el nivel de rentabilidad a largo plazo de la industria o sector en el que la empresa se desempeña, y a partir de este análisis, diseñar una estrategia competitiva que le permita encontrar una posición en dicho sector, en la cual pueda defenderse mejor o pueda inclinar estas fuerzas a su favor.

El modelo considera que la rentabilidad de un sector está determinada por cinco fuerzas que afectan a todas las empresas: la rivalidad de los competidores, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, el poder de los sustitutos y las barreras de entrada que determinan la competencia potencial (Porter 2005 [1947]).

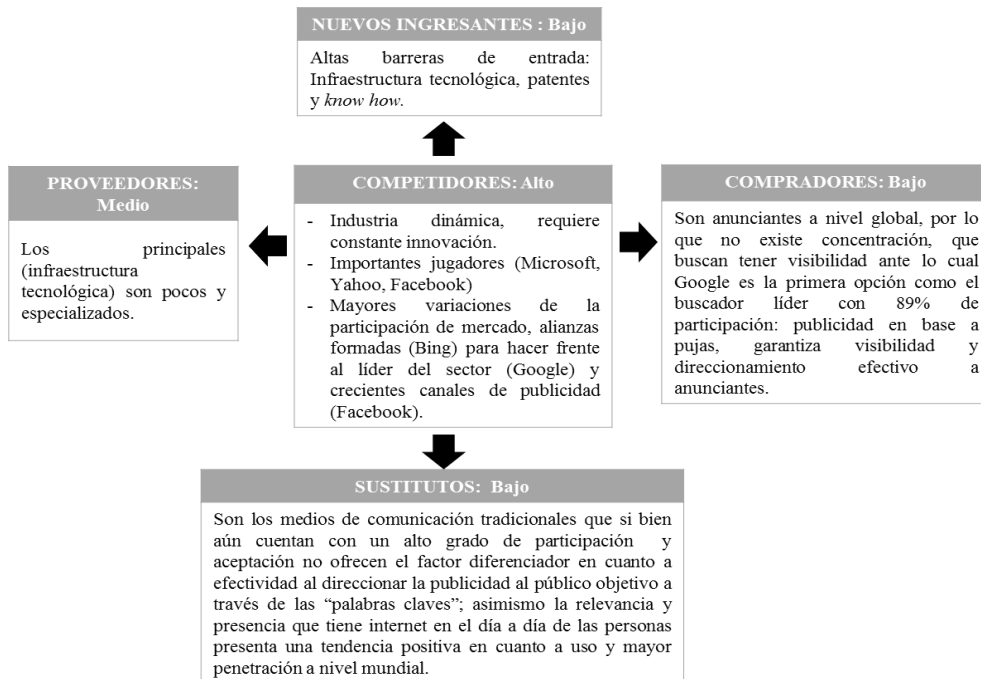
Joan Magretta, en su libro “*Understanding Michael Porter*” (2012), hace referencia a que el marco de las 5 fuerzas ayuda a la empresa a conocer la competencia que enfrenta y brinda las bases para medir un rendimiento superior. Al ser la finalidad ganar utilidades, las cinco fuerzas explican cómo se afecta el promedio de precios y costos de la industria por el impacto de cada fuerza, y cómo finalmente impacta en la rentabilidad de la misma. Asimismo, aunque este método es mayormente utilizado para determinar el atractivo de la industria, el análisis brinda una serie de posibles medidas para mejorar el rendimiento.

En el caso de Google Inc., se realizó el diagnóstico sobre la industria de publicidad *on-line*, considerando tanto a los clientes, entendiéndose por estos a los que pagan por los servicios o productos de Google Inc. y a los usuarios, entendiéndose por estos a las personas que utilizan los servicios de Google y resultan siendo clientes potenciales para los clientes de Google.

A partir del análisis de las cinco fuerzas (ver anexo 4 y gráfico 1), se concluye que esta industria es atractiva en cuanto a su potencialidad de generar rentabilidad; sin embargo, la rivalidad entre competidores es un punto a tomar en cuenta, pues su grado de intensidad podría afectar los precios. En este caso, al ser Google Inc. el líder del sector de publicidad *on-line*, su estrategia debe enfocarse en mantener su liderazgo, contrarrestando los esfuerzos de los competidores, desarrollando sinergias, potentes canales y productos que atraigan a los usuarios y que agreguen valor a los clientes.

³ El análisis de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1980.

Gráfico 1. Análisis de la industria de publicidad *on-line*



Fuente: Porter (1980). Elaboración propia, 2014.

1.7 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Mediante la matriz de perfil competitivo propuesta por Fred David (2007), se identifica a los principales competidores de una compañía, así como sus principales fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica de la empresa que se toma como muestra.

El anexo 5 muestra el análisis realizado para Google Inc., en el cual se analizó las fortalezas y debilidades de los principales competidores en función de los factores claves de éxito de la industria. Se considera dentro del análisis a los principales competidores de los principales canales, estos son: Yahoo para buscadores, Facebook en red social y Apple en aplicativos (*apps*).

El resultado del análisis indica que la base de superioridad competitiva de Google Inc. es la capacidad de innovar, como resultado de su cultura corporativa y de contar con profesionales altamente calificados. Esto le permite contar con un portafolio de productos y servicios que lo acerca más a los usuarios, ampliando y haciendo más atractivos los canales por donde vende publicidad. En este sentido, para mantener su posición de líder deberá formular estrategias que permitan contrarrestar las acciones tomadas por sus competidores, adaptándose a las nuevas

necesidades del mercado para continuar generando un atractivo tráfico de usuarios a través de sus diversos canales, que servirán como base para la venta de publicidad.

1.8 Fuerzas impulsoras

Las condiciones competitivas de una industria se ven alteradas por ciertas fuerzas impulsoras⁴ que atraen o presionan a los clientes, proveedores y competidores alterando así sus acciones.

En la industria de la publicidad *on-line*, se ha identificado tres principales fuerzas impulsoras que se relacionan entre sí, estas son los cambios tecnológicos, innovación en productos y servicios y cambios en el estilo de vida y necesidades del cliente/usuario.

Los cambios tecnológicos y la constante innovación en el sector influyen en la creación de nuevos productos y servicios, brindado a las empresas la oportunidad de mejorar su oferta, y a las personas mayores formas de comunicarse y opciones del uso de internet. Estos cambios, a su vez, impactan en el estilo de vida de las personas como permanecer mayor tiempo conectados a internet, ya sea a través de una PC, el móvil o la *tablet*, por lo que se hace necesario crear y/o adaptar productos y servicios para los usuarios y clientes.

2. Análisis interno

2.1 Portafolio de productos/servicios

La publicidad representa para Google más del 89%⁵ de sus ingresos totales, y es el buscador líder con más del 89%⁶ de participación mundial. Los servicios que generan ingresos a Google Inc. son los ofrecidos a sus clientes, que son empresas o anunciantes que buscan tener mayor visibilidad y acercarse a su público objetivo a través de los diversos canales que Google Inc. brinda de manera gratuita a miles de usuarios a nivel mundial.

⁴ Thompson 2012 [1940]: consideradas como los agentes de cambio más poderosos porque tiene más influencia en el re-modelamiento del panorama de la industria y las condiciones competitivas.

⁵ Los ingresos por publicidad representaron el 89% del total, según EEFF Google Inc. 2014.

⁶ La participación de Google en el año 2014 fue de 89,82%, según *NetMarketshare*.

Dentro de los productos ofrecidos a los anunciantes, se encuentran Google *AdWord*⁷ y Google *AdSense*⁸, programas que han convertido a Google en el líder mundial de publicidad.

Por otro lado, ofrece diversos servicios a los usuarios con el fin de aumentar el tráfico y ser así atractivos para potenciales empresas que deseen publicitar. Estos productos y servicios se pueden dividir en tres categorías: servicios de búsqueda, servicios para comunicar, mostrar y compartir; y servicios para optimizar el funcionamiento del equipo informático, y que en total suman más de 18 canales (ver anexo 6).

2.2 La cadena de valor de Google Inc.

La cadena de valor es una herramienta mediante la cual se realiza el análisis interno de una empresa, e identifica las principales actividades que generan valor con el fin de analizar las capacidades distintivas de la empresa y determinar su ventaja competitiva. «Desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que logra vender. Una empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear un producto» (Porter 1987: 36).

Dado que Google Inc. es una empresa de servicios, se utilizará el modelo propuesto por McKinsey y citado por Bales, autor que presenta el concepto de sistema de negocio como una herramienta para la formulación de estrategias y análisis de costos, modelo que muestra el conjunto de acciones para lograr una ventaja competitiva sostenible y se basa en un gráfico secuencial que indica los elementos clave del sistema mediante los cuales Google Inc. pone sus servicios a disposición del mercado (ver gráfico2).

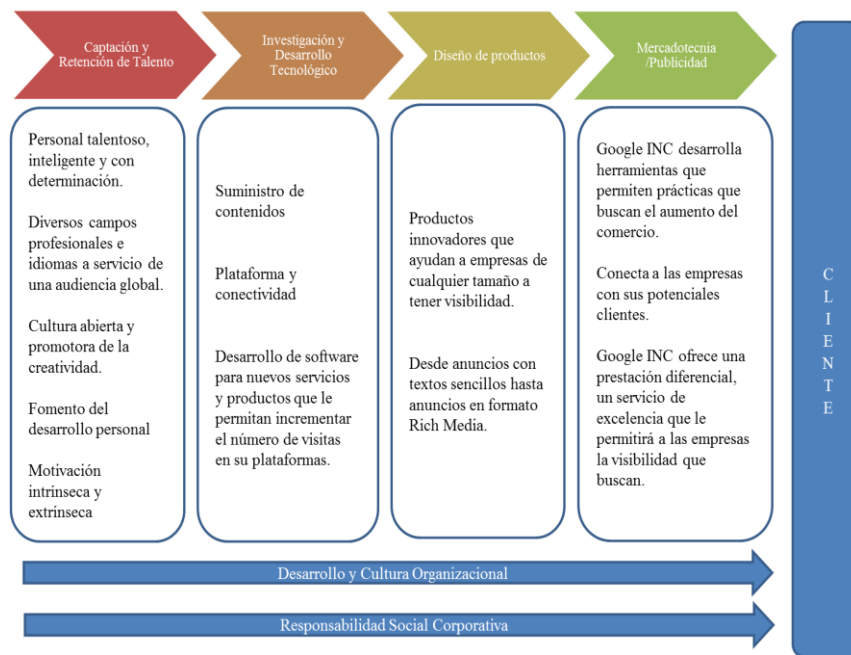
Así, se detallan las actividades desde la captación de talento para lograr ofrecer una publicidad electrónica a través de la concepción de una nueva idea mediante el desarrollo tecnológico, hasta que el producto o servicio está a disposición de los usuarios y clientes, teniendo como objetivo el generar valor para estos últimos, que buscan visibilidad ante sus potenciales clientes

⁷ Un programa de autoservicio para crear campañas publicitarias en línea, estos anuncios pueden ser breves textos hasta anuncios gráficos y en video para dispositivos móviles. Este producto está dirigido a todas las empresas sin importar el tamaño, sector y ubicación geográfica.

⁸ Un programa para los creadores de páginas *web* o de *blogs*, mediante el cual pueden ganar dinero por la publicación de anuncios en sus páginas. Por cada *click* en el anuncio se empieza a sumar puntos y ganar un porcentaje del dinero.

(usuarios de Google Inc.). La descripción detallada de la cadena de valor tentativa se muestra en el anexo 7.

Gráfico 2. Cadena de valor tentativa de Google Inc.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Después del análisis, es posible afirmar que Google Inc. cuenta con varios factores distintivos dentro de su cadena de valor que podrían revelar nuevas oportunidades estratégicas en la industria donde opera o nuevas oportunidades de diversificación

2.3 Análisis de recursos y capacidades

Es importante centrarse en el análisis de los recursos y capacidades de la empresa para poder iniciar el análisis de las ventajas competitivas, estos son la base para la formulación de estrategias. «Establecer una ventaja competitiva supone formular e implantar una estrategia que explote las características únicas del conjunto de recursos y capacidades de la empresa» (Grant 2006).

La manera en que se emplean los recursos y capacidades depende de cuatro factores genéricos, eficiencia, calidad, innovación y satisfacción de los grupos de interés (Hill y Jones 1996).

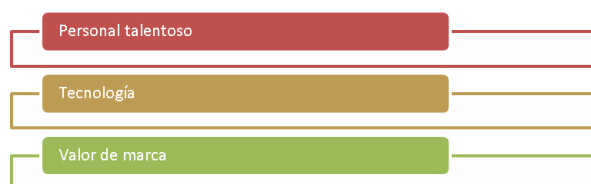
A continuación, se realizará el análisis de recursos y capacidades de Google Inc. con el fin de identificar la ventaja competitiva que sustente la formulación de estrategias que conlleven a generar los beneficios deseados.

Se identificará y analizará los recursos de Google Inc.; no obstante, según Grant (2006), estos no son productivos por sí mismos y es por ello que es necesario analizar también cómo la empresa explota sus recursos mediante sus capacidades organizativas⁹. El análisis se enfocará en aquellas capacidades que contribuirán a la obtención de una ventaja competitiva.

2.3.1 Recursos

En el anexo 8 se muestran los recursos identificados por tipo de recurso: tangibles, intangibles y humanos. Los recursos más relevantes, desde el punto de vista estratégico, son los recursos intangibles como el personal talentoso con el que cuenta Google Inc., la tecnología y el valor de marca que ofrece una prestación diferencial y un servicio de excelencia que le permitirá a las empresas (sus clientes) la visibilidad que buscan. En el gráfico 3 se muestran los recursos relevantes dentro de Google Inc.

Gráfico 3. Recursos relevantes de Google Inc.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

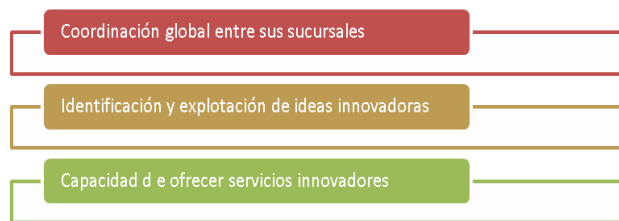
2.3.2 Capacidades

En el anexo 9 se describen las capacidades identificadas, las mismas que guardan relación con los factores claves de éxito de la industria y cadena de valor desarrollados en apartados anteriores. Las capacidades más relevantes son la coordinación global entre sus sucursales y la identificación y explotación de ideas innovadoras, siendo capaces de ofrecer servicios innovadores.

⁹ Capacidades organizativas: se refiere a la facultad de una empresa para emprender una actividad productiva concreta. La bibliografía utiliza los términos capacidad y competencia indistintamente (Grant 2006).

En el gráfico 4 se muestran las capacidades relevantes dentro de Google Inc.

Gráfico 4. Capacidades relevantes de Google Inc.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

2.3.3 Valoración de los recursos y capacidades

Los recursos y capacidades requieren ser valorados según dos criterios claves, el primero, determinar qué recursos y capacidades son los más importantes para lograr una ventaja competitiva; y el segundo, cuáles son los puntos fuertes y débiles en comparación con los competidores (Grant 2006).

En el anexo 10 se muestra la valoración realizada, y producto del análisis se establece que la mayoría de recursos y capacidades de Google Inc. serían consideradas como sus principales fortalezas. No obstante, presenta como una debilidad relevante para su sostenibilidad las siguientes capacidades: la transmisión de la cultura corporativa y la capacidad en manejo de asuntos legales.

- **Inducción de la cultura corporativa:** el personal de Google Inc. es relativamente joven y muchos de sus primeros empleados se han trasladado a Facebook y otras compañías, o han formado sus propias compañías. En este escenario, la inducción de la cultura corporativa es un reto, dada su importancia dentro del proceso creativo e innovador que caracteriza a la compañía.
- **Capacidad en manejo de asuntos legales:** Google Inc. es una compañía que está constantemente a la vanguardia; el manejar toda la información del mundo y ponerla a disponibilidad de todos genera una imagen de presencia masiva pero benigna; no obstante, cuando Google Inc. empezó a escanear y digitalizar libros, varios autores y editores empezaron a entablar demandas por violación de derecho de autor; cuando lanzó *Google Inc.News*, se convirtió en el objetivo de los medios impresos; *Youtube* ponía en peligro los

ingresos de la industria de música y televisión, y finalmente, los defensores de la privacidad pueden entablar potenciales denuncias.

En el anexo 11 se muestra un resumen de la evaluación de los recursos y capacidades dentro de Google Inc.

3. Análisis VRIO

Mediante el análisis VRIO basado en el análisis de Barney & Griffin (1992), se han determinado las fuentes de ventaja competitiva, identificando aquellos recursos y capacidades que son valiosos, raros, difíciles de imitar y que son explotados por la organización.

A partir del análisis VRIO (ver anexo 12), se ha podido identificar que Google Inc. tiene fuentes de ventaja competitiva sostenibles como la infraestructura tecnológica, la marca Google Inc., los recursos humanos, la identificación y explotación de ideas innovadoras basadas en proporcionar soluciones a las empresas y servicios para usuarios que aumentan el número de visitas y hacen atractiva la colocación de publicidad.

4. La ventaja competitiva

La ventaja competitiva puede definirse como «las características o atributos poseídos por un producto o marca que le confieren una cierta superioridad sobre los competidores inmediatos» (Lambin 1995).

«El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva, es decir, todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales. Alcanzar y conservar la ventaja competitiva es esencial para el éxito a largo plazo de una organización» (Michael Porter 2003).

Sobre la base de los factores de éxito y al análisis de recursos y capacidades de Google Inc., se concluye que la ventaja competitiva de la empresa es la **diferenciación** a través de la constante innovación tecnológica en los productos que diseña y ofrece, la creatividad y la prestación diferenciada que brinda valor a sus clientes, gracias a la gestión de recursos, esencialmente humanos y su capacidad de integrarlos en todos sus proyectos.

«La diferenciación va más allá de la tecnología, el diseño y el marketing para incluir todos los aspectos de las interacciones entre la empresa y sus clientes» (David 2013: 366). Google Inc. basa la esencia de su ventaja en diferenciación en encajar las preferencias y requerimientos de sus clientes y usuarios con su propia capacidad para crear algo único y ofrecérselo facilitándoles sus actividades y relaciones diarias.

5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

El número de factores que se incluya en una matriz EFI es indiferente; la puntuación ponderada total puede ir de 1 a 4, con una puntuación promedio de 2,5. Las puntuaciones inferiores a 2,5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas; mientras que las puntuaciones superiores a 2,5 indican una posición interna fuerte (David 2013).

La puntuación ponderada de Google Inc. es de 3,09, la cual la configura como una organización con una posición interna fuerte. El detalle de la evaluación se encuentra en el anexo 13.

Capítulo III. Modelo de gestión de Google Inc.

En este capítulo se describirán los factores influyentes en el modelo de gestión de la compañía Google Inc.

1. Estructura de Google Inc.

Tomando como referencia la clasificación realizada por Mintzberg (1988)¹⁰, se define la estructura organizacional de Google Inc. de forma predominantemente innovadora y con rasgos de estructura profesional, ya que diseña su forma de trabajo exclusivamente adecuada a sus propias necesidades, y se caracteriza por tener una configuración orgánica, ser selectivamente descentralizada y enormemente fluida, propiciando un marco favorable para la generación de innovación pero a la vez dentro de su estructura se define como la clave del funcionamiento la creación de un sistema de casillas dentro de las cuales los profesionales individuales trabajan de forma autónoma, sometidos a los controles de la profesión. En las organizaciones de tipo predominantemente innovadoras se tiene expertos funcionales desplegados en equipos multidisciplinarios de *staff*, operarios y directivos que llevan a cabo proyectos innovadores y creativos, en los que la fuerza del aprendizaje es el motor que anima a cumplir las necesidades de la empresa. A diferencia de las estructuras claramente estandarizadas, en las estructuras predominantemente innovadoras suceden cambios internos tan rápidamente como surgen y desaparecen los grupos de trabajo. Como resultado, el poder va pasándose de un individuo a otro, dispersándose por toda la organización –núcleo operativo, línea media, tecnoestructura, *staff* de apoyo especializado y ápice estratégico– de acuerdo con las decisiones que se desee tomar. La ideología representa la fuerza de la cooperación para unir la estructura.

El mecanismo fundamental de coordinación y control es la adaptación mutua, a través de la comunicación informal que permite la interacción de experiencias distintas trabajando mutuamente. Sin embargo, para lograr una coordinación eficiente suele apoyarse en ciertas formas de integración mediante gerentes de proyectos, grupos de trabajo y la matriz.

El entorno donde se encuentra la empresa es complejo y dinámico, con cambios frecuentes de productos, proyectos temporales y gigantescos, y de alta tecnología.

¹⁰ Presenta cinco tipos de estructura: empresarial, maquina, diversificada, profesional e innovadora.

Dentro de la organización con rasgos de estructura profesional existen muchas estrategias muy fragmentadas, pero también con una fuerte cohesión entre ellas, la mayoría son elaboradas con la opinión del profesional y decididas colectivamente. La estrategia global es muy estable, pero cambia continuamente en los detalles, esto se adecua a la estructura de Google Inc.

En Google Inc. se preocupan por la interrelación de los equipos de trabajo, la estrategia se renueva continuamente y cualquier empleado puede ser parte de la generación de las estrategias; por lo tanto, se busca personal inteligente, apasionado, motivado y con alto interés por la innovación. Dentro de la empresa existe gente joven, debido a la presión burocrática que existe respecto del envejecimiento.

Google Inc. respeta la legitimidad de cada miembro. Dentro de la empresa existe una admiración recíproca entre todos los empleados; se ha creado una cultura común (la gran mayoría de empleados tiene como formación la carrera de ingeniería; aprecian la tecnología y cuentan con la misma actitud frente al dinero y el deseo de superación) que utiliza intensamente la motivación intrínseca. Los mecanismos de coordinación son más informales, apoyados en la triple palanca de autocontrol, reconocimiento y reputación.

Sin embargo, esta estructura presenta ciertas desventajas. La existencia de una necesidad de comunicación puede generar ambigüedades y toda clase de conflictos internos y presiones políticas, por lo cual una de las recomendaciones es reforzar constantemente la cultura interna para mantener interconectadas a la organización hacia un objetivo en común. Además, la configuración predominantemente innovadora es la más susceptible de revitalización de forma natural, ya que es difícil dirigir el cambio y encontrar la convergencia periódicamente en sus diversas iniciativas estratégicas.

2. Estrategias de Google Inc.

2.1 Estrategia empresarial

Es definida como la estrategia que garantiza que la empresa actúe correctamente como un ciudadano corporativo; establece la manera en que la organización se relaciona con la sociedad, considerando que debe hacer frente a un entorno gubernamental y social no controlable por la empresa (Higgins y Vinzce 1986).

2.1.1 Misión y visión

Google Inc. en su portal web declara:

“La misión de Google es organizar la información del mundo y lograr que sea útil y accesible para todos”

Se considera que la misión de Google Inc. es una misión inspiradora, pues si bien sus ingresos por publicidad son su motor económico, esto no es lo medular, ya que la empresa se enfoca en los usuarios y pone la capacidad de su buscador a disposición del mundo, generando valor a sus usuarios, siendo ésta la razón que justifica su existencia.

Así, se configura una sinergia, a mayor cuota de usuarios sus productos son más atractivos para los anunciantes, y éstos pueden llegar con más precisión a sus clientes potenciales dada la base de datos de conducta que gestiona Google Inc.

Por otro lado, la empresa no declara una visión en su portal web, y siendo ésta la que define y describe en qué situación se desea estar en un futuro, planteamos la siguiente visión donde proponemos cómo queremos que esté la empresa en unos años.

“La visión de Google Inc. es continuar siendo el más prestigioso buscador, incrementando su capacidad de respuesta. Ser el servicio gratuito de búsqueda más efectivo y que presente resultados acotados. Se potencia la sinergia entre clientes y usuarios de forma continua”

2.1.2 Valores corporativos

Google Inc., dentro de sus valores corporativos, maneja un decálogo desde sus inicios, instaurado por sus fundadores, el mismo que ha sido extraído de su página web oficial.

- 1) **Enfócate en el usuario y el resto se hará solo:** Brindar al usuario la mejor experiencia a través de un adecuado diseño de sus productos.
- 2) **Es mejor hacer una sola cosa, pero hacerla realmente bien:** Reconoce como su *core* la búsqueda basada en la gestión de la información.
- 3) **Rápido es mejor que lento:** Google Inc. tiene la velocidad en mente, y considera el tiempo del usuario como un elemento valioso.

- 4) **La democracia en la web funciona:** Cuentan con programadores que desarrollan activamente *software* para determinar el contenido de valor de cada página y así aplicar su algoritmo patentado *PageRank*.
- 5) **No necesitas estar en tu escritorio para obtener una respuesta:** Desarrollo de productos que permitan acceder a la información en cualquier momento y lugar.
- 6) **Puedes ganar dinero sin hacer el mal:** No acepta publicidad no acorde con la búsqueda y no manipula las listas de clasificación o *PageRank*. Valoran la confianza otorgada por los usuarios.
- 7) **Siempre hay más información por descubrir:** Su grupo de investigadores continúa en la búsqueda de tener más información, esta persistencia forma parte del ADN de Google.
- 8) **La necesidad de información traspasa todas las fronteras:** Alineados con la globalización, estructuran sus productos para que puedan responder a esta realidad y a las necesidades de los diferentes usuarios ubicados alrededor del mundo.
- 9) **Se puede ser serio sin usar corbata:** Los fundadores han creado una cultura empresarial en un ambiente informal que propicia la innovación, la interacción y el trabajo en equipo.
- 10) **Genial no es suficiente:** Para Google, el ser geniales en algo es un punto de partida, no una meta. Son ambiciosos en lograr más mediante la innovación.

2.1.3 Cultura empresarial

Richard L. Daft define la cultura como «el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse», proporcionando un sentido de identidad organizacional (Daft 2011: 374). Shein (2010), por su parte, añade que estas son características o comportamientos que el grupo ha aprendido a medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que les ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados como válidos y compartirlos entre los miembros.

Los enfoques propuestos por Daft y E. Schein establecen niveles de cultura complementarios en cuanto a su visibilidad o no. A continuación, en la tabla 3, se detallan y relacionan con su aplicación en Google Inc.

Tabla 3. Niveles culturales en Google Inc.

Niveles / Autor	Descripción	Aplicación Google Inc.
1. Artefactos (E. Schein)	Estructuras, procesos organizativos, productos, infraestructura, código de vestimenta, historias, ritos y ceremonias	Infraestructura que promueve la interacción e innovación
Visible (Daft)		Horario de trabajo flexible, incluyendo el método 80/20
		Vestimenta informal
		Comunicación directa con fundadores
	Diversidad cultural en cuanto a nacionalidad, sexo, edad	
2. Valores y Creencias Expuestos (E.Schein)	Filosofías, estándares, objetivos, valores	Han establecido un decálogo con 10 principios que rigen el comportamiento de cada Googler. “No hacer el mal”
		Cultura de innovación y cuidado del medio ambiente
		Los fundadores proclamaron: “Google Inc. no es una empresa convencional” y “Para crear grandes productos se necesitan grandes profesionales”
3. Valores Subyacentes (E. Schein)	Creencias, pensamientos, sentimientos, actitudes y percepciones	Colaboradores satisfechos se traduce en más creatividad, productividad y lealtad a la empresa
		El trabajo debe ser un desafío, y el desafío debe ser placentero
No Visible (Daft)		Google Inc. fomenta una cultura abierta. Existe alto grado de compromiso
		Se fomenta el trabajo en equipo y el compartimiento de información

Fuente: Elaboración propia (2014) basada en los libros Daft (2011) y Schein (2010).

Asimismo, según Cameron (1999) y Quinn (2006), la cultura se clasifica en cuatro tipos citados por Daft (2011) y Schein (2010), siendo la cultura adaptable la que se ajusta a Google Inc. según Daft. Esta cultura se caracteriza por el enfoque estratégico en el entorno externo, mediante la flexibilidad y el cambio, para satisfacer las necesidades del cliente, anticipándose al cambio, valorando y recompensando la innovación, la creatividad y la aceptación del riesgo.

2.1.4 Responsabilidad social corporativa

La responsabilidad social corporativa (RSC) es un concepto que ha ido evolucionando con el tiempo, pasando de una visión enfocada en el accionista hacia una enfocada en el entorno o *stakeholders*. Elisabet Garriga y Domènec Melé (2004) muestra esta evolución a través de catorce principales teorías y enfoques, las que agrupan en cuatro tipos: teoría instrumental, teoría política, teoría integradora y teoría ética.

Se considera que Google Inc. contempla, dentro de su gestión y actividades empresariales, enfoques de la teoría integradora (I) y ética (E) (ver anexo 14).

Asimismo, en el anexo 15 se explica la aplicación del octágono de la RSE¹¹ a Google Inc., que recopila y estructura en 8 categorías las diferentes motivaciones, tanto externas como internas, que influyen en una empresa para ejercer la RSC, teniendo como finalidad el desarrollo sostenible. Esta herramienta fue desarrollada en el 2004 por profesores de Incae, teniendo como *input* el aún limitado abanico de herramientas en Latinoamérica para mejorar la gestión en RSE y sobre la base de investigaciones de iniciativas internacionales, el estudio entre RSE y competitividad, y casos latinoamericanos con rasgos comunes en el ámbito de la RSC.

2.2 Estrategia corporativa

«La estrategia corporativa establece en qué sectores debe actuar la empresa y cómo deben distribuirse los recursos entre ellos» (Grant 2013: 102). Por otro lado, Higgins y Vince (1986) proponen que la estrategia corporativa responde a dos preguntas: ¿En qué negocio estamos o debemos estar? y ¿Cómo vamos a conducir el negocio?

Así, la estrategia corporativa se ocupa de las decisiones sobre el ámbito¹² de las actividades de la empresa en cuanto a: ámbito de producto, ámbito geográfico y ámbito vertical (Grant 2013).

2.2.1 Ámbito de producto (diversificación)

La estrategia corporativa de Google Inc., a nivel del ámbito de producto, es de **diversificación relacionada concéntrica**¹³, pues se identifica, al interior de la empresa y fuera de ella, oportunidades para desarrollar y adquirir negocios relacionados con su oferta de publicidad a las empresas.

Google Inc. ofrece distintos productos que ayudan a empresas de todo tipo, sin importar su tamaño y rubro a tener éxito dentro y fuera de la web. Sus programas de publicidad ofrecen a las empresas desde anuncios con textos pequeños y sencillos hasta anuncios en formato Rich Media¹⁴, ayudándolos a tener mayor visibilidad y ser encontrados por sus clientes.

¹¹ Elaborado por los profesores de Incae, Juliano Flores, John Ickis, Andrea Prado, Laurence Pratt y Enrique Ogliastri.

¹² Entendido como las acciones o características que la empresa seleccionará para competir, definiendo y delimitando sus actividades.

¹³ Según Higgins y Vinzce (1986), la compañía busca añadir nuevos productos tecnológicamente relacionados con sus actuales productos.

¹⁴ Un anuncio de *Rich Media* contiene imágenes o videos, y requiere algún tipo de interacción por parte del usuario.

El diseño de sus servicios le permite ser reconocido como el mayor proveedor de publicidad a nivel mundial. El posicionamiento de su marca y su alcance global logra que las empresas deseen estar presentes en sus motores de búsqueda. En el anexo 16 se muestran las principales adquisiciones de Google Inc.

2.2.2 Ámbito geográfico (internacionalización)

Uno de los principales objetivos de Google Inc., en sus inicios, fue tener presencia internacional, partiendo de la visión de sus fundadores que era organizar la información del mundo y hacerla accesible a nivel global. Actualmente, los productos de Google Inc. tienen alcance internacional a través de la conectividad de los usuarios y no tiene límite geográfico, pues hace uso de internet en la mayoría de los casos.

De acuerdo con Christopher Barlett y Sumantra Goshal (1998), Google Inc. es una empresa global que se adapta localmente en cuanto a legislación y cultura.

2.2.3 Ámbito de integración

Higgins y Vincze (1986) definen el crecimiento integrativo en tres tipos: vertical hacia atrás, vertical hacia adelante y horizontal.

Google Inc. tiene el control de todas sus actividades en la cadena de valor (ver gráfico 2). Aplica la integración vertical hacia atrás, siendo su propio desarrollador de tecnología y diseñador de sus servidores, y asimismo busca la integración horizontal a nivel de empresas atractivas (dentro de la plataforma de internet), adquiriéndolas y aumentando su abanico de opciones que atraen a los usuarios.

Esto es beneficioso, ya que su foco principal es la innovación, la cual es valorada interna y externamente.

2.3 Estrategia de negocio o competitiva

«La estrategia de negocios es el conjunto de compromisos y actos, integrados y coordinados, que la empresa utiliza para alcanzar una ventaja competitiva explorando sus competencias centrales en determinados mercados de productos» (Johnson, Scholes 2001: 112). Asimismo,

para reforzar la idea, Grant (2006) propone que la estrategia de negocios tiene que ver con el establecimiento de ventajas competitivas para que la empresa compita en el mercado.

A través la matriz de estrategias genéricas de Michael Porter, se define que Google Inc. emplea una estrategia basada en la diferenciación amplia, apoyándose en su ventaja competitiva Google Inc. busca ser única en su oferta de productos y en su industria, para que sean ampliamente valorados por sus usuarios y clientes.

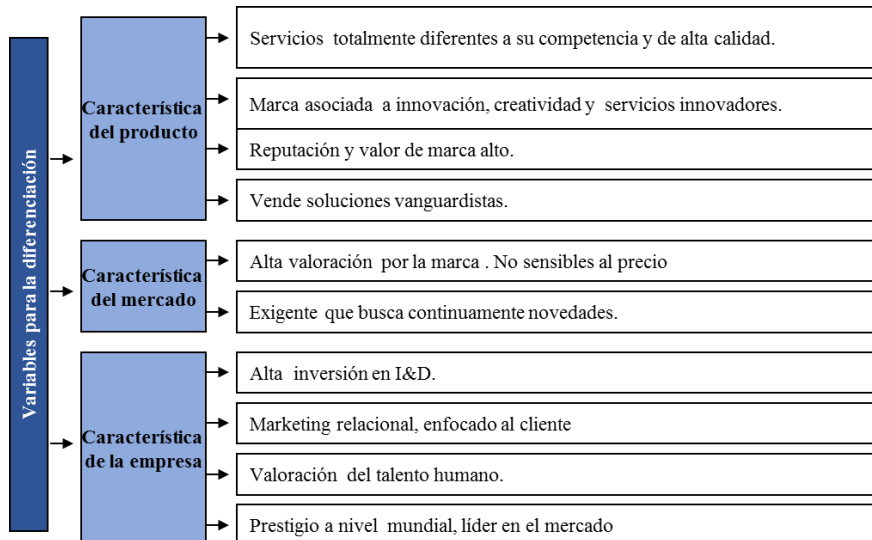
Gráfico 5. Matriz de estrategia genérica de Porter

		Ventaja Competitiva	
		Costo más bajo	Diferenciación
Alcance Objetivo	Objetivo Amplio	Liderazgo en Costo	Diferenciación
	Objetivo Limitado	Enfoque en Costos	Enfoque en Diferenciación

Fuente: Porter, 1998. Elaboración propia, 2014.

El gráfico 6 se muestra las variables que apoyan la estrategia de diferenciación de Google Inc.

Gráfico 6. Variables de diferenciación Google Inc.



Fuente: Kotler, 2012. Elaboración propia, 2014.

2.4 La innovación en Google Inc.

El crecimiento de Google Inc. se apoya en la innovación, la cual es definida por Silverstein, Samuel & Decarlo (2009) como «la acción de generar mayor valor al cliente y a la organización, al realizar una labor de forma superior que cualquier otro».

Google Inc., al ser una empresa que basa su estrategia competitiva en la innovación, requiere de servicios innovadores para hacer sostenible su modelo de negocio basado en personal y un ambiente adecuado (Nonaka y Takeuchi 2001). Según Francine Newth (2012), existen cinco tipos de innovación, que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 4. Tipos de innovación en Google Inc.

Tipo	Aplicación en Google Inc.
Innovación de Producto	Google Inc. cuenta con el navegador de búsqueda más personalizado para los usuarios y clientes.
Innovación de Equipos	Google Inc. trabaja en pequeños equipos de proyectos que crea la empresa como mini unidades de trabajo dándole al empleado mentalidad de innovación,
Innovación de Procesos	Google Inc. modificó sus procesos de diseño buscando que los materiales se adapten al diseño como la autocompletación y traducciones en varios idiomas
Innovación de Experiencias	Google Inc. cuenta con el servicio <i>content targeting</i> , que identifica los contenidos de las páginas web y les ofrece publicidad relevante relacionada con su temática.
Innovación de Estrategias	Los propios anunciantes decidan cuánto dinero invertir en una campaña publicitaria. Usa publicidad no invasiva: utilizando sistema como el <i>adword</i> y el <i>adsense</i> .

Fuente: Newth, 2012. Elaboración propia, 2014.

Además, la empresa Google Inc. crea valor usando el tipo de innovación **disruptiva** definida por Newth (2012) como «la innovación es disruptiva cuando proporciona una solución inesperada a un mercado ya existente, que tenía necesidades de los clientes sin este servicio». Google Inc. ha evolucionado a partir de un motor de búsqueda a proporcionar múltiples servicios más allá de los servicios web y *software*, asimismo es considerado como la fuente más importante de los compradores *on-line*.

Capítulo IV. Formulación de objetivos

«Establecer los objetivos es convertir a la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución» (Thompson et al 2012: 28).

- La misión de Google Inc. es organizar la información del mundo y lograr que sea útil y accesible para todos.
- La visión de Google Inc. es ser el más prestigioso motor de búsqueda y el más importante del mundo, además de ser un servicio gratuito fácil de utilizar que presente resultados relevantes en una fracción de segundo.

Los objetivos de la compañía establecen puntos de referencias para el desempeño e incluyen aquellos relacionados con el desempeño financiero y estratégico.

Cuando una empresa persigue y alcanza los resultados estratégicos que impulsan su competitividad y fortaleza de mercado, está en mejores posibilidades de acrecentar su futuro desempeño financiero (Thompson et al 2008: 31).

Los objetivos estratégicos deben permitir evaluar y seleccionar las estrategias específicas a seguir por la organización. Luego, los objetivos estratégicos serán utilizados para priorizar las estrategias y servirán de guía para los lineamientos generales de los objetivos de los respectivos planes funcionales.

A continuación, se proponen los siguientes objetivos estratégicos y financieros para Google Inc. Inc:

1. Objetivos estratégicos¹⁵

- Incrementar el tráfico de usuarios en sus plataformas y ampliar su cartera de anunciantes
- Mantener la posición de liderazgo como la marca más valorada
- Ampliar la presencia de Google Inc. en dispositivos que tengan acceso a internet
- Captar personal joven, competente e innovador

¹⁵ «Los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales» (Thompson et al 2012).

- Mantener una infraestructura tecnológica a la vanguardia
- Identificar y explotar las ideas del personal para desarrollar servicios innovadores
- Continuar con la política de RSC e innovar sus aplicaciones

2. Objetivos financieros¹⁶

- Alcanzar ventas totales de US\$ 122B al año 2017, lo que representa un crecimiento anual de 23%
- Tener como mínimo para todos los años un margen bruto de 60%, un margen operativo de US\$16B y un margen neto de 20%¹⁷

¹⁶ «Los objetivos financieros se relacionan con los objetivos de desempeño financiero que estableció la administración» (Thompson 2012).

¹⁷ Datos tomados del EEFF 2014 de Google Inc.

Capítulo V. Formulación de estrategias

Google Inc. se encuentra compitiendo en una industria de cambios acelerados, los cuales David (2008) denomina mercados turbulentos de alta velocidad. En estos mercados, las empresas podrían tener las opciones de reaccionar al cambio, anticiparse o ser líderes en términos de sus propias estrategias.

En la etapa de formulación de la estrategia, se tomará como base los resultados de la matriz FODA cruzado. «La empresa debe tratar de seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mejorar las debilidades internas, y evitar o mitigar el impacto de las amenazas externas. Esta es la esencia de la gestión estratégica, ya que ninguna organización tiene recursos ilimitados, los altos directivos deben seleccionar de un número de estrategias alternativas que podrían beneficiar eventualmente a la empresa» (David 1986).

Se analizará las estrategias específicas sobre la base de las matrices Peyea, IE y de la gran estrategia, para posteriormente enfrentarlas con los objetivos estratégicos establecidos sobre la base de la misión de la organización y, finalmente, decidir cuáles de ellas ejecutar.

1. FODA

«La matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA) es una importante herramienta de conciliación que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: Las estrategias FO (fortalezas-oportunidades) donde se utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas, las estrategias DO (debilidades-oportunidades) tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, las estrategias FA (fortalezas-amenazas) utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas y las estrategias DA (debilidades-amenazas) son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas» (David 2008).

Una vez identificadas las variables externas e internas, se realizó el siguiente FODA.

Tabla 5. FODA Google Inc.

		FACTORES EXTERNOS		
		Oportunidades	Amenazas	
	O1	Masificación y crecimiento del uso de dispositivos móviles con acceso a internet (celulares y tablet)	Demandas por infracción de la propiedad intelectual y/o cambio en la legislación sobre el manejo de información en diferentes países	
	O2	Incremento del uso de internet a nivel mundial y desarrollo de acceso a internet en países emergentes.	Posicionamiento y posible crecimiento de empresas como IBM y Microsoft en servicios de tecnología.	
	O3	Creciente desarrollo de la industria de publicidad	Incremento de aplicaciones para dispositivos móviles por parte de sus competidores	
	O4	Creciente uso de la tecnología para fines educativos	Concentración entre competidores (alianzas)	
	O5	Creciente demanda por productos y servicios de internet (e-commerce)	Disminución de tráfico de usuarios por el temor a que la privacidad de sus datos no este protegida	
	O6	Creciente uso de videos en línea (Youtube)	Mayor intervención del programa de vigilancia PRISM (programa de vigilancia electrónica)	
	O7	Mayor desarrollo educativo y profesional en ciencias de la tecnología e información	Creciente inversión en publicidad <i>on line</i> a través de Facebook.	
FACTORES INTERNOS	Fortalezas		Estrategias Ofensivas (FO)	Erstrategias Adaptativas (FA)
	F1	Alto valor de marca	Las alianzas estratégicas y adquisiciones de otras empresas más pequeñas son los componentes con mayor probabilidad de ocurrencia, con el propósito de obtener mayor participación de mercado. (F1-F2-O2-O4)	
	F2	Solidez económica		Aprovechar el alto valor de marca y herramientas comunicacionales de la organización para mantener relaciones adecuadas con empresas móviles (F1-F3-A3)
	F3	Cultura organizacional abierta y promotora de la creatividad e innovación continua	Desarrollo continuo de aplicaciones y apps con el fin de lograr posicionamiento en dispositivos móviles (F3-O1-O5)	
	F4	Personal talentoso, inteligente, que proviene de diversos campos profesionales e idiomas, y que se encuentran altamente motivados	Emplear a su personal profesional altamente competente para conseguir nuevos clientes y desarrollar productos innovadores. (F4-F7-F6-O2-O4-O7)	
	F5	Alianzas estratégicas con universidades	Creación continua de aplicaciones y recursos para fines educativos en alianza con sus <i>partners</i> (F5-F7-F11-O4)	
	F6	Amplia cartera de productos y servicios tecnológicos	Aprovechar sus diversas plataformas e infraestructura tecnológica para hacer más atractiva su oferta y así incentivar su uso (F1- F4-F6- F7-F9-F10-F12-O1-O2-O3-O5-O6)	
	F7	Constante innovación e investigación		
	F8	Adquisiciones y sinergias de empresas para expandirse		Consolidación de productos posicionados, con el fin de lograr diferenciarse de la competencia (F1-F6-F9-F10-A2-A4-A8)
	F9	Predominio global de su motor de búsqueda, es el líder		
	F10	El éxito de Android en el creciente mercado móvil		
	F11	RSC uno de los pilares de la organización	Disponer de sus recursos económicos y prácticas de RSC para aplicarlas en el desarrollo de sus servicios y prácticas organizacionales (F1-F2-F4-F7-F11-O1-O2-O5)	
	F12	Infraestructura Tecnológica integrada a nivel mundial		
	Debilidades		Estrategias Adaptativas (DO)	Estrategias Defensivas (DA)
D1	Fuerte dependencia de la publicidad on line.	Fortalecer las relaciones con sus clientes actuales y potenciales, ofreciéndoles servicios de publicidad dentro de Youtube (D1-D6-D8-O2-O3-O6)	Aumentar publicidad en servicios especializado a empresas con las cuales podría generar acuerdos y sólidos convenios (D1-D7-A2-A4)	
D2	Baja capacidad de influencia y respuesta en el manejo de asuntos legales vinculados con problemas de patentes y derechos de autor		Utilizar su experiencia en el sector y reforzar su manejo de asuntos legales para mitigar riesgos asociados a la propiedad intelectual y daños a la privacidad (D2-A1-A5-A6)	
D3	Alta rotación del personal técnico-operativo, incrementando la pérdida de know how. Edad promedio 30 años máximo	Crear convenios con las mejores universidades en ciencia y tecnología para reclutar a sus alumnos más brillantes (D3-O7)		
D6	Limitado éxito de Google en las redes sociales			
D7	Poca inversión en publicidad y promoción		Crear y/o potenciar áreas especializadas en relaciones públicas e imagen institucional (D2-A1-A5-A6)	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea)

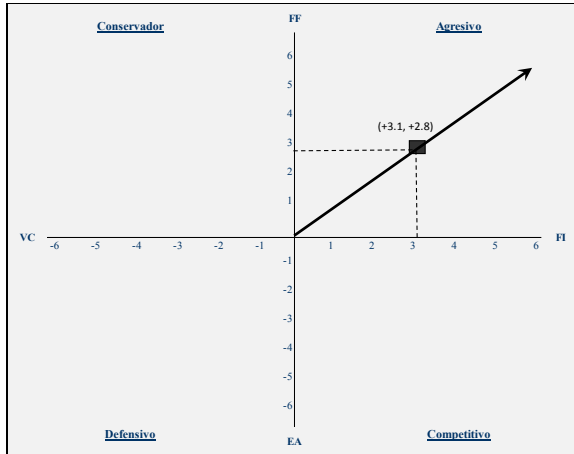
Esta matriz, propuesta por H. Rowe, R.Mason y K. Dickel (1994), resulta útil para determinar la postura de la estrategia organizacional en el mercado y su curso de acción, sobre la base del análisis de cuatro dimensiones: dos internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza de la industria [FI]). El resultado del método indica, a través de su esquema de cuatro cuadrantes, si son las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas las más adecuadas para una organización particular.

La metodología a utilizar es la siguiente: Después de seleccionar las variables que definen la FF, la VC, la EA y la FI, se asigna a cada variable que componen las dimensiones FF y FI un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor), y para las dimensionares EA y VC un valor numérico que oscile entre -1 (el mejor) y -6 (el peor). Luego, se calcula una puntuación promedio para FF, VC, FI y EA sumando los valores otorgados a las variables de cada dimensión y luego dividiéndolos entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva. Posteriormente, se suman las puntuaciones de VC y FI, y de FF y EA, trazando el resultado en el eje “x” e “y”, respectivamente. El siguiente paso es trazar la intersección del nuevo punto “xy”, y dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz.

El análisis realizado a Google Inc. posiciona al vector resultante en el cuadrante “agresivo”, lo que le permite a Google Inc. aprovechar sus fortalezas internas con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Es por ello que para Google Inc. es viable desarrollar las siguientes estrategias: penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica y la diversificación horizontal.

En el anexo 17 se muestran las variables y el vector resultante en el caso de Google Inc. Los valores obtenidos fueron X: 3.08, Y: 2.8.

Gráfico 7. Matriz Peyea de Google Inc.

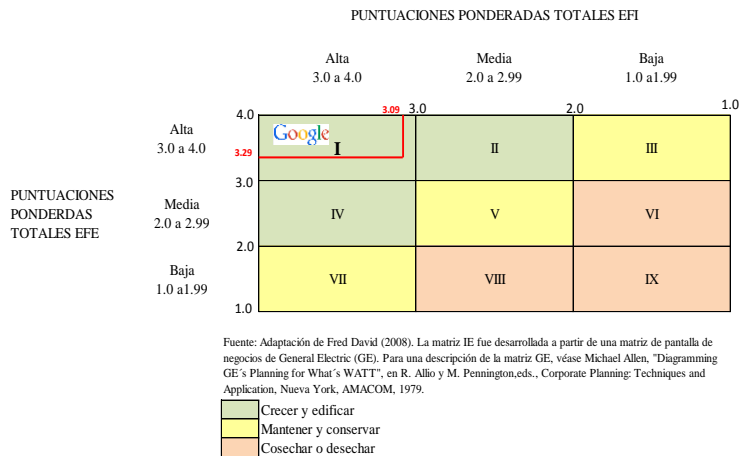


Fuente: Elaboración propia, 2014.

3. Matriz interna-externa

La matriz interna-externa sirve para el análisis, diagnóstico y direccionamiento de las estrategias de una organización. Si bien en la versión presentada por David (2008) esta matriz representa las diferentes divisiones de una organización y recibe también el nombre de “matriz de cartera”, en el presente análisis de Google Inc. se ha considerado el análisis de la organización sobre la base del negocio que representa los mayores ingresos (publicidad), por ello para la elaboración de la matriz interna-externa se utilizan las matrices EFE y EFI.

Gráfico 8. Matriz interna-externa de Google Inc.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

«La matriz IE se basa en dos dimensiones claves: las puntuaciones ponderadas totales EFI en el eje X y las puntuaciones ponderadas totales EFE en el eje Y» (David 2008).

Una puntuación ponderada EFI de 1,0 a 1,99 representa una posición interna débil; una puntuación de 2,0 a 2,99 es una posición promedio y una puntuación de 3,0 a 4,0 denota una posición fuerte.

Por otro lado, una puntuación ponderada EFE de 1,0 a 1,99 se considera baja; una puntuación de 2,0 a 2,99 es media y una puntuación de 3,0 a 4,0 es alta.

La matriz IE se divide en tres regiones que tienen diversas implicaciones en la estrategia:

Zona I, II o IV: Crecer y edificar

Zona III, V o VII: Mantener y conservar

Zona: VI, VIII o IX: Cosechar o desechar

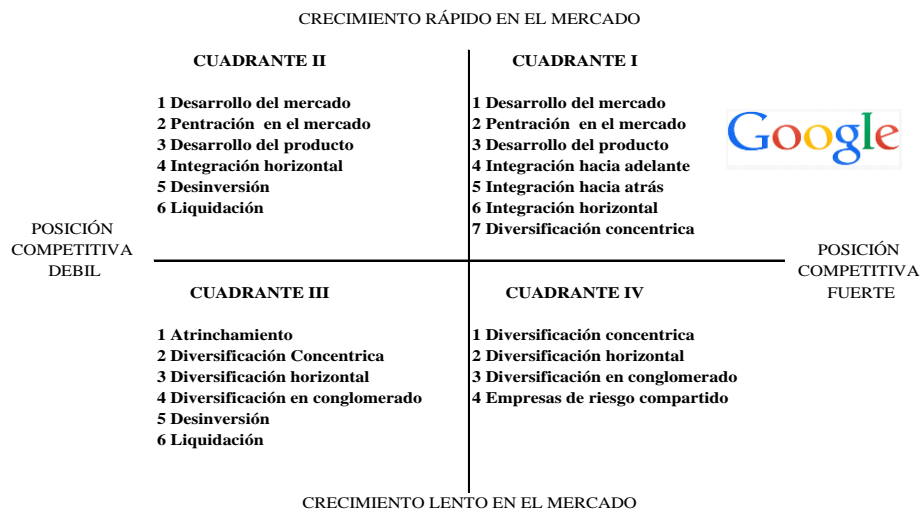
Usando la metodología de la matriz interna-externa y dada las puntuaciones ponderadas totales de Google Inc. en las matrices EFE y EFI, la empresa se ubica en el cuadrante I, formando parte de la región de crecer y edificar. Por tanto, correspondería aplicar estrategias intensivas como penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos; o estrategias integradoras como integración directa hacia atrás y horizontal.

4. Matriz de la gran estrategia

«La matriz de la gran estrategia sirve para formular estrategias alternativas. Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz. Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento» (David 2008).

De acuerdo con lo desarrollado en los capítulos previos, es posible afirmar que Google Inc. se encuentra en una posición competitiva fuerte y en un mercado de rápido crecimiento. El desarrollo de nuevos servicios debe ser una constante para mantener su ventaja competitiva en un mercado tan cambiante, de la mano de la penetración en los mercados donde ya es un líder posicionado. El uso de la diversificación concéntrica le abre las puertas a otros mercados y le quita la dependencia de un solo sector. Debido a su excelente posición estratégica, la empresa puede aprovechar las oportunidades externas en varias áreas y asumir riesgos de manera audaz cuando sea necesario.

Gráfico 9. Matriz de la gran estrategia de Google Inc.



Fuente: Adaptado de un artículo de Roland Christensen, Norman Berg y Malcolm Salter, Policy Formulation and Administration, Homewood, IL, Richard D. Irwin, 1976, pp. 16-18.








Capítulo VI. Selección de estrategias

1. Matriz de alineamiento estratégico

Para comparar el alineamiento, se evaluarán las estrategias específicas obtenidas del FODA cruzado en relación a las matrices Peyea, IE y GE, para comprobar el alineamiento

A continuación, se muestra la evaluación realizada y la selección de las estrategias específicas que será posteriormente evaluada en relación a los objetivos estratégicos de Google Inc.

Tabla 6. Matriz de alineamiento estratégico de Google Inc.

Origen	Código	Estrategias específicas	PEYEA	IE	GE	TOTAL
FODA Estrategias Ofensivas (FO)	EE 1.1	Las alianzas estratégicas y adquisiciones de otras empresas más pequeñas son los componentes con mayor probabilidad de ocurrencia, con el propósito de obtener mayor participación de mercado.	x	x	x	
	EE 1.2	Desarrollo continuo de aplicaciones y <i>apps</i> con el fin de lograr posicionamiento en dispositivos móviles	x	x	x	
	EE 1.3	Emplear a su personal profesional altamente competente para conseguir nuevos clientes y desarrollar productos innovadores.	x	x	x	
	EE 1.4	Creación continua de aplicaciones y recursos para fines educativos en alianza con sus <i>partners</i>	x		x	
	EE 1.5	Aprovechar sus diversas plataformas e infraestructura tecnológica para hacer más atractiva su oferta y así incentivar su uso			x	
	EE 1.6	Disponer de sus recursos económicos y prácticas de RSC para aplicarlas en el desarrollo de sus servicios y prácticas organizacionales	x	x	x	
FODA Estrategias Adaptativas (FA)	EE 2.1	Aprovechar el alto valor de marca y herramientas comunicacionales de la organización para mantener relaciones adecuadas con empresas móviles	x	x	x	
	EE 2.2	Consolidación de productos posicionados, con el fin de lograr diferenciarse de la competencia	x	x	x	
FODA Estrategias Adaptativas (DO)	EE 3.1	Fortalecer las relaciones con sus clientes actuales y potenciales, ofreciéndoles servicios de publicidad dentro de Youtube			x	
	EE 3.2	Crear convenios con las mejores universidades en ciencia y tecnología para reclutar a sus alumnos más brillantes	x	x	x	
FODA Estrategias Defensivas (DA)	EE 4.1	Aumentar publicidad en servicios especializado a empresas con las cuales podría generar acuerdos y sólidos convenios			x	
	EE 4.2	Utilizar sus experiencia en el sector y reforzar su manejo de asuntos legales para mitigar riesgos asociados a la propiedad intelectual y daños a la privacidad				
	EE 4.3	Crear y/o potenciar áreas especializadas en relaciones públicas e imagen institucional				

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2. Estrategias y objetivos estratégicos

En la siguiente tabla se analiza cómo las estrategias específicas seleccionadas contribuyen a los objetivos estratégicos, permitiendo identificar las estrategias a priorizar.

Tabla 7. Estrategias seleccionadas para evaluación - Google Inc.

Estrategias a evaluar		OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	OE 5	OE 6	OE 7	TOTAL
EE 1.1	Las alianzas estratégicas y adquisiciones de otras empresas más pequeñas son los componentes con mayor probabilidad de ocurrencia, con el propósito de obtener mayor participación de mercado.	x	x	x	x	x	x	x	✓
EE 1.2	Desarrollo continuo de aplicaciones y apps con el fin de lograr posicionamiento en dispositivos móviles	x	x	x	x	x	x	x	✓
EE 1.3	Emplear a su personal profesional altamente competente para conseguir nuevos clientes y desarrollar productos innovadores.	x	x	x	x	x	x	x	✓
EE 1.6	Disponer de sus recursos económicos y prácticas de RSC para aplicarlas en el desarrollo de sus servicios y prácticas organizacionales	x	x					x	
EE 2.1	Aprovechar el alto valor de marca y herramientas comunicacionales de la organización para mantener relaciones adecuadas con empresas móviles		x	x			x		
EE 2.2	Consolidación de productos posicionados, con el fin de lograr diferenciarse de la competencia	x	x	x	x	x	x	x	✓
EE 3.2	Crear convenios con las mejores universidades en ciencia y tecnología para reclutar a sus alumnos más brillantes		x		x		x	x	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 8. Objetivos estratégicos Google Inc.

Objetivos estratégicos	
OE 1	Incrementar el tráfico de usuarios en sus plataformas y ampliar su cartera de anunciantes
OE 2	Mantener la posición de liderazgo como la marca más valorada
OE 3	Ampliar la presencia de Google Inc. En dispositivos que tengan acceso a internet.
OE 4	Captar personal joven, competente e innovador
OE 5	Mantener una infraestructura tecnológica a la vanguardia
OE 6	Identificación y explotación de ideas para desarrollar servicios innovadoras
OE 7	Continuar con la política de RSC e innovar en sus aplicaciones

Fuente: Elaboración propia, 2014.

3. Selección de estrategias priorizadas

En la siguiente tabla se muestra la selección de las estrategias priorizadas.

Tabla 9. Selección de estrategias priorizadas

Selección de estrategias priorizadas	
EE 1.1	Las alianzas estratégicas y adquisiciones de otras empresas más pequeñas son los componentes con mayor probabilidad de ocurrencia, con el propósito de obtener mayor participación de mercado.
EE 1.2	Desarrollo continuo de aplicaciones y apps con el fin de lograr posicionamiento en dispositivos móviles
EE 1.3	Emplear a su personal profesional altamente competente para conseguir nuevos clientes y desarrollar productos innovadores.
EE 2.2	Consolidación de productos posicionados, con el fin de lograr diferenciarse de la competencia

Fuente: Elaboración propia, 2014.

4. Lineamientos para planes funcionales

Tabla 10. Principales lineamientos para planes funcionales

Planes funcionales	Principales directrices
Investigación y desarrollo	* Adquisición de nueva tecnología * Pruebas de nuevos servicios * Implementaciones de centros de desarrollo
Operaciones	* Administración de calidad * Diseño de procesos * Actividades para estrategia de localización
Marketing	* Análisis de mercados * Planeación * Estrategias digitales * Estrategias de comunicación
Recursos Humanos	* Identificación de talento * Reclutamiento * Retención y motivación * Gestión del conocimiento
Finanzas	* Asignación de recursos para nuevas adquisiciones * Asignación de recursos para nuevos desarrollos * Negociación financiera en alianzas estratégicas y adquisiciones de otras empresas

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Capítulo VII. Planes funcionales

1. RSC

Las acciones de RSC se alinean con los objetivos estratégicos y son la base de las actividades a lo largo de toda la cadena de valor para mantener el posicionamiento de la empresa en el mercado y la creación de valor para los diferentes actores de su grupo de interés.

1.1 Objetivo general

Reforzar la relación entre Google Inc. y sus diferentes grupos de interés, sobre la base de la incorporación de sus expectativas en las decisiones empresariales de Google Inc., con el objetivo de crear valor compartido y generando un desarrollo sostenible a largo plazo.

1.2 Objetivos específicos

A corto plazo (2015)

- Fortalecer las relaciones con los principales grupos de interés bajo un adecuado manejo de expectativas, a fin de generar valor
- Fortalecer los programas actuales de RSC que generen un alto impacto social y económico
- Reforzar la conciencia de RSC como parte de la cultura organizacional

A mediano plazo (2016 – 2017)

- Buscar la sostenibilidad ambiental a través de prácticas responsables con el medio ambiente
- Generar valor para los *stakeholders* a través de un crecimiento sostenido y rentable

1.3 Políticas

Se establecen como principales políticas el respeto e igualdad, la transparencia y legitimidad en todos sus procesos, y el cuidado y la preservación del medio ambiente.

1.4 Plan de acción

En primer lugar, es necesario identificar a los grupos de interés para posteriormente determinar y priorizar sus expectativas y demandas, debido a que la empresa tiene recursos limitados para

satisfacer todas las aspiraciones de sus *stakeholders*. En la tabla 11 se muestra el mapeo de *stakeholders*, mediante el cual se ha identificado a los grupos de interés y se ha tipificado según la metodología propuesta por Mitchell et al. (1997), realizando una valoración objetiva en base a los criterios de poder, legitimidad y urgencia.

Tabla 11. Mapeo de *stakeholders*

ITEM	GRUPO DE INTERES	PODER	LEGITIMIDAD	URGENCIA	TIPO
1	Accionistas e inversionistas	X	X	X	Definitivos
2	Colaboradores	X	X	X	Definitivos
3	Clientes		X	X	Expectantes - Dependientes
4	Usuarios		X	X	Expectantes - Dependientes
5	Proveedores		X	X	Expectantes - Dependientes
6	Comunidad		X	X	Expectantes - Dependientes
7	Gobierno	X	X	X	Definitivos
8	Medios de Comunicación			X	Latentes - Exigentes
9	Instituciones Financieras		X	X	Expectantes - Dependientes

Elaboración propia en base a la metodología de Mitchell, Agle y Wood (1997)

Luego de haber realizado el mapeo de los *stakeholders*, se identificarán sus principales demandas y/o expectativas, y se establecerá la acción a seguir por Google Inc.

1.5 Presupuesto de RSC

Tabla 12. Presupuesto de RSC

US\$ Millones	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Beneficios anuales antes de impuestos	14,469	15,899	17,259	22,319	26,362	31,105
RSC	145	159	173	223	264	311

Ratio presupuesto marketing / total ingresos	1%	1%	1%	1%	1%	1%
--	----	----	----	----	----	----

Los datos del 2012, 2013 y 2014 fueron tomados de los EEFF 2014

Elaboración propia. Proyección se realiza en base al escenario esperado

Se establece un presupuesto del 1% de la utilidad antes de impuestos de Google Inc. para los programas de RSC. Este dato resulta del compromiso expreso de los fundadores de Google Inc. en el 2008 (Google Inc. 2008), así se ha corroborado la correcta proporción con los resultados del estudio *“Unlocking the value of social investment”* realizado por KPMG International¹⁸.

¹⁸ KPMG, en el 2014, examinó a las 10 empresas más grandes por facturación en 10 sectores, siendo uno de ellos electrónica, telecomunicaciones e informática. Fueron en total 100 entidades con sede en 11 países, las cuales según informes corporativos del 2012 y 2013, en promedio invirtieron el 2,5% y el sector telecomunicaciones, electrónica y computadores el 0,56% de sus beneficios antes de impuestos, en programas dirigidos a abordar retos sociales y medioambientales como son el acceso a la educación, la asistencia sanitaria y la ayuda en caso de catástrofes.

Tabla 13. Demanda y plan de acción

Nº	Grupo de Interés	Demanda / Expectativa	Acción Google Inc.
1	Accionistas e inversionistas	Obtener mayor rentabilidad por su inversión con una visión a largo plazo	Realizar un fino análisis financiero de las inversiones y proyecciones, siempre velando por los márgenes financieros establecidos y aprobados
		Buscar generar rentabilidad de una manera responsable con el medioambiente y la sociedad	Aprobar proyectos que sean positivos desde el punto de vista empresarial y que tenga potencial a largo plazo para contribuir al sector, la sociedad y el medioambiente
		Estar informado de las actividades y resultados financieros de la empresa	Publicar en la web institucional información financiera de manera trimestral Preparar un informe financiero de los resultados para los principales accionistas
2	Colaboradores	Contar con todos sus derechos laborales	Prácticas laborales de acuerdo a la norma de cada país donde opera, pagos en la fecha e información clara a sus trabajadores sobre sus derechos
		Tener un buen ambiente laboral donde se sientan a gusto	Cuidar y fomentar entre todos los colaboradores la cultura Google Inc. y su decálogo, siendo el respeto y la inclusión aspectos que acompañan la cultura de la empresa
		Contar con infraestructura adecuada y segura de trabajo	Se busca crear un excelente ambiente de tal forma que el colaborador se sienta mejor que en casa. Se le ofrece al colaborador adecuados espacios para trabajo, para distracción y para atender requerimientos personales Brindar adecuado mobiliario y mantenimiento constante de los mismos. Iniciar la certificación OHSAS 18001 en todos los centros de datos de Google Inc.
		Ser constantemente capacitado y poder desarrollarse profesionalmente	Establecer horas de capacitación para los colaboradores y seguir fomentando los espacios para su desarrollo profesional como la política del 80 - 20%
		Estar informado de las actividades y acontecimientos en la empresa	Publicar información relevante de la empresa en la intranet y convocar a reuniones por área 1 vez al mes para presentar los avances y comunicar información de importancia
3	Gobierno y entidades estatales	Que se realicen los pagos de impuestos de manera oportuna	Revisar y reforzar los sistemas de controles internos para reforzar su cumplimiento legal, contable y fiscal en cada país en donde opera
		Respetar las leyes que rigen la industria informática	Conocer las leyes de cada país en donde se encuentra y delinear sus actividades a las mismas. El área legal y de operaciones deberá trabajar de la mano para cumplir a cabalidad con la normativa
		Velar por los derechos de los consumidores y usuarios en cuanto a derechos sobre información, derechos de autor y seguridad	Cumplir con los acuerdos marco de protección de la información vigentes e incorporar dentro de su gestión diaria las leyes de protección del derecho de autor, pues si bien Google Inc. no tiene autoridad para mediar en disputas sobre derechos de autor, si recibe un aviso de retirada válido y completo, se procede tal como exige la ley
		Acceso a información en caso de emergencia política	Cumplir con los reglamentos y leyes establecidas en EEUU sobre acceso a información
4	Clientes	Tener un buen servicio de venta y post venta como retribución al precio pagado	Realizar encuestas de satisfacción a sus clientes y auditoria interna a las áreas comerciales para asegurar que la oferta dada al cliente se cumpla de principio a fin
		Confianza en que la información obtenida será real y no difundida a terceros	Dar constante seguimiento al cumplimiento de la política de privacidad institucional, la cual debe cumplir con los principios de simplicidad y transparencia para el entendimiento de los usuarios. Asimismo alinearse con las prácticas legales exigidas en cada país
		Respeto a su privacidad y protección de su información	
5	Usuarios	Obtener calidad y seguridad de los productos de Google Inc.	Seguir perfeccionando, mediante un proceso de mejora continua que involucre a la innovación y a los mejores profesionales, los diferentes procesos tecnológicos. Este proceso se debe respaldar en el decálogo de Google Inc., enfatizando en aspectos como enfocarse en el usuario y no manipular la información Reforzar las políticas con los anunciantes, las mismas que deben estar pensadas para garantizar una experiencia de usuario de alta calidad en cuanto a contenido de información y prácticas prohibidas
		Protección de su seguridad y privacidad personal en y por el uso de los diferentes productos de Google Inc.	Constante seguimiento al cumplimiento de la política de privacidad institucional, alineándose con las prácticas legales exigidas en cada país Revisar y realizar auditorías internas de los contratos de confidencialidad con trabajadores de Google Inc. y contratistas Ofrecer opciones flexibles para que los usuarios puedan decidir en cuánto a su información personal (información proporcionada, visibilidad y uso) Realizar una campaña comunicacional sobre la política de privacidad y los mecanismos de seguridad de Google Inc. para generar mayor confianza en sus usuarios
		Protección a los menores de edad de la información ofrecida por Google Inc. a través de sus diferentes aplicativos	Ofrecer opciones de filtro de contenido en las búsquedas de Google Inc., los videos de YouTube y las aplicaciones de Google Play. Asimismo brindar la opción de denunciar contenido inadecuado y/u ofensivo para la comunidad cibernauta

Nº	Grupo de Interés	Demanda / Expectativa	Acción Google Inc.
6	Proveedores	Tener condiciones comerciales beneficiosas para su gestión	Practicar el modelo de negociación <i>win - win</i>
		Transparencia por parte de Google Inc. no generando competencia desleal por preferencias o sobornos	Establecer procedimientos de compra transparentes para los proveedores
7	Comunidad/ sociedad	Contratación de mano de obra local y apoyo a la educación en cada país donde se encuentran	Establecer como política contar con un porcentaje mínimo de contratación local en cada país donde se encuentre operando Continuar con los diferentes programas que apoyan a la educación, y con las becas para estudiantes, incluyendo a personas discapacitadas, que muestren un genuino interés por la ciencia y tecnología. Estas prácticas se desarrollarán progresivamente en cada país donde Google Inc. opere
		Cuidado del medio ambiente	Fortalecer las prácticas de Google <i>Green</i> para minimizar el impacto medioambiental de sus servicios y tener una <i>web</i> más respetuosa con el medio ambiente. Actividades claves son: (1) Contar con un centro de datos eficiente con una adecuada temperatura, servidores eficientes y prácticas de reciclaje, en base a su certificación ISO 14001; (2) Uso de energía renovable en no menos del 30% y (3) Fortalecer las iniciativas dentro de su campus y extender las prácticas a los locales de los países donde opera Ofrecer servicios y productos que fomentan el aprendizaje en las personas, reduciendo sus gastos y el consumo de energía
		Apoyo en tiempos de crisis	Fortalecer el programa Google <i>Crisis Response</i> para ayudar a la comunidad ante un desastre natural
		Apoyo a los estratos más vulnerables	Destinar el 1% de la utilidad antes de impuestos de Google Inc. a proyectos de impacto sociales, reforzando los que actualmente se encuentran en marcha Realizar voluntariado para fomentar el aprendizaje e innovación en personas de bajo recursos en cada país donde se encuentre. Los colaboradores de Google Inc. deben cumplir con un mínimo de horas de voluntariado al año, actualidad según Google.org se destinan 80,000 horas al año
		Ser escuchados y atendidos en sus peticiones	Fortalecer su programa " <i>Solve for X</i> ", fomentando la incorporación de ideas y desarrollo de proyectos donde la ciencia y tecnología impacte positivamente en el mundo a través de diversos campos como robótica, conectividad, energía, alimentación, salud, educación, industria y seguridad e infraestructura
8	Instituciones financieras	Generar negocios rentables y a largo plazo	Generar relaciones <i>win win</i> con las instituciones financieras, buscando relaciones de largo plazo, bajo el principio de equidad y reciprocidad Puntualidad en pagos y cumplimiento de obligaciones
		Contar con información financiera actualizada y confiable	Proporcionar información financiera actualizada y coordinar reuniones periódicamente para mantener una adecuada y fluida comunicación y relación.
9	Medios de comunicación	Informar a la sociedad en general los principales acontecimientos y actividades de la empresa	Brindar mensualmente reportes destinados la prensa sobre las actividades de la empresa y realizar bimensualmente conferencias de prensa. El departamento de relaciones tendrá la responsabilidad de gestionar y mantener una buena relación con los medios de comunicación

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2. Plan funcional de marketing

Las acciones concretas del área de marketing se alinean con los objetivos estratégicos para lograr mantener la posición de liderazgo de la empresa en el mercado. El área de marketing cumplirá un rol crítico en la adopción de los servicios por parte de los clientes y usuarios.

2.1 Objetivo general

Incrementar las ventas en publicidad de Google Inc., manteniendo su posicionamiento como empresa líder en su industria a través de una oferta que logre que los anunciantes deseen estar presentes en su motor de búsqueda.

2.2 Objetivos específicos

A corto plazo (2015)

- Incrementar el volumen de ventas en 23%¹⁹ manteniendo un margen neto mínimo de 60%²⁰
- Incrementar la participación de mercado mundial como motor de búsqueda al 90%²¹

A mediano plazo (2016-2017)

- Mantener su posicionamiento y reforzar la imagen de su marca
- Ampliar la cartera de servicios y aplicaciones (*apps*)

2.3 Estrategia de marketing a emplear

Tabla 14. Estrategia de segmentación

Tipo	Descripción
Geográfica	Empresas a nivel global
Demográfica	Tamaño de empresa: pequeña, mediana y grande empresa
	Ciclo de vida de la empresa: introducción, crecimiento y mantenimiento (1)
Conductual	Necesidad y beneficios: busca mayor visibilidad ante sus potenciales clientes
	Disposición de compra: consciente
	Tipo de consumidor: con actitud positiva hacia la marca

(1) Daft Richard en su libro Teoría y Diseño Organizacional (2011) clasifica el ciclo de vida organizacional en las etapas emprendedora, de colectividad, formalización y elaboración

¹⁹ Se considera un incremento del 3% al crecimiento histórico de la empresa de 20% anual, este último dato fue tomado de los estados financieros 2014 de Google Inc.

²⁰ Estimación basada en el margen bruto de los últimos 3 años de ejercicio de Google Inc., según información financiera mostrada en su página web institucional.

²¹ Su participación 2014 a nivel mundial fue de 89,82% según información obtenida de la web de *netmarketshare*.

- Estrategia de posicionamiento²²: Enfocado en diferenciación por medio de la imagen y por medio de los servicios. Esta estrategia va alineada a la ventaja competitiva seleccionada de diferenciación propuesta por Michael Porter (1980).
- Estrategia competitiva²³: Estrategia del líder de mercado, para mantener su liderazgo Google Inc. debe actuar en 3 frentes: incrementar la demanda de mercado, proteger su participación de mercado actual con acciones defensivas y ofensivas, e incrementar su participación de mercado.

2.4 Presupuesto de marketing

Se establece un presupuesto del 12% del total de ingresos de Google Inc. para las actividades de marketing y ventas. Este es un dato histórico, según los estados financieros de los 3 últimos ejercicios que se ha respetado para la proyección.

Del total presupuestado, se asigna un 50% para el personal de marketing y ventas, que según Memoria Anual 2014 de Google Inc. llegan a ser 17,621 trabajadores; un 40% para promoción y publicidad, respetando la proporción histórica de los 3 últimos ejercicios y un 10% para otros gastos de marketing, entre los que se incluyen *merchandising*, capacitaciones, estudios de mercado, entre otros.

Tabla 15. Presupuesto de marketing

US\$ Millones	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total ingresos	46,039	55,519	66,001	81,181	99,853	122,819
Presupuesto Marketing (a)	5,465	6,554	8,131	9,742	11,982	14,738

Detalle:

Personal marketing y ventas			4,066	4,871	5,991	7,369
Promoción y publicidad (b)	1,992	2,389	3,004	3,897	4,793	5,895
Otros			1,062	974	1,198	1,474

(a) Los datos del 2012, 2013 y 2014 fueron tomados de los EEFF 2014. En promedio representaban el 12% del total de ingresos

(b) Los datos del 2012, 2013 y 2014 fueron tomados de la memoria anual 2014 de Google Inc. En promedio representaban un 36.6% del presupuesto de marketing

Ratio presupuesto marketing / total ingresos	12%	12%	12%	12%	12%	12%
<i>Detalle</i>						
Ratio personal / total ingresos	0%	0%	6%	6%	6%	6%
Ratio promoción y publicidad / total ingresos	4%	4%	5%	5%	5%	5%
Ratio otros / total ingresos	0%	0%	2%	1%	1%	1%

Elaboración propia. Proyección se realiza en base al escenario esperado

²² Kotler Keller (2012) los clasifica en diferenciación por medio de los empleados, por medio del canal, por medio de la imagen y por medio del servicio.

²³ Kotler Keller (2012) los clasifica como estrategia de líder, del retador, seguidor, especialistas en nichos.

Tabla 16. Plan de actividades basada en las 7 P²⁴

Objetivos	Plazo	Estrategia	TACTICAS - 7 P's						
			Producto	Precio	Plaza	Promoción	Personas	Procesos	Presentación
Incrementar el volumen de ventas en 23% manteniendo un margen neto mínimo de 60%	CP	Segmentación y Posicionamiento	Publicidad y Google Inc. <i>Store</i> : brindar versiones adaptadas a los diferentes mercados internacionales y mejorar cada vez más los formatos	Mantener el sistema de pujas y costo por <i>click</i>	Fomentar el uso de Chrome como explorador y el uso de Youtube y Google Play, para que funjan como principal puerta de entrada hacia los demás productos del portafolio de Google Inc.	Fomentar la mayor aceptación de los programas de publicidad en el mercado internacional a través de Promoción BTL (<i>Below the line</i>), utilizando marketing de mantenimiento para las principales cuentas y "boca a boca" para atraer a nuevas	Ejecutivos de ventas altamente capacitados que mantengan una relación cercana con los clientes	Proceso de venta: práctico, claro y de poca duración	Relacionado con el <i>look and feeling</i> de la web, esto es la forma de presentar la información haciéndola amigable, tal que sea interesante ingresar y genere visitas recurrentes. Se debe tener especial cuidado con los símbolos, colores y la distribución de información
			Brindar herramientas de gran utilidad para las actividades diarias de los usuarios, a fin de fomentar una mayor recurrencia de visita		Incorporar más miembros a la red de Google Inc. a fin de tener mayores canales para generar ingresos				
			Ofertar productos que cubran las necesidades del cliente, considerados como "hechos a la medida"		Fomentar mayores alianzas estratégicas con redes sociales para generar nuevos canales de publicidad				
Incrementar la participación de mercado mundial como buscador a 90%	CP	Posicionamiento		Reforzar la alianza estratégica con Apple para seguir siendo su buscador por default y generar nuevas alianzas con empresas del rubro tecnológico principalmente con dispositivos móviles	Publicidad en medios tradicionales y no tradicionales dirigido a usuarios, para dar a conocer los beneficios de los diferentes servicios de la compañía		Proceso para el usuario: claro, didáctico y confiable		
Mantener su posicionamiento y reforzar la imagen de su marca	MP	Competitiva: Líder	Adaptar la plataforma de búsqueda a los diferentes idiomas en países de gran potencial como son los países asiáticos. Asimismo mejorar la traducción del motor de búsqueda para el mercado ruso		Reforzar el valor de marca con diferenciación, reputación y reconocimiento	Contar con los mejores ingenieros y profesionales tecnológicos para asegurar la continuidad en la innovación y perfeccionamiento de los procesos actuales	Proceso posventa: didáctico, preciso, eficiente y de gran utilidad para el anunciante		
				Campaña comunicacional sobre la política de privacidad y los mecanismos de seguridad que tiene Google Inc. a fin de generar mayor confianza en sus usuarios					
Ampliar la cartera de servicios y aplicaciones (<i>apps</i>)	MP		Innovar en el desarrollo de nuevas aplicaciones para teléfonos móviles y computadoras						

Fuente: Elaboración propia, 2014.

1. Consiste en transmitir a productos y servicios el poder de una marca (Kotler 2012)
2. Es el valor añadido que se asigna al servicio a partir de la marca que ostentan, cuidando los siguientes componentes considerados en el modelo Brandasset Valutor (BAV): Diferenciación, Relevancia, Estima, Conocimiento

²⁴ El concepto "mezcla de mercadotecnia" fue desarrollado en 1950 por Neil Borden, quien listó 12 elementos, con las tareas y preocupaciones comunes del responsable del mercadeo. Esta lista original fue simplificada a los cuatro elementos clásicos, o "Cuatro P": producto, precio, punto de venta (distribución) y promoción, por Jerome McCarthy en 1960. Luego, en 1981, Bernard Booms Mary Bitner extendieron el modelo tradicional a las 7 P del marketing, con la incorporación de personas, procesos y presentación (evidencia física).

3. Plan funcional de gestión del talento humano

Dado que uno de los recursos más relevantes para alcanzar los objetivos estratégicos es el personal talentoso con el que cuenta Google Inc., considerado como fuente de ventaja competitiva, el área de recursos humanos cumple un rol clave para establecer prácticas que le permitan contar con el personal idóneo, proporcionando un entorno adecuado para la innovación y fortaleciendo la cultura para lograr así maximizar sus resultados laborales a nivel global.

Laszlo Bock, vicepresidente de gestión de personas en Google Inc. afirma en su libro “La nueva fórmula del trabajo”: «Pasamos más tiempo trabajando que haciendo cualquier otra cosa. No resulta lógico que el trabajo resulte una experiencia desmotivadora y poco humana» (Bock 2015).

3.1 Objetivo general

Identificar y potenciar las competencias y capacidades de las personas que a su vez garantice el cumplimiento del plan estratégico de Google Inc., basándose en este y fortaleciendo la cultura organizacional de la empresa.

3.2 Objetivo específicos

A corto plazo (2015)

- Fortalecer el área comercial a fin de garantizar el crecimiento en ventas de publicidad *on-line*
- Atraer, reclutar, retener y mantener el personal idóneo para las áreas claves de la empresa, contando con una cantera de profesionales que asegure la continuidad del éxito de Google Inc.
- Continuar fortaleciendo la cultura organizacional de Google Inc. a través de actividades de gestión y transferencia de conocimiento

A mediano plazo (2016-2017)

- Establecer un plan de capacitaciones con rangos de subvención que permita el continuo desarrollo de sus trabajadores claves y que estén alineados con los objetivos estratégicos de Google Inc.
- Incrementar la satisfacción de sus colaboradores con respecto al año anterior

- Mantener un índice de rotación de personal que permita continuar generando ideas innovadoras. A julio del 2013, el tiempo de permanencia promedio de los empleados de Google Inc. fue de 1,1 años y la edad promedio fue de 29 años²⁵.

3.3 Presupuesto

Se establece un presupuesto del 9% del total de ingresos de Google Inc. para las actividades de recursos humanos. Este es un dato histórico, según los estados financieros de los 3 últimos ejercicios que se ha respetado para la proyección.

Del total presupuestado se asigna un 60% para honorarios por servicios profesionales, según la memoria anual 2014 de Google Inc. el área administrativa, donde se incluye a personas de recursos humanos (*staff*), llegan a ser 7.510 trabajadores; un 30% para instalaciones relacionados con personal administrativo como finanzas, recursos humanos, tecnología de la información y legal; y un 10% para otros que incluyen actividades, capacitaciones, gastos de compensación, entre otros. Los porcentajes elegidos han quedado a discreción del grupo por la información recabada al no tener datos exactos de los periodos anteriores, no se incluye dentro de este presupuesto la planilla total de la empresa ya que cada presupuesto operacional incluye su propia planilla.

Tabla 17. Presupuesto de talento humano

US\$ Millones	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total ingresos	46,039	55,519	66,001	81,181	99,853	122,819
General & Administrativo	3,481	4,432	5,851	7,306	8,987	11,054
<i>Detalle:</i>						
Honorarios por servicios profesionales administrativos				4,384	5,392	6,632
Instalaciones relacionados con personal administrativo				2,192	2,696	3,316
Otros				731	899	1,105
Ratio presupuesto I+D / total ingresos	8%	8%	9%	9%	9%	9%

Los datos del 2012, 2013 y 2014 fueron tomados de los EEFF 2014

Elaboración propia. Proyección se realiza en base al escenario esperado

²⁵ Business Insider. Economista Katie Bardaro: “La alta rotación no es siempre algo negativo en el mercado laboral, el que los trabajadores roten antes significa que la industria está caliente y la economía está mejorando”. La alta rotación es una característica de la Generación Y, por más satisfechos que se encuentren abandonarán la compañía tan pronto se aburran o consigan una mejor oferta.

Tabla 18. Plan de actividades de la gestión del talento humano

Estrategia		Actividades
Reclutamiento	Atraer y reclutar a los mejores profesionales, reforzando y fomentando su fuerte valor de marca basada en su prestigio profesional y excelente ambiente laboral	Continuar participando a nivel mundial de las ferias laborales en las mejores universidades y seguir impulsando sus principales programas con colegiales y universitarios. Programa global “ <i>Google Inc. Summer of Code</i> ”, donde estudiantes son emparejados con mentores para desarrollar programas; el programa “ <i>Google Jobs and Internships for students</i> ” donde estudiantes universitarios, <i>masters</i> y doctores de diferentes áreas académicas son seleccionados para trabajar en Google Inc. por un tiempo; el programa “ <i>Bold Immersion Program Manager</i> ” y el “ <i>Student Ambassador Program</i> ”, los que están dirigido a universitarios top de carreras tecnológicas de prestigiosas universidades y el programa “ <i>Google Scholarships</i> ” que busca inspirar a los colegiales a ser los futuros líderes en computación y tecnología Potenciar sus alianzas con universidades de prestigio y Silicon Valley que le permitan identificar y captar a potenciales candidatos. Universidades dentro del Top 10 y Top 20 a nivel mundial.
	Continuar y fortalecer el proceso de contratación manteniendo su rigurosidad	Exámenes y entrevistas de trabajo conductuales diseñados especialmente para sus candidatos, valorando sus habilidades y su potencial sobre la experiencia
	Continuar manejando políticas salariales atractivas para el mercado	Se realizará una revisión del mercado periódica y se buscará conocer la percepción interna a través de encuestas y <i>focus group</i>
	Especial atención a los proceso de adquisiciones	Dedicar especial atención al proceso de traspaso de trabajadores resultante de una adquisición con la finalidad de llevar un proceso transparente y equilibrado que continúe propiciando el buen clima laboral
Retención y Motivación	Adecuado mix entre motivación intrínseca y extrínseca para retener y motivar a los mejores ingenieros y programadores	Intrínsecas: Autorrealización, sentido de libertad, sentido de equipo y familia, y sensación de que el trabajo que realizan es significativo Extrínsecas: Salarios, infraestructura laboral, cursos académicos, premios, beneficios laborales Se buscará mantener la política 80/20, sumando una evaluación de resultados que permita tomar la decisión de aumentarlo
	Ofrecer un excelente ambiente laboral	Continuar innovando en los beneficios que les brinda, contando las mejores personas para generar un excelente ambiente de trabajo y ofreciendo una política de confianza, diversión y ambiente de trabajo creativo Continuar promoviendo la innovación inter-grupos de trabajo e identificar mejoras en el ambiente de trabajo (a través de las encuestas) para seguir formado parte del ranking <i>Best Place to Work</i> durante los próximos años y motivar a los mejores a ingresar y permanecer en Google Inc.
	Fomentar el desarrollo del personal	Capacitación anual promedio de 30 horas para colaboradores a tiempo completo. Google Inc. cuenta con su programa “ <i>Grow</i> ”, la que a través de una plataforma interna ayuda a los empleados a encontrar cursos y puestos de trabajo, se trata de una ventana para que puedan gestionar su propio desarrollo dentro de la empresa Trabajar con los líderes de mando medio y alto en el fortalecimiento de sus habilidades blandas para que continúen impulsando el desarrollo de sus equipos y de la organización
	Mantener y mejorar la satisfacción del personal	Continuar realizando encuestas nominativas para analizar las correlaciones y resultados; para en caso de detectar alguna ineficiencia, adoptar medidas, y si por el contrario, se logra identificar una actividad que incremente la productividad, analizar los factores que intervienen para aplicarlos en otras actividades
Gestión del conocimiento	Fomentar trabajo interdisciplinario	Continuando con el intercambio libre y transparente de ideas y de la información dentro de la organización
	Compartir la información	Mantener el intranet donde comparten sus proyectos y así fomentar la transferencia de conocimientos a través del aprendizaje grupal
	Duplicidad de funciones	Lograr la transmisión de conocimiento explícito a través de las generaciones de <i>backup</i> naturales de trabajo.
Plan de comunicación interna del plan estratégico	Motivar la generación del conocimiento	Seguir motivando el desarrollo de proyectos personales y de nuevas ideas como parte de la gestión del conocimiento dentro de la empresa
	Dar a conocer a toda la organización los objetivos organizacionales	Un equipo del área deberá garantizar a través de actividades y distintos medios de comunicación que todos los integrantes de Google Inc. conozcan los objetivos organizacionales, así también deberán motivar el sentido de pertenencia para que todos se involucren y de esta manera se genere el compromiso de los trabajadores para alcanzar los objetivos del plan estratégico Lograr el total involucramiento de todos los empleados en programas complejos y multidisciplinarios

Fuente: Elaboración propia, 2014.

4. Plan funcional de gestión de investigación y desarrollo

Dado el rápido avance tecnológico de la industria, Google Inc. depende de su capacidad de asegurar un flujo continuo y oportuno de servicios innovadores, así como del buen uso de su tecnología; es por ello que la contribución del área de I+D es crítica para la compañía.

4.1 Objetivo general

Desarrollar continuamente soluciones tecnológicas que aseguren un alto grado de innovación en la creación de productos y servicios útiles para los usuarios y clientes, de tal manera que permita a Google Inc. hacer frente a la alta competencia y mantener su posición de liderazgo en el mercado.

4.2 Objetivos específicos

A corto plazo (2015)

- Contar con un equipo altamente eficiente, innovador y motivado. Actualmente, la compañía cuenta con 20.832 personas en el área de investigación y el desarrollo, según su último informe anual 2014.
- Crear productos y servicios que sean útiles para los usuarios. Superar los 3,042 patentes concedidas en los dos últimos años.
- Lograr el aumento y ejecución superior al 24% reportado en el 2013 en proyectos que ingresen al *Google lab*.
- Desarrollar tecnologías de vanguardia, con especial enfoque en aplicaciones móviles.

A mediano plazo (2016-2017)

- Fomentar la investigación continua de tal forma que permita a Google Inc. estar siempre un paso delante de la competencia. Mejorar el ratio de éxito y relevancia de sus patentes; actualmente este ratio es de 3,1% sobre las 4.000 patentes que posee.
- Lograr que sus aplicaciones y servicios lleguen a tener mayor presencia a nivel mundial, con un mayor grado de adaptabilidad local²⁶. En la actualidad, se cuentan con 1,3M de *apps* disponibles a nivel mundial.

²⁶ Actualmente, la interfaz de búsqueda de Google está disponible en más de 130 idiomas y ofrece la posibilidad de restringir los resultados a contenido escrito en un idioma específico.

Tabla 19. Plan de actividades para la investigación y desarrollo

Objetivos	I + D	Estrategia	Actividades	
Contar con un equipo altamente eficiente, innovador y motivado	Equipo idóneo	Contar con perfiles altamente competitivos y de alto nivel intelectual, que se encuentren comprometidos con los objetivos de la organización	Apoyarse en las actividades claves de RRHH como reclutamiento, retención y motivación mencionadas la tabla 19	
Lograr el aumento y ejecución de mayor cantidad de proyectos que ingresen al <i>Google Labs</i>		Promover la innovación dentro de la empresa		Mantener ambientes a nivel de infraestructura que promuevan la innovación y creatividad del personal
				Realizar actividades que propicien la generación de ideas como pizarras públicas y <i>focus group</i>
Realizar alianzas con universidades para que alumnos con un adecuado perfil generen investigaciones y por lo cual se les brindarán programas de premio como reconocimiento que incluyen becas y pasantías				
Desarrollar tecnologías de vanguardia, con especial enfoque en aplicaciones móviles	Investigación	Identificar necesidades del mercado y generar deseos en sus clientes potenciales	Apoyo a la investigación docente y universitaria en proyectos de incubadoras de pequeñas empresas (<i>start up</i>)	
Fomentar la investigación continua de tal forma que permita a Google Inc. estar siempre un paso delante de la competencia				Lanzar pilotos de productos y pruebas gratuitas para que los usuarios finales puedan ir probándolos y así medir grado de aceptación y éxito
				Apoyo de sinopsios de investigación dentro de las comunidades académicas
		Fortalecer las alianzas con prestigiosas universidades y <i>clusters</i> de innovación		
		Seguir desarrollando la política de distribución de tiempo de 80%-20%		
Lograr que sus aplicaciones y servicios lleguen a tener mayor presencia a nivel mundial, con un mayor grado de adaptabilidad local	Desarrollo	Utilizar el conocimiento generado para lograr mayor diversificación y lograr mayor cobertura de mercado	Google Inc. seguirá realizando pruebas en <i>Google Labs</i> , para permitir a los usuarios poner en práctica y medir el grado de aceptación de las ideas que conciben sus empleados	
Crear productos y servicios que sean útiles para los usuarios			Proponer tendencias innovadores que generen deseo	Trabajar de manera conjunta con el área de <i>Data Center</i> con el objetivo de obtener un mejor portal de búsqueda
		Fomentar las investigaciones realizadas dentro de los laboratorios de Google X, innovando en sectores como el de autos, telecomunicaciones y salud		

Fuente: Elaboración propia, 2014.

4.3 Presupuesto

Se establece un presupuesto del 15%, 16% y 17% del total de ingresos de Google Inc. para las actividades de I+D en los años de proyección. Este es un dato proyectado a raíz del histórico que fue de 13% en el 2012 y 2013, y de 15% en el 2014; así como por el anuncio descrito en la memoria anual 2014 de realizar una mayor investigación para los próximos años²⁷.

Del total presupuestado, se asigna un 70% para pago de personal (investigadores y desarrolladores), recurso clave en la empresa y que a diciembre del 2014, eran 20.832 personas; un 20% para diversas actividades para la generación de nuevos productos y servicios, y un 10% para otros.

Tabla 20. Presupuesto de investigación y desarrollo

US\$ Millones	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total ingresos	46,039	55,519	66,001	81,181	99,853	122,819
I+D	6,083	7,137	9,832	12,177	15,976	20,879
<i>Detalle:</i>						
Personal	4,258	4,996	6,882	8,524	11,184	14,615
Nuevos productos y servicios	1,217	1,427	1,966	2,435	3,195	4,176
Otros	608	714	983	1,218	1,598	2,088
Ratio presupuesto I+D / total ingresos	13%	13%	15%	15%	16%	17%
<i>Detalle</i>						
Ratio personal / total ingresos	9%	9%	10%	11%	11%	12%
Ratio nuevos p° y s° / total ingresos	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Ratio otros /total ingresos	1%	1%	1%	2%	2%	2%

Los datos del 2012, 2013 y 2014 fueron tomados de los EEFY y memoria anual 2014

Elaboración propia. Proyección se realiza en base al escenario esperado

²⁷ Estados Financieros 2014 tomado de la página web oficial Google Inc.

5. Plan funcional de operaciones

El área de operaciones apoya la estrategia de Google Inc. manteniendo el soporte adecuado (infraestructura y procesos) para que logre ser la primera empresa en realizar las innovaciones dentro del mercado y así lograr la sostenibilidad de su ventaja competitiva.

5.1 Objetivo general

La estrategia de operaciones estará orientada a brindar el soporte necesario para ser capaces de poner en práctica las nuevas ideas y propuestas de I+D, y así seguir ofreciendo servicios innovadores y beneficiosos tanto a clientes como usuarios de Google Inc., asegurando el cumplimiento de los procesos claves dentro de la empresa de manera eficiente tanto para la empresa como para los usuarios y clientes.

5.2 Objetivo específicos

A corto plazo (2015)

- Asegurar la calidad de la información como resultado de una búsqueda cada vez más acertada
- Asegurar la gestión de control de calidad de los servicios

A mediano plazo (2016-2017)

- Ubicar zonas geográficas estratégicas para las instalaciones de nuevos centros de datos y oficinas representativas. Hoy en día, Google Inc. posee más de 13 centros de datos a nivel mundial y 70 oficinas en más de 40 países en todo el mundo.
- Mantener una infraestructura tecnológica a la vanguardia

Tabla 21. Plan de actividades de operaciones

Objetivos	Actividades claves	Estrategia	Actividades
Asegurar la calidad de la información como resultado de una búsqueda cada vez más acertada	Diseño de bienes y servicios	Brindar servicios que creen una experiencia única en los usuarios	Seguir afinando los algoritmos del buscador para devolver exactamente lo que los usuarios necesitan, buscando mejores resultados relevantes y dando mayor velocidad a las búsquedas
			Gestionar el adecuado mantenimiento de plataformas mejorando la capacidad de almacenamiento (15% de incremento anual de espacio de almacenamiento)
		Generar <i>partners</i> de negocios dentro del sector	Brindar soluciones integrales en base a proyectos generados con socios estratégicos. Extendiendo lazos corporativos y permitiéndoles formar parte de su modelo de negocio.
Asegurar la gestión de control de calidad de los servicios	Administración de calidad	Fortalecer los conocimientos y apoyar el desarrollo relacionado a mejorar la calidad dentro de las búsquedas	Constante capacitaciones para lograr el continuo mejoramiento en búsqueda de la excelencia
			Mejorar las características de seguridad disminuyendo a 5% los sitios inseguros indexados a las búsquedas
Mantener una infraestructura tecnológica a la vanguardia	Diseño de proceso	Mejorar procesos de publicidad aumentando la efectividad al cliente final	Continuar con el rastreo e indexación de billones de documentos de la web a través del <i>Googlebot</i>
	Mantenimiento y actualización de los centros de datos y servidores	Inversión en infraestructura (tangible e intangible)	Brindar especial atención a la inversión, mantenimiento y actualización de la infraestructura tecnológica, la cual es el soporte para brindar un servicio de excelencia en cuanto a capacidad, velocidad, cobertura y seguridad
	Mantener la seguridad	Contar con planes de seguridad para conservar su infraestructura ante cualquier situación de desastre	Contar con un equipo las 24 horas del día para poder atender en todas las zonas horarias, repartidos entre equipos internos de auditorías, equipos de seguridad física y equipos dedicados a la información
Ubicar zonas geográficas estratégicas para las instalaciones de nuevos centros de datos	Estrategia de localización	Identificar puntos estratégicos de ubicación	Identificar nuevas zonas geográficas para la instalación de nuevos centro de operaciones con la finalidad de hacer más rápidas las búsquedas y lograr eficiencia en costos

Fuente: Elaboración propia, 2014.

5.3 Presupuesto

Se establece un presupuesto del 37% del total de ingresos de Google Inc. Este es un dato proyectado considerando el histórico de los 3 últimos ejercicios cerrados que fue de 39%²⁸, el objetivo estratégico de incrementar el tráfico de usuarios en sus plataformas (sitios web Google Inc.) y ampliar su cartera de anunciantes para impulsar los ingresos por publicidad, ya que esto les permite obtener mayores márgenes, y las estrategias plasmadas en los planes funcionales.

Del total presupuestado, se asigna un 49% para los costos por adquisición de tráfico, un 46% para gastos relacionados a infraestructura y un 5% para otros gastos que incluye personal operativo de centros de bases y control, entre otros.

Tabla 22. Presupuesto de operaciones

US\$ Millones	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total ingresos	46,039	55,519	66,001	81,181	99,853	122,819
Operaciones	17,176	21,993	25,691	30,037	36,946	45,443

Detalle:

Adquisición de tráfico (a)	10,956	12,258	13,497	14,613	17,974	22,107
Relacionados a infraestructura	3,273	7,358	10,959	13,801	16,975	20,879.24
Otros gastos operativos	2,947	2,377	1,235	1,624	1,997	2,456

(a) Incluye porción de ingresos compartidos con socios

Ratio presupuesto operaciones / total ingresos	37%	40%	39%	37%	37%	37%
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Detalle

Ratio adquisición tráfico / total ingresos	24%	22%	20%	18%	18%	18%
Ratio infraestructura / total ingresos	7%	13%	17%	17%	17%	17%
Ratio otros gastos / total ingresos	6%	4%	2%	2%	2%	2%

Los datos del 2012, 2013 y 2014 fueron tomados de los EEFF y memoria anual 2014

Elaboración propia. Proyección se realiza en base al escenario esperado

²⁸ Estados Financieros Google Inc. 2012, 2013 y 2014 tomados de la página web oficial Google Inc.

6. Plan funcional de finanzas

Para llevar a cabo las estrategias señaladas, el área de finanzas debe evaluar, administrar y definir la mejor combinación posible de recursos y capacidades a fin de lograr la rentabilidad y liquidez que la empresa requiere, siempre teniendo en cuenta la creación de valor a fin de mantener la ventaja competitiva de manera sostenible.

6.1 Objetivos financieros

- Alcanzar ventas totales de US\$ 122B al año 2017, lo que representa un crecimiento anual de 23%
- Tener como mínimo para todos los años un margen bruto de 60%, un margen operativo de US\$16B y un margen neto de 20%²⁹

6.2 Proyección del estado de resultados para los años 2015-2017³⁰

- **Escenario esperado:** Ante una economía internacional estable y sin grandes cambios en la competencia, se proyecta anualmente un crecimiento en ventas del 23%. Este dato considera un incremento de 3% sobre la tendencia histórica³¹, el crecimiento de la industria de publicidad digital de 15% anual hasta el año 2017³², en donde se espera una participación de Google Inc. de 45% para los años 2015 y 2016, y de 50% 2017, y recoge los resultados que persiguen los objetivos estratégicos y planes funcionales.
- **Escenario conservador:** Ante una desaceleración de la economía internacional y un mayor dinamismo de la competencia, se proyecta mantener el crecimiento anualmente en ventas de 19%. En este caso se considera un participación de Google Inc. sobre el total de la industria de publicidad digital de 43% en los 2015 y 2016, y de 45% en el 2017³³.
- **Escenario pesimista:** Ante una saturación del mercado por mayor competencia, una débil situación de la economía internacional y una mala ejecución de las estrategias a nivel interno, se proyecta anualmente un crecimiento en ventas del 12%. En este caso se considera una participación de Google Inc. sobre el total de la industria de publicidad digital de 40% para los 2015, 2016 y 2017.³⁴

²⁹ Datos tomados del EEFF 2014 de Google Inc.

³⁰ Se ha tomado el formato utilizado por Google Inc.

³¹ Según EEFF 2014 de Google Inc. el crecimiento promedio anual en ventas de los 2 últimos años fue de 20%

³² Información tomada del portal web Statista y Emarketer.

³³ Datos considerados a discreción del grupo de tesis.

³⁴ Datos considerados a discreción del grupo de tesis.

Para la determinación de los ingresos por ventas se ha considerado una combinación donde predominen los ingresos por publicidad con una estructura de 90% y 10% por otros ingresos³⁵, diversificando así también su portafolio a través de la mayor creación de aplicaciones móviles, adquisiciones y alianzas con otras empresas.

La combinación de ingresos por publicidad, considerados en los años de proyección, responde a la estrategia propuesta de consolidar sus productos, fomentando el mayor uso de sus canales con la finalidad de obtener un mayor margen.

Para la determinación del costo por adquisición de tráfico, se ha estimado un 20% sobre el total de ingresos por publicidad³⁶, considerando un incremento en el uso de los sitios web de Google Inc. que permiten obtener un mayor margen bruto.

Para la determinación del costo por adquisición de tráfico de los miembros de la red de Google se ha proyectado un 71% sobre el total de los ingresos generados por la red de miembros de Google Inc.³⁷

Para la determinación de los otros costos de ventas, se ha proyectado un 19% sobre el total de ingresos³⁸. Dentro de este ítem se encuentran pagos a determinados proveedores de contenidos por licencias de video y otros contenidos para su distribución en YouTube y Google Play, gastos asociados a la operación del centros de datos, el costo de inventario de *hardware*, gastos de transacción relacionados con el procesamiento de transacciones de los clientes, y la amortización de determinados activos intangibles.

A continuación, se presenta el estado de ganancias y pérdidas para Google Inc. considerando los 3 posibles escenarios mencionados anteriormente.

³⁵ Incluye ingresos por sus otros productos como Google Play, YouTube, entre otros.

³⁶ El promedio de los 3 últimos periodos cerrados de Google Inc. fue de 23% según EEFF 2014 Google Inc.

³⁷ El porcentaje es un promedio del histórico de los tres últimos ejercicios cerrados de Google Inc.

³⁸ El porcentaje es un promedio del histórico de los tres últimos ejercicios cerrados de Google Inc. y considera la perspectiva de crecimiento de otros ingresos.

Tabla 23. Estado de ganancias y pérdidas de Google Inc. (escenario esperado)

Ingresos US\$ millones	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total Ingresos	46,039	55,519	66,001	81,181	99,853	122,819
Total ingresos por publicidad	43,686	50,547	59,056	73,063	89,868	110,537
Google <i>Websites</i>	31,221	37,422	45,085	56,989	71,894	88,430
Google <i>Network Members' Websites</i>	12,465	13,125	13,971	16,074	17,974	22,107
Otros ingresos	2,353	4,972	6,945	8,118	9,985	12,282
Cotos y Gastos						
Costos de Ventas	17,176	21,993	25,692	30,037	36,946	45,443
Costos por adquisición de tráfico	10,956	12,258	13,497	14,613	17,974	22,107
Costo por adquisición de tráfico de Google <i>Network Members</i>	8,791	9,293	9,864	11,412	12,761	15,696
Costo por adquisición de tráfico a través de socios de distribución	2,165	2,965	3,633	3,200	5,212	6,411
Otros costos de ventas	6,220	9,735	12,195	15,424	18,972	23,336
Margen Bruto	28,863	33,526	40,309	51,144	62,907	77,376
Investigación y Desarrollo	6,083	7,137	9,832	12,177	15,976	20,879
Marketing y Ventas	5,465	6,554	8,131	9,742	11,982	14,738
General y Administrativo	3,481	4,432	5,851	7,306	8,987	11,054
Utilidad Operativa	13,834	15,403	16,495	21,919	25,962	30,705
Otros ingresos e interés neto	635	496	763	400	400	400
Ingresos por operaciones continuas antes de impuesto a la renta	14,469	15,899	17,258	22,319	26,362	31,105
Provisión para impuesto sobre la renta	2,916	2,552	3,331	4,464	5,272	6,221
Ingresos netos de operaciones continuas	11,553	13,347	13,927	17,855	21,089	24,884
Utilidad (pérdida) de operaciones discontinuadas	-816	-427	516	0	0	0
Utilidad Neta	10,737	12,920	14,443	17,855	21,089	24,884

Elaboración propia en base a información estados financieros 2012, 2013 y 2014 de Google Inc. <http://investor.google.com/financial/2014/tables.html>

Los resultados de Morola son presentados como utilidad (pérdida) neta de operaciones discontinuadas

Tabla 24. Estado de ganancias y pérdidas de Google Inc. (escenario conservador)

Ingresos US\$ millones	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total Ingresos	46,039	55,519	66,001	78,541	93,464	111,222
Total ingresos por publicidad	43,686	50,547	59,056	70,687	84,118	100,100
Google <i>Websites</i>	31,221	37,422	45,085	55,136	67,294	80,080
Google <i>Network Members' Websites</i>	12,465	13,125	13,971	15,551	16,824	20,020
Otros ingresos	2,353	4,972	6,945	7,854	9,346	11,122
Cotos y Gastos						
Costos de Ventas	17,176	21,993	25,692	29,060	34,582	41,152
Costos por adquisición de tráfico	10,956	12,258	13,497	14,137	16,824	20,020
Costo por adquisición de tráfico de Google <i>Network Members</i>	8,791	9,293	9,864	11,041	11,945	14,214
Costo por adquisición de tráfico a través de socios de distribución	2,165	2,965	3,633	3,096	4,879	5,806
Otros costos de ventas	6,220	9,735	12,195	14,923	17,758	21,132
Margen Bruto	28,863	33,526	40,309	49,481	58,882	70,070
Investigación y Desarrollo	6,083	7,137	9,832	11,781	14,954	18,908
Marketing y Ventas	5,465	6,554	8,131	9,425	11,216	13,347
General y Administrativo	3,481	4,432	5,851	7,069	8,412	10,010
Utilidad Operativa	13,834	15,403	16,495	21,206	24,301	27,806
Otros ingresos e interés neto	635	496	763	400	400	400
Ingresos por operaciones continuas antes de impuesto a la renta	14,469	15,899	17,258	21,606	24,701	28,206
Provisión para impuesto sobre la renta	2,916	2,552	3,331	4,321	4,940	5,641
Ingresos netos de operaciones continuas	11,553	13,347	13,927	17,285	19,761	22,564
Utilidad (pérdida) de operaciones discontinuadas	-816	-427	516	0	0	0
Utilidad Neta	10,737	12,920	14,443	17,285	19,761	22,564

Elaboración propia en base a información estados financieros 2012, 2013 y 2014 de Google Inc. <http://investor.google.com/financial/2014/tables.html>

Los resultados de Morola son presentados como utilidad (pérdida) neta de operaciones discontinuadas

Tabla 25. Estado de ganancias y pérdidas de Google Inc. (escenario pesimista)

Ingresos US\$ millones		2012		2013		2014		2015		2016		2017	
Total Ingresos		46,039	100%	55,519	100%	66,001	100%	73,921	100%	82,792	100%	92,727	
Total ingresos por publicidad		43,686	95%	50,547	91%	59,056	89%	66,529	90%	74,512	90%	83,454	
Google Websites		31,221	71%	37,422	74%	45,085	76%	51,893	78%	59,610	80%	66,763	
Google Network Members' Websites		12,465	29%	13,125	26%	13,971	24%	14,636	22%	14,902	20%	16,691	
Otros ingresos		2,353	5%	4,972	9%	6,945	11%	7,392	10%	8,279	10%	9,273	
Cotos y Gastos													
Costos de Ventas		17,176	37%	21,993	40%	25,692	39%	27,351	37%	30,633	37%	34,309	
Costos por adquisición de tráfico		10,956	64%	12,258	56%	13,497	53%	13,306	49%	14,902	49%	16,691	
Costo por adquisición de tráfico de Google Network Members		8,791	80%	9,293	76%	9,864	73%	10,392	78%	10,581	71%	11,850	
Costo por adquisición de tráfico a través de socios de distribución		2,165	20%	2,965	24%	3,633	27%	2,914	22%	4,322	29%	4,840	
Otros costos de ventas		6,220	36%	9,735	44%	12,195	47%	14,045	51%	15,730	51%	17,618	
Margen Bruto		28,863	63%	33,526	60%	40,309	61%	46,570	63%	52,159	63%	58,418	
Investigación y Desarrollo		6,083	13%	7,137	13%	9,832	15%	11,088.17	15%	13,247	16%	15,764	
Marketing y Ventas		5,465	12%	6,554	12%	8,131	12%	8,870.53	12%	9,935	12%	11,127	
General y Administrativo		3,481	8%	4,432	8%	5,851	9%	6,653	9%	7,451	9%	8,345	
Utilidad Operativa		13,834	30%	15,403	28%	16,495	25%	19,959	27%	21,526	26%	23,182	
Otros ingresos e interés neto		635	1%	496	1%	763	1%	400	1%	400	1%	400	
Ingresos por operaciones continuas antes de impuesto a la renta		14,469	31%	15,899	29%	17,258	26%	20,359	28%	21,926	26%	23,582	
Provisión para impuesto sobre la renta		2,916	20%	2,552	16%	3,331	19%	4,072	20%	4,385	20%	4,716	
Ingresos netos de operaciones continuas		11,553	25%	13,347	24%	13,927	21%	16,287	22%	17,541	21%	18,865	
Utilidad (pérdida) de operaciones discontinuadas		-816		-427		516		0		0		0	
Utilidad Neta		10,737	23%	12,920	23%	14,443	22%	16,287	22%	17,541	21%	18,865	

Elaboración propia en base a información estados financieros 2012, 2013 y 2014 de Google Inc. <http://investor.google.com/financial/2014/tables.html>

Los resultados de Morola son presentados como utilidad (pérdida) neta de operaciones discontinuadas

Para el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), se ha tomado como tasa de descuento dos opciones de WACC³⁹: una tasa de descuento de 7,63% que ha sido calculada por el grupo de tesis en base a información de Google Inc.⁴⁰ y del mercado (ver anexo 18), y otra tasa de 9,20% en base a información proporcionada por Damodaran, quien clasifica a Google Inc. dentro de la industria de *software* (internet).

A continuación, se muestra el cálculo del VAN incremental tomando en cuenta los 3 escenarios inicialmente presentados, y contrastándolos con un escenario *flat* para Google Inc., el cual contempla un incremento en ventas del 19% y la misma estructura de costos que al cierre diciembre 2014, así como un crecimiento constante de los gastos en I+D, Marketing y Administrativo, en función al crecimiento promedio de los dos últimos años.

El análisis muestra un VAN incremental positivo que reconfirmaría los buenos resultados de las estrategias a implementar.

³⁹ *Weighted Average Cost of Capital* o costo promedio ponderado de capital en español.

⁴⁰ Estados Financieros 2014 tomado de la página web oficial Google.

Tabla 26. Estado de ganancias y pérdidas de Google Inc. (escenario flat)

Ingresos	2012		2013		2014		2015		2016		2017	
Total Ingresos	46,039	100%	55,519	100%	66,001	100%	78,541	100%	93,464	100%	111,222	100%
Total ingresos por publicidad	43,686	95%	50,547	91%	59,056	89%	68,331	87%	81,314	87%	96,763	87%
Google Websites	31,221	71%	37,422	74%	45,085	76%	51,931	76%	61,798	76%	73,540	76%
Google Network Members' Websites	12,465	29%	13,125	26%	13,971	24%	16,399	24%	19,515	24%	23,223	24%
Otros ingresos	2,353	5%	4,972	9%	6,945	11%	10,210	13%	12,150	13%	14,459	13%
Cotos y Gastos												
Costos de Ventas	17,176	37%	21,993	40%	25,692	39%	30,639	39%	36,460	39%	43,388	39%
Costos por adquisición de tráfico	10,956	64%	12,258	56%	13,497	53%	15,716	51%	18,702	51%	22,256	51%
Costo por adquisición de tráfico de Google Network Members	8,791	80%	9,293	76%	9,864	73%	11,644	74%	13,856	74%	16,488	74%
Costo por adquisición de tráfico a través de socios de distribución	2,165	20%	2,965	24%	3,633	27%	4,073	26%	4,846	26%	5,767	26%
Otros costos de ventas	6,220	36%	9,735	44%	12,195	47%	14,923	49%	17,758	49%	21,132	49%
Margen Bruto	28,863	63%	33,526	60%	40,309	61%	47,902	61%	57,004	61%	67,834	61%
Investigación y Desarrollo	6,083	13%	7,137	13%	9,832	15%	12,585	16%	16,109	17%	20,619	19%
Marketing y Ventas	5,465	12%	6,554	12%	8,131	12%	9,920	13%	12,102	13%	14,765	13%
General y Administrativo	3,481	8%	4,432	8%	5,851	9%	7,606	10%	9,888	11%	12,855	12%
Utilidad Operativa	13,834	30%	15,403	28%	16,495	25%	17,791	23%	18,905	20%	19,596	18%
Otros ingresos e interés neto	635	1%	496	1%	763	1%	400	1%	400	1%	400	0%
Ingresos por operaciones continuas antes de impuesto a la renta	14,469	31%	15,899	29%	17,258	26%	18,191	23%	19,305	21%	19,996	18%
Provisión para impuesto sobre la renta	2,916	20%	2,552	16%	3,331	19%	3,638	20%	3,861	20%	3,999	20%
Ingresos netos de operaciones continuas	11,553	25%	13,347	24%	13,927	21%	14,553	19%	15,444	17%	15,997	14%
Utilidad (pérdida) de operaciones discontinuadas	-816		-427		516		0		0		0	
Utilidad Neta	10,737	23%	12,920	23%	14,443	22%	14,553	19%	15,444	17%	15,997	14%

Elaboración propia en base a información estados financieros 2012, 2013 y 2014 de Google Inc. <http://investor.google.com/financial/2014/tables.html>

Los resultados de Morola son presentados como utilidad (pérdida) neta de operaciones discontinuadas

Tabla 27. Cálculo VAN de Google Inc. en escenario esperado

US\$ en millones	1	2	3		
Ventas	2,640	6,389	11,597		
Costo variable - Operaciones	602	-485	-2,055		
Responsabilidad Social Corporativa	-41	-71	-111		
Adquisiciones, compras de start up	-2,000	-1,000	-1,000		
Marketing	178	120	26		
Investigación y Desarrollo	408	132	-260		
Administrativos - RRHH	300	901	1,801		
Impuesto a la Renta (20%)	-826	-1,411	-2,222		
Flujo de caja libre - económico	1,261	4,575	7,776		
				T. Descuento calculado	7.63%
				T. Descuento Damodaran software (internet)	9.20%
				VAN 1. Con tasa descuento calculado	\$11,358
				VAN 2. Con tasa de descuento Damodaran	\$10,964

Elaboración propia

Análisis incremental:

Ventas: Incremento en los años 1, 2 y 3

Costos variable: Ahorro en el año 1, mayor gasto en los años 2 y 3

RSC: Mayor presupuesto destinado para los años 1, 2 y 3

Adquisiciones, compras de start up: mayores inversiones en los años 1, 2 y 3

Marketing: Ahorro en los años 1, 2 y 3

Investigación y Desarrollo: Ahorro en los años 1, 2 y 3

Administrativos - RRHH: Ahorro en los años 1, 2 y 3

Impuesto a la Renta (20%): Mayor pago en los años 1, 2 y 3

Tabla 28. Cálculo VAN de Google Inc. en escenario conservador

US\$ en millones	1	2	3
Ventas	-	-	-
Costo variable - Operaciones	1,579	1,879	2,236
Responsabilidad Social Corporativa	-34	-54	-82
Adquisiciones, compras de <i>start up</i>	-2,000	-1,000	-1,000
Marketing	495	886	1,418
Investigación y Desarrollo	804	1,155	1,711
Administrativos - RRHH	538	1,476	2,845
Impuesto a la Renta (20%)	-683	-1,079	-1,642
Flujo de caja libre - económico	698	3,263	5,486

Elaboración propia

Análisis incremental:

Ventas: No presenta incremento en los años 1, 2 y 3

Costos variable: Ahorro en los años 1, 2 y 3

RSC: Mayor presupuesto destinado para los años 1,2 y 3

Adquisiciones, compras de start up: Mayores inversiones en lo años 1, 2 y 3

Marketing: Ahorro en los años 1, 2 y 3

Investigación y Desarrollo: Ahorro en los años 1, 2 y 3

Administrativos - RRHH: Ahorro en los años 1, 2 y 3

Impuesto a la Renta (20%): Mayor pago en los años 1, 2 y 3

T. Descuento calculado	7.63%
T. Descuento Damodaran software (internet)	9.20%

VAN 1. Con tasa descuento calculado	\$7,865
VAN 2. Con tasa de descuento Damodaran	\$7,589

Tabla 29. Cálculo VAN de Google Inc. en escenario pesimista

US\$ en millones	1	2	3
Ventas	-4,620	-10,672	-18,496
Costo variable - Operaciones	3,288	5,827	9,079
Responsabilidad Social Corporativa	-22	-26	-36
Adquisiciones, compras de <i>start up</i>	-2,000	-1,000	-1,000
Marketing	1,049	2,167	3,637
Investigación y Desarrollo	1,497	2,862	4,856
Administrativos - RRHH	953	2,437	4,509
Impuesto a la Renta (20%)	-434	-524	-717
Flujo de caja libre - económico	-288	1,071	1,833

Elaboración propia

Análisis incremental:

Ventas: Disminución en los años 1, 2 y 3

Costos variable: Menos egreso los años 1, 2 y 3

RSC: Mayor presupuesto destinado para los años 1,2 y 3

Adquisiciones, compras de start up: Mayores inversiones en lo años 1, 2 y 3

Marketing: Ahorro en los años 1, 2 y 3

Investigación y Desarrollo: Ahorro en los años 1, 2 y 3

Administrativos - RRHH: Ahorro en los años 1, 2 y 3

Impuesto a la Renta (20%): Mayor pago en los años 1, 2 y 3

T. Descuento calculado	7.63%
T. Descuento Damodaran software (internet)	9.20%

VAN 1. Con tasa descuento calculado	\$2,127
VAN 2. Con tasa de descuento Damodaran	\$2,042

Asimismo, se trabajará en reforzar los siguientes indicadores financieros por impactar en su competitividad estratégica.

- Capitalización de mercado Google Inc. de US\$ 366M a diciembre de 2014, pues genera un impacto sobre su valor de marca que en el 2014 fue de US\$ 107.439 millones obteniendo el segundo lugar en el ranking *Interbrand*.

- Retorno sobre la inversión (ROI): Al cierre del ejercicio 2014, tuvo un ratio de 14,52%, siendo el retorno de la industria de 13,48% según Damodaran.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Una vez realizado el análisis de la organización, se plantean las siguientes conclusiones:

Como hemos visto Google Inc. se encuentra en una industria de constante cambio que le exige estar alerta para poder mantener su liderazgo y es por ello que el estar con un pie delante de sus competidores será la clave y esto lo logrará reforzando cada vez más sus recursos y capacidades que hoy por hoy le permite ser competitivo y tener un alto valor de marca.

Google Inc. cuenta con valiosos recursos, siendo uno de los claves su personal talentoso y es por ello que Google Inc. lo valora y reconoce, propiciando una cultura organizacional basada en su personal, en la innovación y en la flexibilidad. Al ser un recurso tan valioso, Google tiene una tarea importante que sobre la retención de este talento, ya que al formar parte de esta industria y al ser una generación que busca constantemente su desarrollo, la fuga de talento se vuelve más propenso; es por ello que consideramos que Google debe hacer un seguimiento cercano a sus mejores talentos, manteniendo un adecuado equilibrio entre la motivación intrínseca y extrínseca, buscando satisfacer sus necesidades, sobre todo las de realización, para así impulsarlos a seguir dando lo mejor de sí.

Otro punto importante es seguir generando mayor tráfico de usuarios a través de sus propios canales, esto le permitirá seguir siendo la opción número uno de los anunciantes y obtener mayores ganancias por temas de costos. El potenciar sus canales actuales, así como el desarrollo de más canales y productos alineados a la tecnología e información, serán importantes como una estrategia de diversificación, y esto le permitirá continuar llegando a más usuarios, conocerlos y generar mayor tráfico, constituyéndose en una ventaja competitiva para captar mayor cantidad de anunciantes.

Google Inc. no se ha conformado con ser el buscador más importante, sigue desarrollando servicios y productos en otras ramas de la tecnología, sigue trabajando en aumentar su comunidad de usuario, esto les facilita conocerlo más y poder seguir buscando siempre estar un paso adelante.

2. Recomendaciones

Una vez realizado el análisis de la organización, se plantean las siguientes recomendaciones, en el marco de la explotación de sus recursos y capacidades.

Google Inc. debe mantener y seguir innovando en las actividades que le permitan mejorar continuamente la motivación y satisfacción de sus colaboradores, adaptándose a las nuevas generaciones para atraer, reclutar y mantener el talento humano que necesitan a fin de cumplir con sus objetivos estratégicos.

Los servicios que ofrece repercuten en el estilo de vida de las personas y, por tanto, en cómo las empresas –sus clientes– buscan nuevos canales de publicidad para poder llegar a sus clientes potenciales e incrementar su visibilidad en el mercado. Así, Google Inc. debe fortalecer su valor de marca ante estos actores y, con la convicción actual, seguir reforzando sus actividades de responsabilidad social corporativa como hasta ahora.

Por otro lado, la comunicación interna es relevante, y no debe ser descuidada, para fortalecer la cultura de innovación. La gestión y la transferencia de conocimiento deben fortalecerse de forma continua para asegurar la generación de ideas innovadoras que concluyan en el lanzamiento de servicios innovadores para sus clientes, tomando en consideración los distintos contextos en los que se desenvuelven.

Asimismo, Google Inc. debe identificar y aumentar sus alianzas estratégicas de forma continua para seguir adquiriendo y desarrollando tecnologías que le permitan liderar las innovaciones tecnológicas del sector y desarrollar los servicios más innovadores.

Finalmente, se recomienda que Google Inc. debe procurar un mayor involucramiento y manejo político con los gobiernos para poder manejar de manera más adecuada sus conflictos por derecho de autor, patentes y privacidad.

Bibliografía

“Análisis: La economía mundial el 2014”. Diario El Universal. Fecha de consulta: 17/11/2014. <<http://www.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2014/impreso/la-economia-mundial-en-2014-107745.html>>.

“*Apple vs Microsoft vs Google Inc. - who has the strongest patent portfolio?*” En AmberBlog. Fecha de consulta: 02/03/2015. <[http://www.ambercite.com/index.php/amberblog/entry/apple-vs-microsoft-vs-Google Inc.-who-has-the-strongest-patent-portfolio](http://www.ambercite.com/index.php/amberblog/entry/apple-vs-microsoft-vs-Google-Inc.-who-has-the-strongest-patent-portfolio)>.

“Archive Data”. Damodaran *online*. Publicación: marzo del 2015. Fecha de consulta: 09/05/2015. <<http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>>.

“Economist or Economic Analyst”. En *U.S. Bureau of Labor Statistics*. Fecha de consulta: 17/11/2014. <http://www.bls.gov/audience/economists.htm#methods_inflation>.

“El Grupo del Banco Mundial”. Fecha de consulta: 17/11/2014. <<http://www.bancomundial.org/>>.

“Financia Information”. Google. Publicación: Enero del 2015. Fecha de consulta: Marzo del 2015. <<http://investor.google.com/earnings.html>>.

“GOOG - NAS (USA)”. Fecha de consulta: 10/05/2015. <<http://www.gurufocus.com/term/mktcap/GOOG/Market%2BCap/Google%2BInc>>.

“*Google 'Mobilegeddon' Has Officially Arrived*” (2015). En *Search Engine Watch*. Fecha de consulta: 05/01/2015. <<http://searchenginewatch.com/sew/news/2405046/google-mobilegeddon-has-officially-arrived>>.

“*Google doubled patent filings in 2013 as battle with Apple intensifies*”. En AppleInsider. Fecha de consulta: 15/02/2015. <<http://appleinsider.com/articles/14/01/13/google-doubled-patent-filings-in-2013-as-battle-with-apple-intensifies>>.

“Google Inc (NASDAQ:GOOGL)” Fecha de consulta: 10/05/2015. <<http://www.google.com/finance?cid=694653>>.

“Google Inc: Fundamental Analysis WACC, Cost of Debt and Cost of Equity \$GOOG”. Stock Researching. Fecha de consulta: 10/05/2015. <<http://www.stockresearching.com/2013/11/23/google-inc-fundamental-analysis-wacc-cost-of-debt-and-cost-of-equity-goog/>>.

“Google Inc. (GOOG) -NasdaqGS”. Fecha de consulta: 10/05/2015.

“Google: Centro de Seguridad”. En Google. Fecha de consulta: 01/08/2014. <<https://www.google.com/intl/es-419/safetycenter/>>.

“Google: Historia de la empresa”. En Google. Fecha de consulta: 13/06/2014. <<https://www.google.com/about/company/history/?hl=es/>>.

“Google: Privacidad y Condiciones”. En Google. Fecha de consulta: 12/07/2014. <<https://www.google.com.pe/intl/es-419/policies/>>.

“Rankings 2014” *Interbrand*. Publicación: 2014. Fecha de consulta: 04/05/2015. <<http://www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/>>.

“Research Areas & Publications” En: *Research at Google*. Fecha de consulta: 02/03/2015. <<https://research.google.com/pubs/papers.html>>.

“S&P Retrieved January 20, 2013”. Standard & Poor's. Fecha de consulta: 10/05/2015. <http://www.standardandpoors.com/en_US/web/guest/home>.

“Statista”. *The Statistics Portal*. Publicación: 2015. Fecha de consulta: 10/05/2015. <<http://www.statista.com/statistics/237974/online-advertising-spending-worldwide/>>.

“Swot de Google” (2014). En Marketline. Fecha de consulta: 5/05/2015.

“The top 500 sites on the web”. Alexa. Fecha de consulta: 10/11/2014. <<http://www.alexa.com/topsites>>.

“Total US Ad Spending to See Largest Increase Since 2004”. eMarketer. Publicación: Julio del 2014. Fecha de consulta: 10/05/2015. <<http://www.emarketer.com/Article/Total-US-Ad-Spending-See-Largest-Increase-Since-2004/1010982>>.

“U.S. Economic Accounts”. En: *U.S. Bureau of Economic Analysis (BEA)*. Fecha de consulta: 17/11/2014. <<http://www.bea.gov/>>.

“United States Government Bonds”. *Bloomberg Business*. Fecha de consulta: 10/05/2015. <<http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us/>>.

Arthur A. Thompson, J. A. (2001). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Bernad Girard (2008). *Modelo de Google*. Una revolución administrativa. Bogotá: Norma.

Christopher Barlett y Sumantra Goshal (1998). *Managing across Borders*. Harvard Business Press.

Del Castillo, Elsa y Schwalb Helguero Matilde (2011). *Guía práctica para la gestión de proyectos con responsabilidad social*. Lima: Universidad del Pacífico.

Francine Newth “Business (2012). *Model and Strategic Management*. Business Expert Press.

Fred R. David. (2013). *Concepto de Administración Estratégica*. México: Pearson Prentice Hall.

Friedman L. Thomas (2011). *That used to be us*. Colombia: Picador.

Ghemawat, Pankaj. (2008). *Redefiniendo la Globalización. La importancia de las diferencias en un mundo globalizado*. Ediciones Deusto.

Giang, Rocío. “A New Report Ranks America's Biggest Companies Based On How Quickly Employees Jump Ship”. En: *Business Insider*. Fecha de consulta: 15/01/2015. <<http://www.businessinsider.com/companies-ranked-by-turnover-rates-2013-7>>.

Google Inc. En. *Fortune 100 Best Companies to Work For*®. Fecha de consulta: 15/01/2015. <<http://us.greatrated.com/Google Inc.-inc>>.

Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel. (2000) *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management*". Granica Ediciones.

Hill, C. W. L. y Jones, G. R.: (1996). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. McGraw-Hill en Colombia.

Heizer Jay, Render Barry.: (1998). *Principio de la Administración de Operaciones. 7ma Edición*. McGraw-Hill en Colombia.

Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman: (1995). *Administración de Operaciones*. 8va ed. Mexico. Pearson Prentice Hall de Mexico

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2006). *Dirección de Marketing*, 13a ed. Mexico. Pearson Prentice Hall de Mexico.

Lambin, J. J. (1995). *Marketing estratégico*. McGraw-Hill en Madrid.

Nonaka, I. (2000). *La empresa creadora de conocimiento*. En Harvard Business Review (Ed.) Deusto.

Nonaka, Takeuchi (2001). *Facilitar la creación del conocimiento*, Oxford University Press de Estados Unidos.

Noreña, Adriama. "Como llegue a Google". En WOBI. Consulta: 5 de Enero de 2015 <<http://www.wobi.com/es/wbftv/adriana-nore%C3%B1a-como-llegue-google>>.

Porter, Michael E. (1947). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Trigésima quinta. México, D.F.: Compañía Editorial Continental, 2005.

Porter, Michael E. (1998). *Competitive Strategy*. Harvard Business Press en Estados Unidos.

Preston y Post (1975). *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*. En Harvard Business Review.

RICHARD L. DAFT (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. 10ª edición. México: Cengage Learning Editores.

Robert M. Grant (2006). *Dirección Estratégica*. Quinta Edición. S. L. Civitas Ediciones.

Schein, Edgar H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Calif. : Jossey-Bass, 2010.

StatCounter Global Stats. Fecha de consulta: 15/12/2014. <http://gs.statcounter.com/#search_engine-ww-monthly>.

Suarez Sánchez – Ocaña, Alejandro (2012). *Desnudando a Google*. Deusto Ediciones.

Sullivan, Jhon. “*How Google Is Using People Analytics to Completely Reinvent HR*”.En TNLT. Fecha de consulta: 02/03/2015. <<http://www.tlnt.com/2013/02/26/how-google-is-using-people-analytics-to-completely-reinvent-hr/>>.

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012). *Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings*. McGraw-Hill/Irwin en India.

Anexos

Anexo 1. Análisis del entorno general (PESTELG)

	Tendencia Actual	Impacto en la industria	Efecto en la Empresa	
Variables Políticas-Legales	Actual plan de estímulo fiscal y monetario, que está permitiendo la recuperación de la economía después de la crisis del 2010.	Positivo: Coyuntura que permite seguir desarrollando innovación y desarrollo de nuevos mercados y productos.	Positivo: Crea un ambiente de confianza estable para realizar negocios.	Oportunidad
	Gobierno de E.E.U.U. cuenta con políticas enfocadas en el control de prácticas de publicidad engañosa y de seguridad por internet.	Positivo: Tranquilidad para desarrollo de la industria.	Negativo: Presión legal que obliga a la empresa alinearse a parámetros de control y seguridad.	Amenaza
	Se está analizando desde el 2010 la introducción de la Ley Federal de Internet impuestos sobre las ventas.	Negativo: Se busca introducir una forma de impuesto sobre las ventas de internet, la que afectaría a las empresas de uso en línea y el comercio electrónico.	Negativo: Aumentarían los impuestos que afectan directamente la utilidad de la empresa.	Amenaza
Variables Económicas	La tasa de inflación está reduciéndose luego de la crisis del año 2010 ⁴¹ . Del mismo modo el Producto Bruto Interno (PBI) viene recuperándose ⁴² .La tasa de desempleo dentro de E.E.U.U. alcanzó un mínimo de 6,7% en el 2013. ⁴³	Positivo: Se demuestra una estabilidad económica del país, que favorece las inversiones en negocios.	Positivo: Mejor poder adquisitivo de la sociedad para adquirir productos y servicios de la empresa.	Oportunidad
	Economía abierta de libre mercado.	Positivo: Libre competencia y mercado regido por la oferta y la demanda.	Positivo: Ayuda a la competitividad y a generar eficiencias dentro de la empresa	Oportunidad
	Se observa un sostenido gasto dentro de la población estadounidense. ⁴⁴	Positivo: Incremento del consumo y uso de bienes tecnológicos.	Positivo: Oportunidad de aumento de las ventas de la empresa.	Oportunidad
Variables Socio-Culturales	EEUU cuenta con 316 millones de habitantes, el país es el tercero en población	Positivo: Mayor número de población equivale al aumento de los clientes potenciales para la industria	Positivo: Mayor número de empresas interesadas en invertir en publicidad y llegar a esos clientes.	Oportunidad
	El aumento de la preferencia del uso del internet como fuente de información. ⁴⁵	Positivo : Cambios de hábitos hacia el manejo de la búsqueda de información de manera digital	Positivo: Se percibe la migración del uso de otros medios de búsqueda de la información hacia el uso del internet.	Oportunidad
	Aumento de consumidores homosexuales dentro del internet. ⁴⁶	Positivo: Navegan hasta 10 veces más por internet que el usuario medio y tienen mayor fidelidad a las marcas.	Positivo: Oportunidad de mayores usuarios.	Oportunidad
	Aumento de la generación Y y Z dentro de EEUU, corresponde al 25% de la población actual. ⁴⁷	Positivo: Esta generación nace arraigada con la tecnología y tiene mayor facilidad para su uso.	Positivo: Contribuye a la expansión y crecimiento de nuevos servicios.	Oportunidad
Variables Tecnológicas	En EEUU se muestra un crecimiento sostenido del uso de internet ⁴⁸ .	Positivo: Oportunidad de crecimiento para las industrias relacionadas con este sector.	Positivo: Aumenta las posibilidades de venta y crecimiento de clientes y usuarios.	Oportunidad
	Crecimiento del gasto en publicidad en internet dentro de los Estados Unidos. ⁴⁹	Positivo: Las empresas han incrementado su inversión en publicidad <i>on line</i> .	Positivo: Mayor oportunidad para la venta de los servicios de la empresa.	Oportunidad
	Creación de nuevos puestos en empresas relacionadas con el comercio electrónico y tecnología en general y creaciones de carreras universitarias afines a la industria de tecnología e información. Por ejemplo: director de información y tecnología ⁵⁰ .	Positivo: el mercado está desarrollando profesionales relacionados al rubro, respondiendo a la mayor importancia de las tecnologías de la información como parte de la administración estratégica.	Positivo: Estos profesionales cubren las necesidades organizacionales de la empresa.	Oportunidad

⁴¹Fuente: Bureau of Labor Statistics (<http://www.bls.gov>)

⁴²Fuente: U.S. Bureau of Economic Analysis

⁴³Fuente: Banco Mundial (<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD/countries/US?display=graph>)

⁴⁴Fuente: U.S. Bureau of Economic Analysis

⁴⁵Fuente: International Telecommunication Union (<https://itnews.itu.int/es/3781-Lo-mas-destacado-de-El-mundo-en-2013-datos-y-cifras-relativos-a-las-TIC.note.aspx>)

⁴⁶Libro: "Concepto de Administración Estratégica" de Fred R. David)

⁴⁷Fuente: Banco Mundial

⁴⁸Fuente: The Nielsen Company (www.nielsen.com).

⁴⁹Fuente: The Nielsen Company (www.nielsen.com)

⁵⁰Libro: "Concepto de Administración Estratégica" . Fred R. David

	El 2.79% es el gasto destinado a investigación y desarrollo dentro de Estados Unidos. ⁵¹	Positivo: La innovación como herramienta eleva la competitividad	Positivo: Permite utilizar la innovación como herramienta para el desarrollo de nuevos productos y servicios.	Oportunidad
	Masificación del uso de dispositivos tecnológicos móviles tales como son celulares, <i>tablets</i> , entre otros (Tendencia M2M – <i>Mobile to Mobile</i>).	Positivo: Los usuarios pueden acceder a internet y a una serie de aplicaciones permitiéndoles el uso eficiente del tiempo y la accesibilidad a mayor información.	Positivo: El crecimiento del <i>e-commerce</i> y búsqueda por parte de los usuarios, aumenta posibilidades de venta para la empresa.	Oportunidad
	El uso de Internet genera contaminación ya que se emite toneladas de CO2. ⁵²	Negativo: La sociedad tiene una creciente preocupación por la protección del medio ambiente.	Negativo: Presión para realizar mayores inversiones en la creación de centro de datos amigables con el medio ambiente.	Amenaza
Variables Global	El crecimiento económico mundial está proyectado en 3.7% para el 2014 y 3.9% para el 2015. ⁵³	Positivo: Mayor número de población equivale al aumento de los clientes potenciales para la industria	Positivo: Mayor número de población equivale al aumento de los clientes potenciales para la empresa.	Oportunidad
	Se estima que el 39% de la población, utilizan el Internet para los finales de 2013. ⁵⁴	Positivo: Crecimiento del uso del internet beneficia el tráfico de ventas en las empresas del sector.	Positivo : Oportunidad de aumento de la ventas de la empresa	Oportunidad
	En Latinoamérica y Europa existen leyes directas de regulación para regir la industria informática ⁵⁵ .	Negativo: Con el exceso de regulación las empresas del sector pierden poder de negociación y aumenta la necesidad de blindaje jurídico. Positivo: Ayuda a desarrollar a la industria de manera justa y regulada.	Negativo: Con el exceso de regulación la empresa pierde poder de negociación.	Amenaza
	En China existen leyes rígidas por parte del gobierno, que controlan el contenido de información ⁵⁶ .	Negativo: Retiro de varias empresas del sector informática de este país.	Negativo: Con el exceso de regulación la empresa pierde poder de negociación / competitividad	Amenaza
	Problemas de complejidad lingüística para cada país ⁵⁷	Negativo: Dificultad de ciertas empresas para adaptarse a diferentes culturas	Positivo: Expansión y/o refuerzos de los servicios ya que cuenta con recursos humanos globales.	Oportunidad

⁵¹Fuente: Banco Mundial

⁵²Fuente: Agencia de Protección Ambiental de EEUU (<http://www.epa.gov/espanol/>).

⁵³Banco Mundial

⁵⁴UIT

⁵⁵Código Penal sobre la incorporación de los Delitos Informáticos (Argentina), Código Penal sobre los Delitos Informáticos en Colombia (Colombia), Código Penal sobre los Delitos Informáticos (Chile), Ley Especial de Delitos Informáticos (Venezuela)

⁵⁶ Libro: "Desnudando a Google". Alejandro Suarez.

⁵⁷Libro: Redefiniendo la "Globalización". La importancia de las diferencias en un mundo globalizado. Ghemawat, Pankaj. (2008)."

Anexo 2. Matriz EFE Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
Actual plan de estímulo fiscal y monetario, que está permitiendo la recuperación de la economía después de la crisis del 2010	7%	3	0,21
Se observa un sostenido gasto dentro de la población estadounidense	3%	2	0,1
El aumento de la preferencia del uso del internet como fuente de información dentro de todo el mundo	7%	5	0,5
Aumento de consumidores homosexuales dentro del internet	4%	4	0,16
Aumento de la generación Y y Z dentro de EEUU, corresponde al 25% de la población actual	4%	4	0,16
En EEUU se muestra un crecimiento sostenido del uso de internet	4%	4	0,16
Crecimiento del gasto en publicidad online en redes sociales dentro de los Estados Unidos	6%	4	0,24
Creación de nuevos puestos en empresas relacionadas con el comercio electrónico	6%	4	0,24
Creciente consumo de videos en línea	3%	3	0,09
El 2.79% es el gasto destinado a investigación y desarrollo dentro de Estados Unidos	6%	4	0,24
Aumento en el uso de redes sociales	3%	3	0,09
Amenazas	Peso	Calificación	Ponderado
Extensión del programa de vigilancia electrónica (PRISM) que destaca las preocupaciones sobre la privacidad de datos entre los usuarios	6%	2	0,12
En Latinoamérica y Europa existen leyes directas de regulación para regir la industria informática	6%	3	0,21
China existe rígidas leyes que controlan el contenido y el gobierno tiene un alto control sobre las mismas	8%	4	0,32
Problemas de complejidad lingüística para cada país	5%	3	0,15
Usar Internet genera contaminación ya que se emite toneladas de CO2	8%	3	0,24
Se está analizando desde el 2010 la introducción de la Ley Federal de Internet impuestos sobre las ventas en Estados Unidos	3%	2	0,06

3,29

Fuente: Elaboración propia basado en el libro de Fred R. David. Administración Estratégica (2013).

Anexo 3. Factores principales de éxito de la industria de publicidad *on-line*

FPE	Concepto	Cómo aplica en Google Inc.
Tecnología	Experiencia y capacidad en I+D Infraestructura Tecnológica Minería de datos y programas para búsqueda, gestión y clasificación de información	I+D concentra el 14% de sus ingresos Más de 2mm de servidores y centros de datos a nivel mundial Programas y patentes propias (<i>Googlebots, Knowledge Graph</i>).
Marketing y alcance a usuarios	Productos y servicios a través de los cuales genera ingresos Productos y servicios que permite estar en contacto con los usuarios (clientes potenciales de las empresas que publicitan) Valor y confianza en la marca	Productos para publicidad: Adwords y Adsense. Cuentan con más de 18 canales de contacto con los usuarios, proveyendo sus productos y servicios en más de 100 lenguas y en más de 50 países Marca prestigiosa y reconocida
Gestión y Cultura Corporativa	Personal calificado Capacidad y cultura de Innovación Capacidad de adaptabilidad local	Personal altamente calificado y motivado. Política de 80% - 20%, para fomentar la creatividad. Fuerza laboral de diferentes países, lo que ayuda a impregnar las características de cada cultura en su oferta.
Gestión y Respaldo Financiero	Acceso a financiamiento Capacidad de inversión	Google Inc. está valorizada en US\$382B ⁵⁸ según Forbes, con un patrimonio de US\$98B ⁵⁹ . Esto le ha permitido y le permitirá realizar diversas inversiones en tecnología, infraestructura, M&A y talento.

Fuente: Elaboración propia 2014

⁵⁸ <http://www.forbes.com/companies/google/>

⁵⁹ <http://www.google.com/finance?fstype=bi&cid=694653>

Anexo 4. Análisis del impacto de las 5 fuerzas de Porter en la industria de publicidad on-line

FUERZA	ANÁLISIS	IMPACTO
Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes	<p>La competencia entre rivales se dará por la participación, preferencia y grado de llegada que tengan entre los usuarios finales de los servicios y/o productos brindados, pues estos constituyen el medio a través del cual se ofrecerá la publicidad.</p> <p>En este sector se aprecia una alta concentración, si bien en el mundo existen alrededor de 94 buscadores, es Google el líder con 89%, disputando lo siguientes puestos Yahoo con 9.43%, Baidu y Bing con el 0.69% en conjunto en cuanto a búsquedas a nivel mundial⁶⁰. Es importante mencionar el incremento en la participación de Bing⁶¹ en EEUU, quien pasó de 8% en enero del 2013 a 10.25% en julio 2014. Otro canal creciente de publicidad digital es a través de aplicaciones en teléfonos móviles, donde también se evidencia una alta concentración, siendo Google Inc. el líder, seguido de Facebook, Pandora, Twitter y Apple.</p>	ALTO
Amenaza de entrada de nuevos competidores	<p>Existen altas barreras de entrada en cuanto a requerimiento de inversión en infraestructura tecnológica, desarrollo de patentes y bases de información, por el <i>Know How</i> en <i>management</i> e inteligencia comercial necesaria para gestionar el negocio y por la diferenciación de la marca lograda por las empresas ya establecidas y que concentran la mayor participación de mercado.</p>	BAJO
Amenaza de productos sustitutos	<p>Para los usuarios, los productos sustitutos se enmarcan en bibliografía física ubicada dentro de bibliotecas o de fuentes físicas; sin embargo consideramos esta fuerza baja por el grado de alcance de internet, el menor costo y la tendencia de las personas, considerando a las nuevas generaciones como asiduos usuarios de internet. Bajo esta premisa no existe un sustituto para internet. Por la lado de los clientes, estos pueden elegir realizar publicidad en medios de comunicaciones tradicionales (televisión, revistas, periódicos) que si bien aún cuentan con un alto grado de participación⁶² y aceptación, sobre todo dependiendo del país por la cultura, acceso y desarrollo de internet, no ofrecen el factor diferenciador en cuanto a efectividad al direccionar la publicidad al público objetivo a través de las “palabras claves” que la empresa o empresario quiere atraer. Asimismo por la globalización y la era de la internet se conoce a través de estudios realizados que la población utiliza el 57% de su tiempo en medios digitales, llegando cada vez a más personas, las que están más conectado a internet (10.7 horas en promedio al día), convirtiéndose esto en un mayor atractivo para empresas y empresarios a invertir en este medio para poder contactarlos.</p>	BAJO
Poder de negociación de los proveedores	<p>Los principales proveedores, como los que proveen de infraestructura tecnológica (software, servidores, fibra óptica), son pocos y especializados.</p>	MEDIO
Poder de negociación de los compradores	<p>Google Inc. es el buscador líder y los anunciantes quieren tener presencia en sus plataformas por el tráfico que genera, es por ello que su producto de publicidad es en base a pujas con la finalidad de que los anunciantes logren tener los primeros lugares. Asimismo no existe concentración de compradores. Los compradores podrían elegir otros canales en internet o la publicidad tradicional, sin embargo Google hoy por hoy es la mejor opción para llegar su público objetivo y tener mayor visibilidad.</p>	BAJO

Elaboración propia 2014

⁶⁰ Dato incluye computadoras de escritorio, celulares y *tablets*

⁶¹ Bing pertenece a Microsoft, quien unió en el 2009 fuerza con Yahoo a través de un contrato por 10 años para poder hacerle frente a Google .























⁶² Más del 50% de la inversión mundial en publicidad según *eMarketer* Enero 2013

Anexo 5. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factor críticos de éxitos	Ponderación	Google Inc.		Yahoo		Facebook		Apple	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Capacidad I+D	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Infraestructura tecnológica	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Innovación	0,20	4	0,8	2	0,4	3	0,6	3	0,6
Portafolio de productos y servicios (usuarios y clientes)	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Personal calificado	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Cultura Corporativa	0,10	4	0,4	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Respaldo Financiero	0,10	3	0,3	2	0,20	3	0,3	3	0,3
Total	1,00		3,90		2,60		3,00		3,15

Nota: Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1 = debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal.

Anexo 6. Portafolio de productos y servicios de Google Inc.

HARDWARE		SOFTWARE		PAGINAS WEB	
Nexus One		Android		Google Buscador	
Chrome Book		Chrome OS		You Tube	
TIENDA DE APLICACIONES		ACCESO A INTERNET - TV STREAMING		RED SOCIAL	
Google Play		Google Fiber		Google Plus	
WEB					
Chrome		Google Drive		G Mail	
Google translate		Google Maps		Blogger	
Google Finance		Hangouts			
PUBLICIDAD					
Google Adwords		Google Analytics		Google Admob	
Google Adsense		Double Click			

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 7. Cadena de valor de Google Inc.

Captación de talento

El diseño de productos innovadores no sería posible si no contaran con personal talentoso, quienes son los que hacen que la empresa Google Inc. sea una realidad. Google Inc.⁶³ contrata a personas inteligentes y con determinación, anteponiendo la capacidad para el trabajo a la experiencia. Los “*Googlers*”⁶⁴ proceden de diversos campos profesionales y entre todos hablan decenas de idiomas, ya que representan a la audiencia global para la trabajan.

Google Inc. es considerada la mejor empresa para trabajar según Fortune⁶⁵, esto debido a que cuidan a sus empleados mediante instalaciones propicias para la creatividad, condiciones laborales, servicios, restaurantes con comida gratuita, mesas de billar, boleras, masajistas profesionales, etc.

La retención del talento humano es un pilar para la empresa, por ello busca un mix entre motivación intrínseca y extrínseca para retener y motivar a los mejores ingenieros y programadores. Además, dentro del marco de mejora continua, fomenta el desarrollo del personal y brinda un promedio de 30 horas de capacitación anual para colaboradores a tiempo completo.

Investigación y desarrollo tecnológico

La compañía compila, organiza, selecciona, sintetiza y distribuye información que obtiene del proceso de investigación y desarrollo tecnológico, seleccionando los distintos perfiles de usuarios de su plataforma de búsqueda. Se dedica al desarrollo de software para nuevos servicios y productos que le permitan incrementar el número de visitas en sus plataformas y continuar afinando el perfil de los usuarios, perfil que contribuirá a enfocar los esfuerzos de sus clientes de llegar a su público objetivo.

El objetivo de Google Inc.⁶⁶ es que los usuarios encuentren la información que necesitan y consigan hacer todo aquello que necesiten de la forma más sencilla posible gracias a todas sus

⁶³ Extraído de <http://www.google.com/about/company/facts/culture/>, buscado en agosto de 2014.

⁶⁴ *Googlers*: denominación que se le da a los colaboradores de Google Inc.

⁶⁵ *Fortune* es una revista de negocios estadounidense fundada en el año 1930, es reconocida por la divulgación periódica de una serie de rankings relativos al mundo empresarial y financiero. En enero 2014 presentó la nueva edición de “Las 100 mejores compañías para trabajar”

⁶⁶ Extraído de <http://www.google.com/about/company/products/>, buscado en agosto de 2014.

tecnologías (desde la búsqueda a Chrome y Gmail). Están enfocados en conseguir que sus productos funcionen mejor para que los usuarios puedan dedicar tiempo a aquello que les gusta.

Diseño de productos

Google Inc. ofrece distintos productos que ayudan a empresas de todo tipo, sin importar su tamaño y rubro a tener éxito dentro y fuera de la web. Sus programas de publicidad ofrecen a las empresas desde anuncios con textos pequeños y sencillos a anuncios en formato Rich Media⁶⁷, estos formatos ayudan a las empresas a ser visibles y encontrar clientes. Ofrecen soluciones incluso de avisos por rango de horas, por ejemplo, un restaurante pequeño puede invertir para aparecer en la búsqueda durante la hora de almuerzo.

Mercadotecnia y publicidad

Son las actividades para lograr que el cliente adquiera los productos de una empresa y Google Inc. desarrolla herramientas que permiten prácticas que buscan el aumento del comercio. Muestran a los usuarios los anuncios o los resultados de búsqueda que le agradan a su red de contactos por ejemplo, para que sepan que el contenido puede ser valioso.

Así, conecta a las empresas con sus potenciales clientes (usuarios de Google Inc. y sus productos). La rentabilidad de Google Inc. se basa en su capacidad de tener cada día más anuncios mediante sus programas publicitarios *AdWords* y *AdSense*⁶⁸, que ofrecen un método de publicidad inteligente a sus clientes.

Mediante la publicidad, ayuda a mejorar o conservar el valor del producto. Google Inc. ofrece una prestación diferencial, un servicio de excelencia que le permitirá a las empresas la visibilidad que buscan. La experiencia y contenidos que se comparten a través de sus productos aseguran a las empresas llegar a sus potenciales clientes.

Este servicio es relevante en un entorno de desarrollo constante de Internet y de las tecnologías derivadas del mismo. El tráfico se incrementa al igual que la cantidad de usuarios y los terminales tecnológicos como son los celulares.

⁶⁷ Un anuncio de *Rich Media* contiene imágenes o vídeos, y requiere algún tipo de interacción por parte del usuario.

⁶⁸ Si bien AdSense es un programa para los creadores de páginas web o de blogs, mediante el cual pueden ganar dinero mediante la publicación de anuncios en sus páginas, ya que por cada click proporcionado por Google se empieza a sumar puntos y ganar un porcentaje del dinero. AdSense es una alternativa más que Google brinda a sus clientes (anunciantes).

Anexo 8. Clasificación de los recursos de Google Inc.

Recursos	Características Relevantes	Indicadores Clave
Tangibles		
Financieros	Liquidez y capacidad de recursos determinan la flexibilidad y capacidad de inversión de la empresa.	A mayo 2014 tiene un patrimonio de US\$ 992 billones, activos por US\$ 125 billones y pasivos por US\$ 27 billones.
Infraestructura tecnológica	La inversión en investigación y desarrollo permite a la empresa contar con la infraestructura adecuada para su desarrollo.	Data center: cuenta con más de 2mm de servidores distribuidos en diferentes lugares del mundo.
Instalaciones	Ambientes que promueven la creatividad e innovación	Google Inc. INC es considera la mejor empresa para trabajar según <i>Fortune</i> (enero 2014)
Intangibles		
Humanos	Personal talentoso, inteligente y con determinación que proviene de diversos campos profesionales e idiomas a servicio de una audiencia global.	Por política, sus colaboradores dedican el 20% de su tiempo a desarrollar su creatividad
Tecnológicos	La empresa cuenta con una propiedad intelectual a través de diversas patentes y constante desarrollo. Cuenta con información acumulada sobre los usuarios de Google Inc. INC (clientes de las empresas que contratan publicidad)	Innovación: desarrollo de software para nuevos servicios y productos que le permitan incrementar el número de visitas en sus plataformas. Gran número de patentes
Reputación y Valor de marca	Cultura abierta y promotora de la creatividad mediante la cual Google Inc. INC ofrece una prestación diferencial.	Google Inc. es una de las marcas más reconocidas

Fuente: Elaboración propia basado en Grant (2001).

Anexo 9. Capacidades de Google Inc.

Factores clave de éxito	Capacidades
Gestión y cultura corporativa	Coordinación global entre sucursales
	Transmisión de la cultura corporativa
	Identificación y explotación de ideas innovadoras
	Capacidad en manejo de asuntos legales
Tecnología	Capacidad de ofrecer servicios innovadores
Gestión y respaldo financiero	Capacidad de gestión financiera

Fuente: Elaboración propia, 2014.



Anexo 10. Valoración de los recursos y capacidades de Google Inc.

Principales Recursos y Capacidades de Google Inc. INC		Importancia	Fortalezas relativas de Google Inc. INC
RECURSOS			
R1	Financieros	7	8
R2	Infraestructura tecnológica	8	8
R3	Instalaciones	6	8
R4	Humanos	9	8
R5	Tecnológicos	8	9
R6	Reputación y valor de marca	7	8
CAPACIDADES			
C1	Coordinación global entre sucursales	7	8
C2	Transmisión de la Cultura Corporativa	8	4
C3	Identificación y explotación de ideas innovadoras	8	7
C4	Capacidad en manejo de asuntos legales	8	4
C5	Capacidad de ofrecer servicios innovadores	9	7
C6	Capacidad de gestión financiera	8	7

Ambas escalas van de 1 (muy bajo) al 10 (muy alto).

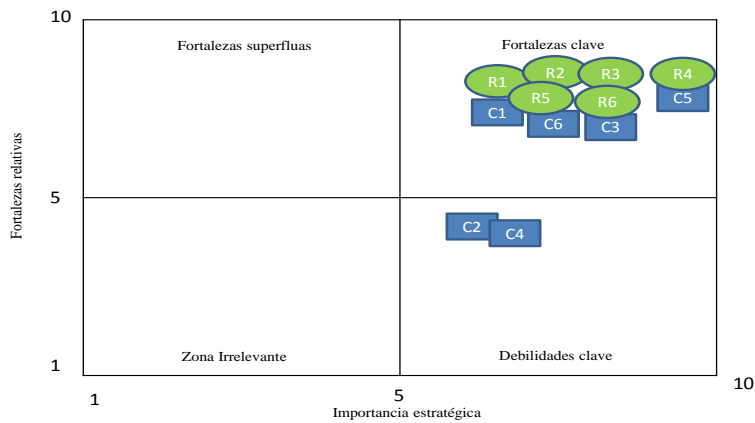
Los recursos de Google Inc. INC se comparan con los de Yahoo, Apple, Microsoft y Facebook

El valor 5 representa paridad con los competidores (los valores están basados en el juicio subjetivo del autor)

	Recurso o capacidad clave
	Debilidad clave

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 11. Evaluación de los recursos y capacidades de Google Inc.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 12. Análisis VRIO de los recursos y capacidades de Google Inc.

Recursos y capacidades	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Explotado por la Organización	Implicancia competitiva
<u>RECURSOS</u>					
Financieros	SI	NO	NO	SI	PC
Infraestructura tecnológica	SI	SI	SI	SI	VCS
Instalaciones	SI	SI	NO	SI	VCT
Humanos	SI	SI	SI	SI	VCS
Tecnológicos	SI	SI	SI	SI	VCS
Reputación y Valor de Marca	SI	SI	SI	SI	VCS
<u>CAPACIDADES</u>					
Coordinación global entre sucursales	SI	NO	NO	SI	PC
Transmisión de la cultura corporativa	SI	NO	NO	SI	PC
Identificación y explotación de ideas innovadoras	SI	SI	SI	SI	VCS
Capacidad en manejo de asuntos legales	SI	NO	NO	NO	PC
Capacidad de ofrecer servicios innovadores	SI	SI	SI	SI	VCS
Capacidad de gestión financiera	SI	NO	NO	SI	PC

Fuente: Elaboración propia.

VCS = Ventaja Competitiva Sostenible

VCT = Ventaja Competitiva Temporal

PC = Paridad Competitiva

DV = Desventaja Competitiva

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 13. Matriz de evaluación de factores internos

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
Liquidez y capacidad de recursos determinan la flexibilidad y capacidad de inversión de la empresa.	6%	4	0.24
Infraestructura tecnológica	6%	4	0.24
La empresa cuenta con una propiedad intelectual a través de diversas patentes y constante desarrollo.	6%	4	0.24
Cuenta con información acumulada sobre los usuarios de Google INC (clientes de las empresas que contratan publicidad)	5%	3	0.15
Ambientes que promueven la creatividad e innovación	4%	3	0.12
Personal talentoso, inteligente y con determinación que proviene de diversos campos profesionales e idiomas a servicio de una audiencia global.	7%	4	0.28
Crea productos innovadores que ayudan a empresas de cualquier tamaño a tener visibilidad	6%	4	0.24
Reputación y Valor de marca (confianza de los usuarios)	6%	4	0.24
Cultura abierta y promotora de la creatividad mediante la cual Google INC ofrece una prestación diferencial, un servicio de excelencia que le permitirá a las empresas la visibilidad que buscan.	5%	3	0.15
Coordinación global entre sucursales	5%	3	0.15
Identificación y explotación de ideas innovadoras	6%	4	0.24
Capacidad de ofrecer servicios innovadores	6%	4	0.24
Capacidad de gestión financiera	5%	3	0.15
Debilidades			
Transmisión de la Cultura Corporativa	5%	2	0.1
Capacidad en manejo de asuntos legales	5%	1	0.05
Fuerte dependencia de los ingresos por publicidad <i>on line</i>	5%	2	0.1
Diferencia en costos comparada con ventas.	4%	1	0.04
Se puede llegar a filtrar información relevante	4%	1	0.04
Probable dificultad de administrar la corporación (constante crecimiento)	4%	2	0.08
Total	100%		3.09

Elaboración propia, 2014

Basado en: Fred R. David. (2013). *Concepto de Administración Estratégica*. México: Pearson Prentice Hall.

Anexo 14. Enfoques de RSC aplicados en Google Inc.

T	Enfoque	Aplicación Google Inc.
I	Responsabilidad Pública ⁶⁹	Google Inc. es consciente que sus actividades generan impactos externos, por lo que conoce a su grupo de interés y ha desarrollado estrategias para reforzar la relación con cada uno, por ello ha sido reconocida como la tercera empresa con mejor reputación a nivel mundial en el 2013 ⁷⁰ y en el 2011 el índice de RSC elaborado por el <i>Boston Colleague Center of Corporate Citizenship</i> ⁷¹ , la ubica en segundo puesto de un total de 50. Google Inc. cuida su beneficio económico, pero con una filosofía basada en “No ser cruel”, respetando la confianza de sus usuarios y clientes, es una fuente generadora de trabajo (colaboradores, proveedores o clientes), sus productos innovadores generan valor a sus usuarios y cliente (aprendizaje, reducción de gastos, conexión con la sociedad), teniendo presente el cuidado del medio ambiente en el desarrollo de sus actividades e invirtiendo en proyectos para asegurar la sostenibilidad
	Relación con los <i>Stakeholders</i> . Teoría de la Identificación ⁷²	
	Desempeño Social Corporativo ⁷³	
E	Desarrollo sostenible ⁷⁴ - “Triple Objetivo”	
	El enfoque del bien común	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

⁶⁹ Preston y Post (1975, 1981)

⁷⁰ Calificación otorgada por *Reputation Institute*, según revista Forbes.

⁷¹ Es una organización de investigación asociada *Carroll Scholl of Management*. Este listado se elabora en base a la percepción del público sobre el grado de contribución de la empresa hacia la comunidad, el medioambiente, su comportamiento ético, y el trato y desarrollo a sus empleado

⁷² Mitchell, Aglle y Wood: En base al poder, urgencia y legitimidad los define como latentes, expectantes y definitivos.

⁷³ Incluye la Pirámide de la Responsabilidad de Carroll y el Modelo de Wood

⁷⁴ (Shrivastava, 1995; Stead and Stead). No solo aspectos económicos de la firma, sino también los sociales y medioambientales

Anexo 15. Octógono de la RSE aplicada a Google Inc.

Categoría	Concepto	Aplicación en Google Inc.
Transparencia, valores y prácticas anti-corrupción	Norma el proceder diario de los accionistas y colaboradores a todo nivel.	Decálogo de Google Inc. El principal: “ <i>Don’t be evil</i> ”
Colaboradores	Cultura organizacional que asegura la satisfacción integral	Cultura organizacional que cuida al colaborador – Googler
Consumidores	Ofrecer productos y servicio que generen valor	Fomenta el aprendizaje, reduce gastos y el consumo de energía
Proveedores	Contribuir con su desarrollo mediante asistencia técnica y transferencia de conocimiento.	Ha establecido acuerdos de compra de energía, promoviendo a su vez la creación de nuevos proyectos.
Comunidad	Respeto de las normas locales, contribución con su calidad de vida.	Inversión de más de US\$915 millones en energía renovable.
Medio Ambiente	Acciones concretas para reducir el impacto ambiental de sus actividades productivas	A través de Google Green ⁷⁵ busca minimizar el impacto medioambiental de sus servicios.
Fortalecimiento de instituciones públicas	Pago de impuestos, asegurando transparencia política	Sistema de controles internos para reforzar su cumplimiento legal, contable, y fiscal en donde opera ⁷⁶ .
Sostenibilidad económica	Debe obtener resultados sólidos para invertir en otras categorías	Resultados positivos que son reinvertidas. Cuentan con una política de seguimiento financiero.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

⁷⁵ Busca crear una web más respetuosa con el medio ambiente a través de centro de datos más eficientes, uso de energía renovable, programas en su campus, proyectos de inversión y productos que ayudan a reducir el impacto de los usuarios en el medio ambiente. Google utiliza menos del 0,01% de la electricidad mundial según *Analytics Press* en su artículo “Growth in data center electricity use 2005 to 2010”

⁷⁶ <http://investor.google.com/corporate/code-of-conduct.html>

Anexo 16. Principales adquisiciones de Google Inc.

PRINCIPALES ADQUISICIONES	
<i>On2 Technologies</i> (133 millones de dólares)	En el 2009, optó por comprar la avanzada tecnología, aplicaciones y dispositivos móviles de <i>On2 Technologies</i> en 133 millones de dólares.
<i>Slide</i> (182 y 228 millones de dólares)	La empresa <i>Slide</i> , dedicada a realizar aplicaciones para distintas redes sociales, fue comprada por Google Inc. en agosto de 2010, a 180 millones de dólares para el primero y 228 millones para el segundo.
<i>AdMeld</i> (400 millones de dólares)	<i>AdMeld</i> , fue comprada por el buscador, durante el año 2014, en 400 millones de dólares.
ITA Software (700 millones de dólares)	ITA Software fue comprada en el 2010 en 700 millones de dólares. Se trata de un conocido proveedor de soluciones y tecnología para la industria de viajes.
<i>AdMob</i> (750 millones de dólares)	<i>AdMob</i> , fue adquirida por Google Inc. en 750 millones de dólares. La decisión fue tomada debido a sus grandes descubrimientos relativos a la monetización de la publicidad y el mundo online.
YouTube (mil 650 millones de dólares)	Quizás la temprana compra de <i>YouTube</i> ayudó a disminuir su precio, que con todo eso alcanzó un nivel histórico de mil 650 millones de dólares en noviembre de 2006.
<i>DoubleClick</i> (tres mil 100 millones de dólares)	Un año después de la compra de <i>YouTube</i> , Google Inc. desembolsando más de tres mil millones de dólares por la compañía dedicada a la gestión de publicidad y las ventas <i>on-line</i> .
Motorola <i>Mobility</i> (12 mil 500 millones de dólares)	El monto más alto desembolsado por Google Inc., fue para comprar la empresa <i>Motorola Mobility</i> ; por 12 mil millones de dólares.

Fuente: website altonivel.com.mex

Anexo 17. Variables seleccionadas para la matriz Peyea de Google Inc.

Posición Estratégica Interna

Fortaleza financiera (FF)	
ROI	5
Endeudamiento	5
Liquidez	5
Capital de trabajo	5
Ponderado	5

Posición Estratégica Externa

Estabilidad ambiental (EA)	
Cambios tecnológicos	-1
Barreras de entrar en el mercado	-5
Presión de la competencia	-1
Facilidad para salir del mercado	-2
Riesgo que implica el negocio	-2
Ponderado	-2.2

Ventaja Competitiva (VC)	
Participación de mercado	-1
Calidad del producto	-1
Lealtad de los clientes	-3
Ponderado	1.67

Fortaleza de la industria (FI)	
Potencial de crecimiento	5
Potencial de ganancias	5
Estabilidad financiera	4
Conocimientos tecnológicos	5
Ponderado	5

Resultado	
X:	3.08
Y:	2.8

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 18. Cálculo WACC para Google Inc.

Costo de la Deuda				
Cálculo directo: Información tomada de EEFF Google 2014				
<u>Largo plazo</u>				
2016	2.241%	1,000		22
2021	3.734%	1,000		37
2024	3.377%	1,000		34
<u>Corto plazo</u>				
	0.10%	1,999		2
Total Deuda		4,999		96
Promedio ponderado de tasa de interés sobre la deuda, antes de impuestos				1.91%
Impuesto				20%
Costo de la deuda después de impuestos				1.53%
Información de Damodaran				
Costo de deuda después de impuesto software (internet)				2.50%

CAPM		
Cálculo directo		
Tasa libre de riesgo:	1.49% Bono tesoro americano a 5 años	Bloomberg
Tasa rendimiento mercado:	7.64% S&P 500 10 años	S&P
Beta Apalancada:	1.07	Google Finance
CAPM:		8.07%
Información de Damodaran		
CAPM Software (Internet)		9.57%

WACC			
Cálculo directo - Datos Google Inc.			
Valor mercado acciones (E) US\$M:	366,320	93%	E / E+D
Valor mercado deuda (D) US\$M:	26,633	7%	D / E+D
Deuda + Capital US\$M	392,953		
WACC	7.63%		
Información Damodaran			
E / E+D Software (internet)		94.71%	
D / E+D Software (internet)		5.29%	
WACC	9.20%		

Elaboración propia en base a información tomada de los EEFF 2014 Google Inc. y sitios web de Yahoo Finance, Damodaran y Bloomberg.

Nota biográfica

Adela Santillana Figueroa

(Lima, Perú) obtuvo el grado de Bachiller en Economía por la Pontificia Universidad Católica del Perú en el 2008 y cursó el Programa de especialización en Proyectos de Inversión Pública y el Programa de Privatización, Financiamiento y Regulación de Servicios Públicos en la Universidad del Pacífico.

Actualmente ocupa el cargo de Directora de Servicios Académicos en la Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

Lucia Vittet García

(Trujillo, Perú) obtuvo el grado de Bachiller en Administración de Empresas por la Universidad Privada del Norte en el 2008 y la licenciatura en el 2009, asimismo cursó 2 diplomados de especialización en Marketing en la Universidad ESAN y participó en el curso CAPSTONE brindado por INCAE - Costa Rica.

Desde el año 2007 se desempeña en el sector financiero y actualmente ocupa el cargo de Ejecutivo de Negocios en Interbank.

Verna López Córdova

(Lima, Perú) se tituló de Ingeniero Industrial en la Pontificia Universidad Católica del Perú en el 2008. Cursó un programa de especialización en Gestión de Proyectos en el instituto para la calidad de la PUCP y un diplomado en Marketing en Centrum.

Desde el 2007 se desempeña en áreas de Control, Planificación y Comercial. Actualmente ocupa el cargo de Coordinador Comercial Corporativo en Avon